

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

Guide sur le volontariat sportif, la solidarité et les valeurs européennes



FRANÇAIS

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

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

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



Table des matières

<i>Introduction au projet UVMIS et au présent guide</i>	55
<i>Dignité humaine et droits de l'homme</i>	57
<i>Liberté</i>	59
Clubs - Gestion des membres	59
Événements - Gestion des programmes	60
<i>Démocratie</i>	61
Clubs - Gestion des membres	62
Événements - Gestion des programmes	63
<i>Égalité</i>	64
Clubs - Gestion des membres	64
Événements - Gestion de programmes	65
<i>État de droit</i>	66
Clubs - Gestion des membres	66
Événements - Gestion des programmes	67
<i>Conclusions</i>	68
<i>Bibliographie</i>	69

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 au projet UVMIS et au présent guide

Ce guide a été élaboré dans le cadre du projet Erasmus+ « **Upskilling Volunteer Managers in Sport** » (**UVMIS**). Il fait partie d'une série de quatre guides complémentaires conçus pour aider 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 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 du projet UVMIS se trouve l'idée que pour répondre aux enjeux futurs de la gestion du volontariat dans le sport, il est nécessaire d'avoir des gestionnaires de volontaires 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 renforcer efficacement la qualité de l'engagement volontaire en Europe. Ce rapport de pointe a révélé qu'il existe un manque général de ressources dans toute l'Europe pour former des gestionnaires de volontaire dans le sport à même de relever ces enjeux.

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 comme 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 adhésions (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 des 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 volontariat sportif, la solidarité et les valeurs européennes** explore les valeurs européennes en relation avec la gestion des volontaires dans le sport. L'introduction fournit une explication des valeurs européennes et un cadre pour la gestion des volontaires dans le secteur du sport. Dans les sections suivantes, chaque valeur européenne est examinée au prisme de son lien avec la gestion des volontaires dans le sport, ainsi que les menaces et les opportunités qui y sont associées.

Les valeurs de l'Union Européenne (UE), telles que définies à l'article 2 du traité sur l'Union Européenne (TUE, 2012), définissent l'identité de l'UE en tant qu'ordre juridique commun. Le respect de ces valeurs est une condition préalable à l'adhésion à l'UE, et les États membres sont tenus de les respecter même après leur adhésion. L'article 2 du traité sur l'Union européenne (2012) énumère **six valeurs fondamentales de l'UE, qui constituent également le cœur de ce guide** :

Respect de la dignité humaine

Liberté

Démocratie

Égalité

État de droit

Respect des droits de l'homme

Comme le décrit **le Guide du volontariat, de la solidarité et des valeurs européennes (EVI-DEMS, 2023)**, la solidarité joue un rôle clé dans les activités volontaires. Les gens font du volontariat pour un club ou un événement sportif lorsqu'il existe un sentiment d'unité et un objectif commun. Il existe un intérêt commun ou un sentiment d'appartenance au club ou à l'événement pour lequel une personne fait du volontariat, sans contrepartie financière.

Tout comme un club sportif, l'UE est également fondée sur le principe de solidarité, où un objectif collectif est poursuivi. Les volontaires contribuent à cet objectif supérieur sans gain financier personnel direct. Ce faisant, les valeurs européennes servent de principes directeurs et contribuent à renforcer la solidarité au sein de l'UE.

Le projet UVMIS explore comment la qualité de la gestion des volontaires dans les organisations sportives peut être améliorée et développée (UVMIS, 2024). Cela est important non seulement pour les gestionnaires de volontaires eux-mêmes, mais aussi pour les autres acteurs du système qui les entourent. Il s'agit notamment des membres des conseils d'administration, des décideurs politiques

aux niveaux local et national et des organisations commerciales (événementielles). Ces parties prenantes sont en contact direct ou indirect avec les gestionnaires de volontaires et ont une influence significative sur le fonctionnement tant des responsables que des volontaires. Elles peuvent donner aux gestionnaires de volontaires les moyens d'agir conformément aux valeurs européennes.

Ce guide aborde les valeurs européennes en relation avec la gestion des volontaires. À une époque de changements sociétaux qui affectent la qualité de l'environnement volontaire (Enjolras, 2021), ces valeurs offrent un cadre pour la protection des volontaires. L'UE exige le respect des valeurs européennes afin de protéger ses citoyens. Cette protection doit également s'étendre aux personnes engagées dans le volontariat, en les protégeant de l'arbitraire, de la discrimination et de l'exclusion sociale, tout en promouvant et en défendant ces valeurs. De plus, une gestion des volontaires au regard des valeurs européennes peut aider à saisir les opportunités qu'elles offrent et à renforcer la cohésion au sein d'une organisation.

Ce guide s'adresse aux gestionnaires de volontaires qui sont actuellement actifs ou qui ont déjà été actifs dans le secteur du sport. Il fait partie des supports pédagogiques et des formations développés dans le cadre du projet UVMIS. Ces ressources permettent aux gestionnaires de volontaires actifs dans le secteur du sport de développer davantage leurs compétences et d'obtenir des qualifications (formelles) pour les compétences acquises par des moyens formels, non formels et informels.

Chaque chapitre commence par la définition de la valeur européenne qui en est au cœur. Ensuite, pour chaque valeur, il est décrit le rôle que joue cette dernière au sein des clubs sportifs et des événements sportifs (locaux ou méga-événements). Cela inclut non seulement la manière dont ces valeurs s'expriment, mais aussi les menaces auxquelles elles peuvent être confrontées. Pour les gestionnaires de volontaires qui liront ce guide, cela ouvrira des pistes de réflexion et d'action sur leurs rôles dans la préservation et la promotion. De cette manière, il apparaît clairement comment les gestionnaires de volontaires peuvent préserver et promouvoir les valeurs de l'UE.

Ce guide présente les différentes opportunités et défis auxquels les responsables des volontaires peuvent être confrontés sur la base des valeurs européennes. Le guide **Code européen d'éthique pour les responsables des volontaires dans le sport** approfondit les dilemmes éthiques liés à ces opportunités et menaces et propose des outils pratiques pour y faire face.

Dignité humaine et droits de l'homme

Ce chapitre explique deux valeurs européennes : **le respect de la dignité humaine** et **le respect des droits de l'homme**. Ces valeurs sont étroitement liées et constituent les principes fondamentaux des autres valeurs européennes. C'est pourquoi elles sont abordées ensemble dans un unique chapitre. Aucune distinction n'est faite entre **la gestion des membres** et **la gestion des programmes** ; les deux

contextes sont inclus dans les exemples sans être explicitement nommés. C'est précisément parce que ces valeurs sont si fondamentales que la distinction entre les différents contextes est moins pertinente.

Que signifient ces valeurs européennes ?

Le respect de la dignité humaine est au cœur du système des **droits fondamentaux** (TUE, 2012). Il s'agit à la fois d'un droit fondamental indépendant et du fondement de tous les autres droits. Aucun droit fondamental ne peut porter atteinte à la dignité humaine d'autrui. Cela signifie que les droits d'une personne ne doivent pas se faire au détriment de la dignité d'une autre personne.

Le préambule du traité de l'UE stipule que les parties signataires accordent une grande importance à la valeur du respect des droits de l'homme. **L'article 6, paragraphe 1, du traité de l'UE** (Union européenne, 1992) affirme que l'UE reconnaît les droits, libertés et principes énoncés dans la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (2007).

La Charte des droits fondamentaux de l'UE (2007) garantit la protection des droits de l'homme. Ces droits comprennent, entre autres, le droit à la non-discrimination fondée sur le sexe, la race, l'origine ethnique, la religion, les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ; le droit à la protection des données à caractère personnel ; et le droit d'accès à la justice. Les droits des minorités, y compris les minorités culturelles, religieuses et linguistiques, sont également couverts.

Quelles sont les menaces qui pèsent sur ces valeurs ?

La valeur de la dignité humaine est menacée lorsque l'exercice des droits fondamentaux d'une personne porte atteinte à la **dignité** d'une autre. Cela peut certainement se produire dans le milieu du volontariat sportif : par exemple, un volontaire qui s'exprime (de manière blessante) en se référant à la valeur de la liberté, à l'égard d'un autre volontaire qui peut avoir une religion ou une orientation sexuelle différente. Un autre exemple de violation directe dans le sport est celui où des spectateurs ou des athlètes s'expriment de manière blessante à l'égard d'un arbitre volontaire pendant un match. Cela peut même se produire indirectement, par le biais d'un commentaire ou d'une expression déplacée. Dans de tels cas, **la dignité humaine du second volontaire est compromise**.

Cet exemple porte également atteinte au respect des droits de l'homme : **le droit à la non-discrimination fondée sur la religion et l'orientation sexuelle** est violé. Il illustre à quel point ces deux valeurs européennes sont étroitement liées et s'influencent mutuellement. Une troisième valeur européenne qui s'aligne sur celle-ci est la liberté. Voir le chapitre 3 pour une explication plus détaillée de cette valeur.

Comment un responsable des volontaires peut-il promouvoir ces valeurs ?

Il **incombe au gestionnaire de volontaires** de créer un environnement dans lequel l'exemple décrit ci-dessus ne peut se produire et d'agir si tel est le cas. Le gestionnaire de volontaires peut jouer un rôle important dans la promotion de ces valeurs, par exemple en introduisant un **code de conduite** élaboré en collaboration avec les volontaires et en veillant à ce qu'il soit respecté. Les valeurs européennes de

démocratie et d'État de droit s'inscrivent étroitement dans cette approche. Le gestionnaire de volontaires peut également renforcer les comportements souhaités en reconnaissant les volontaires qui donnent l'exemple, établissant ainsi une norme de conduite acceptable.

En rédigeant un code de conduite, le gestionnaire de volontaires et les volontaires sont implicitement encouragés à réfléchir aux valeurs de **dignité humaine** et de **respect des droits de l'homme**, car ces valeurs sont inscrites dans les règles elles-mêmes. De cette manière, un gestionnaire de volontaires peut promouvoir activement ces valeurs dans le contexte du volontariat sportif. **La taille** du groupe de volontaires, leurs **relations interpersonnelles** et la **durée** de leur engagement influencent tous le rôle du gestionnaire : avec un grand groupe de volontaires qui se connaissent à peine et ne travaillent ensemble que pendant une seule journée, l'investissement nécessaire pour **instaurer une compréhension mutuelle** et un **environnement sûr** sera différent de celui requis pour un petit groupe de volontaires qui se connaissent déjà dans d'autres contextes et collaborent pendant toute une saison.

Liberté

La troisième valeur européenne abordée est celle de **la liberté**. Cette valeur trouve ses racines dans **les traditions culturelles, religieuses et humanistes** de l'Europe. Dans le **traité sur l'Union européenne (2007)**, les États membres réaffirment leur attachement au principe de liberté. Ce traité met l'accent sur **les libertés individuelles** telles que **le respect de la vie privée, la liberté de religion et la liberté d'expression**. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des libertés ; ces libertés particulières ont été choisies parce qu'elles peuvent être mises à mal ou renforcées dans **le cadre du volontariat sportif**.

Clubs - Gestion des membres

Quelles menaces pèsent sur cette valeur ?

Dans les contextes de volontariat caractérisés par **la gestion des membres**, les relations entre le **gestionnaire de volontaires et les volontaires** ont tendance à être plus diffuses (Meijs & Hoogstad, 2001). Il s'agit souvent de relations informelles, les volontaires se connaissant bien et **l'aspect social** constituant un facteur de motivation essentiel. En conséquence, la frontière entre le rôle de superviseur et celui de simple connaissance peut s'estomper, ce qui peut compromettre le **droit à la vie privée**. Les volontaires ont **droit à une vie privée**, y compris à la **liberté de choisir** quand ils s'engagent dans le volontariat. Si un responsable des volontaires a accès à **l'emploi du temps personnel** d'un volontaire, cette information peut être utilisée à mauvais escient, en faisant pression sur le volontaire pour qu'il intervienne lorsqu'une aide est nécessaire de toute urgence.

La nature très soudée des organisations de gestion des membres peut également constituer une menace pour **la liberté d'expression**. Dans un **groupe homogène**, il peut être difficile d'avoir une opinion divergente et encore plus difficile de l'exprimer.

Traditionnellement, les clubs sont fondés sur **des principes communs** qui rassemblent les gens. Selon Boessenkool (2011), cela se traduit souvent par un **modèle uniforme de valeurs et de normes**. Par exemple, certains clubs sont historiquement fondés sur une **tradition religieuse** spécifique. Cependant, la **liberté d'association** fondée sur la religion comporte également un risque : est-il acceptable **d'exclure** des personnes qui adhèrent à une autre foi ? En remettant cela en question, on peut conclure que cela peut être considéré comme une menace pour la valeur de **la liberté**.

Comment un responsable des volontaires peut-il promouvoir cette valeur ?

Dans le cadre de **la gestion des membres**, un responsable des volontaires peut promouvoir la valeur européenne de **liberté** de plusieurs manières. **Le respect de la vie privée** peut être favorisé en définissant clairement **les rôles et les responsabilités**. Cette clarté permet de fixer des attentes et réduit le risque d'intrusion dans la vie personnelle.

En donnant aux volontaires (potentiels) **la liberté d'établir leur propre emploi du temps** ou de décider **des tâches qu'ils souhaitent accomplir**, votre organisation peut devenir plus attrayante pour les volontaires. Selon Arnon, Almog-Bar et Cnaan (2022), la **flexibilité** que vous offrez peut vous aider à fidéliser et à recruter des volontaires et à obtenir **des engagements à long terme**.

Outre des descriptions de rôles claires, le gestionnaire de volontaires peut veiller à ce que **des politiques organisationnelles** soient élaborées et mises en œuvre afin de préserver les libertés des volontaires. Ces politiques peuvent inclure des mesures de protection de **la liberté religieuse** garantissant que les volontaires ne sont pas exclus en raison de leur foi ou contraints d'accomplir des tâches contraires à leurs convictions. Les politiques peuvent également aborder la question **de la flexibilité dans l'engagement des volontaires**, en leur accordant une certaine autonomie dans le cadre établi par le responsable.

La liberté d'expression peut également être encouragée par le responsable des volontaires, qui peut favoriser un environnement où **les opinions** de chacun sont entendues. Pour ce faire, il peut accorder aux volontaires **un temps de parole dédié** lors des réunions.

Événements - Gestion des programmes

Quelles menaces pèsent sur cette valeur ?

Lors d'événements de grande envergure, il y a souvent beaucoup de volontaires. D'une part, cela rend plus difficile la possibilité d'offrir **un soutien personnalisé** à chaque volontaire ; d'autre part, cela signifie également qu'il y a plus **de capacités** disponibles pour répondre à divers besoins. Prenons, par exemple, la question d'une **salle de prière** : quand cette option doit-elle être proposée aux volontaires ? Comment un responsable des volontaires doit-il réagir face à des volontaires qui demandent du temps et un espace pour pratiquer leur foi ? Dans de tels cas, le gestionnaire de volontaires doit être

conscient de la valeur de **la liberté** pour un volontaire, sans pour autant perdre de vue la valeur de **l'égalité** pour les autres.

Lors d'événements de plus grande envergure, où les volontaires sont moins **homogènes**, il est probable que ceux-ci proviennent d'horizons divers. Par exemple, un volontaire peut exprimer sa préférence pour un **athlète** ou **une équipe** en particulier. Bien qu'il soit permis d'exprimer de telles préférences, il est important que **l'encouragement** ne se transforme pas en **découragement** envers un autre sport ou un autre pays.

Comment un gestionnaire de volontaires peut-il promouvoir cette valeur ?

Dans les contextes où **la gestion de programme** est le principe directeur, il y a généralement **une** plus grande **distance** entre le gestionnaire de volontaires et les volontaires. Il est ainsi plus facile de séparer **la vie privée** du **travail volontaire**. Cette séparation peut être favorisée en laissant aux volontaires suffisamment **de temps et d'espace** pour se retirer si nécessaire. En outre, il est important de ne pas **surveiller les comptes des volontaires sur les réseaux sociaux**, sauf s'il y a une raison directe de le faire. Il est conseillé de formaliser ces accords dans les **politiques internes de l'organisation**.

La liberté d'expression peut être encouragée en donnant aux volontaires la possibilité de partager leurs idées. Cela peut être facilité par **des activités de collective destiné à renforcer l'esprit de groupe** avant l'événement, permettant aux volontaires de faire connaissance entre eux et avec l'organisateur, et les aidant à se sentir plus à l'aise et plus confiants pour s'exprimer.

Lorsqu'un **soutien personnalisé** est possible, le responsable des volontaires peut répondre aux **valeurs individuelles**. Par exemple, si un volontaire indique qu'il ne souhaite pas avoir **de contact physique** en raison de ses convictions religieuses, le responsable peut veiller à ce que cette personne ne se voie pas attribuer un rôle impliquant la vérification de bracelets ou d'autres **interactions physiques** avec les athlètes ou les visiteurs. Avec un grand nombre de volontaires et de tâches, il devient possible de trouver la **solution idéale**.

Dans le contexte **de la gestion de programmes**, la **liberté de réunion** est moins importante que dans le contexte de la gestion des membres (Meijs & Hoogstad, 2001). Dans ce cadre, les volontaires s'inscrivent avec **des attentes claires**, car l'objectif est prédéfini. Par conséquent, les rôles des volontaires sont **bien définis** et le besoin de réunions est moindre.

Démocratie

La quatrième valeur européenne est **la démocratie**. Cette valeur est décrite dans plusieurs **traités de l'UE**. Par exemple, le **traité de l'UE (2007)** stipule que les États membres s'engagent à respecter le principe de démocratie. Ce principe signifie que la **gouvernance** d'un pays, par exemple, doit être

fondée sur la **volonté du peuple**. Dans le contexte du **volontariat sportif**, plusieurs formes de démocratie se reflètent, en particulier au sein des structures **de gestion des membres** :

Démocratie représentative : dans le contexte du volontariat sportif, il s'agit d'une forme de démocratie dans laquelle les membres d'un club sportif, par exemple, ne prennent pas eux-mêmes toutes les décisions administratives, mais délèguent cette responsabilité à des représentants élus. Ces représentants forment le conseil d'administration du club et prennent des décisions sur la politique du club au nom des membres.

Transparence dans la prise de décision : le processus de prise de décision doit être **ouvert** et **transparent**. Dans le contexte d'un club, le processus décisionnel doit être **visible** et **responsable** devant les membres et les parties prenantes. Cela signifie que **les informations doivent être accessibles**, les processus décisionnels **transparents**, **les possibilités de contribution** disponibles, et **la responsabilité et la surveillance** assurées. Ces éléments de transparence se rejoignent lors de **l'assemblée générale (AG)** du club, où les volontaires font également partie de l'organisation et contribuent à la mise en œuvre de la politique du club.

Droit de plainte et de pétition : Le **droit de plainte** désigne la possibilité de déposer une plainte concernant le comportement d'un organe directeur à l'égard d'individus. Ce droit vise à fournir **une protection juridique** et à promouvoir **l'amélioration de la qualité**. Le droit de plainte relève du **droit** plus large de **pétition** : le droit de soumettre une demande écrite (telle qu'une plainte) à l'autorité compétente. Au sein d'une structure associative, en fonction des **statuts et des règlements**, il est possible de déposer une plainte ou de demander des comptes au conseil d'administration lors d'une assemblée générale.

On peut dire que les organisations qui parviennent à impliquer leurs volontaires de **manière significative** exploitent **pleinement le potentiel** de ces derniers : ceux-ci sont en effet plus enclins à rester engagés. Pour maximiser cette « **capacité d'engagement** » d'une organisation, la direction doit être consciente de quatre groupes (Arnon et al., 2022) : le groupe **fondé sur les valeurs (idéologique)**, **le groupe managérial**, **le groupe physique** et **le groupe de soutien et de connexion**. La valeur de la **démocratie** se retrouve dans chaque groupe, mais principalement dans le **groupe fondé sur les valeurs (prise de décision)**.

Clubs - Gestion des membres

Quelles menaces pèsent sur cette valeur ?

Le club sportif est, par nature, une **organisation démocratique**. C'est précisément pour cette raison que la démocratie au sein d'un club sportif peut être mise à mal par diverses menaces. **Un manque de transparence et de participation**, par exemple, peut conduire à une prise de décision à **huis clos**, à une influence limitée des membres sur la politique du club et à **une mauvaise communication** sur des questions importantes telles que **les finances** ou **les décisions du conseil d'administration**. En conséquence, le pouvoir peut se concentrer entre les mains d'un petit groupe, avec peu de

responsabilité. Cela peut créer un environnement au sein de la structure du club où **les membres et les volontaires** se sentent incapables d'exprimer leurs **opinions** et où **la critique** du conseil d'administration est découragée.

Le manque de connaissances et d'éducation sur les processus démocratiques au sein du club constitue également une menace pour cette valeur. Cela signifie que les membres et les volontaires ne sont pas suffisamment conscients de leurs **droits et responsabilités** au sein de l'organisation, ni du **rôle qu'ils peuvent jouer** dans son élaboration.

Comment un gestionnaire de volontaires peut-il promouvoir cette valeur ?

Pour renforcer la valeur démocratique au sein d'un club sportif, il est essentiel d'établir **des statuts et des règlements** clairs qui garantissent **le droit** des membres à **participer** et à **voter**. **Les assemblées générales** qui permettent aux individus d'exprimer leurs **opinions** et d'engager **le dialogue** garantissent que les membres peuvent participer activement au **processus décisionnel**. **Une communication transparente** concernant les politiques, les finances et les décisions renforce la confiance entre les membres et contribue à éviter les malentendus. Enfin, **informer les membres et les volontaires sur les valeurs démocratiques** contribue à les sensibiliser davantage à leurs **droits et responsabilités** au sein de l'organisation.

Événements - Gestion des programmes

Quelles menaces pèsent sur cette valeur ?

Dans le contexte de **la gestion de programmes**, **des objectifs** spécifiques sont souvent poursuivis. Les volontaires n'ont généralement que peu ou pas **leur mot** à dire sur ces objectifs ; en fait, ils s'engagent souvent dans une organisation particulière précisément à cause d'eux. Ces objectifs sont la principale raison pour laquelle la plupart des volontaires choisissent de participer à de tels événements. Par conséquent, les volontaires exercent **une influence directe limitée** sur les objectifs poursuivis. Cependant, la valeur de la démocratie peut être compromise lorsqu'il y a un **manque de transparence** dans la prise de décision qui affecte les objectifs auxquels les volontaires contribuent, que ce soit dans leur poursuite ou leur réalisation.

Prenons l'exemple d'une personne qui s'inscrit comme volontaire pour un événement sportif dans une ville donnée, pour découvrir après son inscription que l'événement a été **déplacé dans une ville** située à l'autre bout du pays. **La structure organisationnelle** dans laquelle évoluent les volontaires, en particulier dans le cadre d'événements sportifs de grande envergure, n'est souvent pas conçue de manière à permettre aux volontaires de **faire entendre leur voix** lors de réunions ou d'autres formes de participation à la prise de décision, s'ils le souhaitent. Néanmoins, les volontaires peuvent revendiquer une certaine **influence** en **s'organisant** et en prenant position vis-à-vis de l'organisation.

Comment un gestionnaire des volontaires peut-il promouvoir cette valeur ?

Dans le domaine du sport, il est courant que de nombreuses organisations disposent d'un **conseil d'administration** ou d'une **commission des athlètes**. Un tel organe garantit que les personnes qui **dirigent** ou **représentent** l'organisation ont leur mot à dire dans la prise de décision. Cela peut être comparé à un **comité d'entreprise** dans un contexte professionnel. De cette manière, la valeur de **la démocratie** est préservée. Un gestionnaire de volontaires travaillant dans le cadre de la gestion d'un programme peut, en fonction de la **durée** de l'engagement des volontaires ou de l'événement, donner la **parole** aux volontaires et les impliquer dans le **processus décisionnel** en créant un tel organe. Une autre façon de promouvoir cette valeur européenne en tant que gestionnaire de volontaires consiste à intégrer une procédure de plainte dans la structure du volontariat. Une **procédure de plainte** formelle définit le **processus de dépôt d'une plainte** et contribue ainsi à la valeur européenne de **l'État de droit**. Grâce à ces mécanismes, **la voix des volontaires** est entendue. Cela permet de maximiser **l'engagement** de l'organisation et peut donc également contribuer à fidéliser les volontaires (Arnon et al., 2022).

Égalité

La valeur **d'égalité** stipule que tout le monde est **égal devant la loi**, indépendamment du sexe, de la race, de l'origine ethnique, de la religion, du handicap, de l'âge ou de l'orientation sexuelle. Toutes les formes de **discrimination** sont interdites. La discrimination est définie comme le **traitement inégal**, le désavantage ou l'exclusion d'individus sur la base de caractéristiques personnelles sans raison valable (Institut néerlandais des droits de l'homme, s.d.).

Clubs - Gestion des membres

Quelles menaces pèsent sur cette valeur ?

La **discrimination** est **institutionnalisée**. Selon l'Institut néerlandais des droits de l'homme (n.d.), cela n'est pas nécessairement dû à des lois ou à des réglementations **discriminatoires**, mais plutôt à **des stéréotypes** et à **des préjugés** conscients et inconscients. Ceux-ci se manifestent par la **marginalisation structurelle et collective** de groupes en raison de leur appartenance ethnique perçue.

Tout comme dans la société en général, les personnes impliquées dans le volontariat sportif doivent en être conscientes afin d'éviter tout comportement discriminatoire. Cette prise de conscience commence dès la **sélection des volontaires** : chacun bénéficie-t-il **des mêmes chances** ? Cette question se pose tout au long **du parcours des volontaires**. Tous les volontaires sont-ils **évalués** de la même manière ? Bénéficient-ils tous **des mêmes chances** d'évolution ? Sensibiliser l'organisation peut contribuer à garantir que **l'exclusion** n'empêche pas d'exploiter pleinement le potentiel des volontaires.

Dans le contexte de la gestion des membres, comme dans les clubs sportifs, les membres et les volontaires se connaissent souvent bien. Cela peut conduire à une telle cohésion au sein des **groupes dominants** qu'il devient difficile pour **les minorités** de s'intégrer. En conséquence, les minorités peuvent être **exclues** de postes qui les intéresseraient ou pour lesquels elles seraient qualifiées.

Les clubs sportifs ont tendance à être **des organisations homogènes** (Boessenkool, 2011 ; Meijs & Hoogstad, 2001). Cela se produit souvent de manière informelle, mais dans certains cas, la composition des membres est explicitement homogène. Citons par exemple les clubs sportifs étudiants ou les clubs sportifs LGBTQ+. Cela crée un **paradoxe d'inclusion** : en incluant un groupe spécifique, d'autres groupes peuvent être exclus.

Comment un gestionnaire de volontaires peut-il promouvoir cette valeur ?

En tant que gestionnaire de volontaires, il est important d'avoir une bonne connaissance de tous les membres de votre organisation et de veiller à ce que chacun ait la possibilité de participer en fonction de ses **capacités et de ses compétences**. Une croyance répandue, par exemple, est que **les personnes en situation de handicap** sont moins compétentes (Rutland et al., 2022). Cette perception est susceptible d'exister dans le contexte d'un club sportif et donc également parmi les gestionnaires de volontaires. Les athlètes handicapés peuvent être inclus dans le club, ce qui reflète la diversité. Cependant, ces personnes **ne** sont souvent **pas invitées à participer** à l'organisation elle-même. Il ne s'agit pas d'inclusion, mais d'**exclusion**.

Une autre façon de promouvoir cette valeur en tant que responsable des volontaires consiste à mettre en œuvre une **politique active en faveur de la diversité**. Cela signifie que lorsque les qualifications sont égales, la préférence est donnée au volontaire (potentiel) qui contribue à une **composition plus diversifiée de l'équipe**. Une autre option consiste à recourir **au recrutement à l'aveugle**, où les données personnelles sont initialement cachées au comité de sélection.

Événements - Gestion de programmes

Quelles menaces pèsent sur cette valeur ?

Dans la gestion de programmes, **les procédures de recrutement formelles** sont plus courantes que dans la gestion des membres. La sélection implique intrinsèquement **une exclusion**. Il est essentiel que **les comités de sélection** soient conscients de leur position de pouvoir. Les décisions qu'ils prennent doivent être justifiables sur la base de **l'équité**.

Même après le recrutement des volontaires, leur **égalité** peut encore être menacée. Cela peut se produire lorsque certains volontaires sont **favorisés** en fonction de préférences personnelles plutôt que de leurs performances. Ce favoritisme peut influencer les **tâches** qui leur sont **assignées** et la manière dont ils sont **évalués**.

Comment un gestionnaire de volontaires peut-il promouvoir cette valeur ?

Un gestionnaire de volontaires peut promouvoir la valeur de **l'égalité** en établissant **des processus et des procédures clairs**. Par exemple, **les critères de recrutement et d'évaluation** peuvent être rendus publics, accompagnés d'explications sur les décisions prises. Un **comité de sélection diversifié** peut également contribuer à **l'égalité des chances**. En outre, l'application du principe **du double contrôle**, qui garantit que les décisions sont examinées par au moins deux personnes d'horizons différents, peut réduire le risque d'inégalité. Ces principes s'appliquent non seulement au processus de sélection, mais aussi au **processus d'évaluation**.

État de droit

Le respect de **l'État de droit** est la sixième valeur européenne abordée dans ce guide. Ce principe exige des États membres de l'UE qu'ils mettent en place des systèmes garantissant **le droit** des citoyens **à la protection**. Au sein de l'Union européenne, les actions sont fondées sur **l'État de droit** : toutes les décisions sont fondées sur des traités qui ont été ratifiés volontairement et démocratiquement par les États membres. **L'application de la loi** et la justice relèvent de la responsabilité d'un **pouvoir judiciaire indépendant**. La loi est **contraignante pour tous**, y compris les institutions gouvernementales, et l'indépendance judiciaire est une condition préalable. De cette manière, **la sécurité juridique, l'égalité devant la loi, la légalité et une protection adéquate** sont garanties.

Dans le contexte du sport, le concept de **fair-play** est largement connu. Non seulement les athlètes, les arbitres et les juges, mais aussi les volontaires et les gestionnaires de volontaires adhèrent à ce concept de respect des règles du sport et de promotion de **l'esprit sportif**.

Clubs - Gestion des membres

Quelles menaces pèsent sur cette valeur ?

Dans le contexte de la gestion des membres, plusieurs menaces peuvent surgir lorsque les principes fondamentaux de **l'État de droit** ne sont pas respectés. Par exemple, le principe de **légalité** peut être compromis si les règles telles que **les statuts, les règlements internes ou les codes disciplinaires** ne sont pas clairs ou ne sont pas communiqués à l'avance, laissant les membres dans l'ignorance de ce qui est autorisé ou interdit. Le principe **d'égalité** est menacé lorsque les membres sont traités de manière inégale en fonction de **leurs origines, de leur sexe ou de leur âge**, ce qui entraîne **leur exclusion** des entraînements, des compétitions ou des droits de vote. Cela met également en péril d'autres valeurs européennes, telles que **la liberté, l'égalité et le respect des droits de l'homme**.

Le **droit à une protection juridique** est également essentiel : sans **commission des plaintes** ni **procédure d'appel**, les membres ne peuvent se défendre contre les décisions du conseil d'administration ou les mesures disciplinaires. Cette protection juridique s'inscrit dans la valeur de **la démocratie**, où le **droit de déposer plainte** est également reconnu. Enfin, le principe de **démocratie**

est compromis lorsque les membres **n'ont pas leur mot** à dire dans la politique, lorsque le conseil d'administration n'est pas **élu de manière transparente** ou lorsque les décisions importantes ne sont pas prises par **l'assemblée générale**. Ce principe est développé plus en détail au chapitre 4, qui se concentre sur la valeur européenne de la démocratie.

Comment un gestionnaire de volontaires peut-il promouvoir cette valeur ?

En rendant publics **les statuts, les règlements, les codes de conduite et les règles disciplinaires** via le site web ou un portail réservé aux membres, on évite **l'arbitraire** et les membres et les volontaires savent où ils en sont. Pour s'assurer que les gens connaissent vraiment ces documents et les comprennent, il est important que le gestionnaire de volontaires **les aborde au début d'une nouvelle saison**, lors de la première réunion. De plus, impliquer les membres par le biais **d'assemblées générales régulières, d'enquêtes et de réunions thématiques** contribue à maintenir leur engagement et leur donne le sentiment d'être écoutés.

La mise en place d'un **comité indépendant chargé des plaintes ou des litiges**, distinct du conseil d'administration, contribue à **une prise de décision objective** et renforce **la confiance** dans le cadre de la gestion des membres. Il est également essentiel d'informer les membres et les volontaires de leurs **droits**, par exemple lors d'une réunion ou d'un atelier (en ligne). **Une communication transparente** sur les décisions et les politiques permet d'éviter les malentendus et renforce le soutien.

Événements - Gestion des programmes

Quelles sont les menaces qui pèsent sur cette valeur ?

Dans le contexte de la gestion des programmes, la valeur de *l'État de droit* peut être compromise par diverses menaces. La corruption et les conflits d'intérêts compromettent directement l'équité et la transparence, tandis que la discrimination et l'inégalité de traitement érodent le principe de l'égalité des droits et, par conséquent, l'État de droit lui-même. Le non-respect des lois et réglementations, telles que le droit du travail ou la législation sur la protection de la vie privée, peut nuire à la confiance dans l'organisation. Le manque de transparence dans les mécanismes de prise de décision et de contrôle, comme l'absence de politique de dénonciation, augmente le risque de fautes professionnelles au sein de l'organisation.

Comment un gestionnaire de volontaires peut-il promouvoir cette valeur ?

En tant que gestionnaire de volontaires dans le cadre de la gestion d'un programme, vous pouvez promouvoir cette valeur européenne en favorisant une culture **d'intégrité, de transparence et de responsabilité**. Cela commence par **donner le bon exemple** : agir de manière cohérente, conformément aux **réglementations, aux lois et aux normes éthiques**. Il est également important d'établir et de communiquer **des procédures et des lignes directrices claires** afin que les volontaires comprennent ce que l'on attend d'eux et ce qu'ils peuvent attendre en retour.

Il est essentiel de créer un **environnement sûr** où les volontaires peuvent **signaler les comportements répréhensibles** sans craindre de conséquences. Envisagez de nommer un **conseiller confidentiel** ou

de mettre en place **une politique de dénonciation**. Encourager **le dialogue ouvert**, prendre les préoccupations au sérieux et impliquer activement les volontaires dans **la prise de décision** contribuent à créer un environnement où **l'état de droit** est respecté. De plus, organiser régulièrement des sessions sur **l'intégrité, les droits et les responsabilités**, ou mettre en avant ces sujets par d'autres moyens, permet de sensibiliser les volontaires et augmente les chances de **conformité**.

Conclusions

Il a été démontré que les **six valeurs européennes** sont étroitement liées. Lorsque la valeur de **la démocratie** est promue, cela a également un impact sur d'autres valeurs telles que **la liberté**, en particulier la **liberté d'expression**. La démocratie influence également **l'État de droit** : les systèmes démocratiques se caractérisent par **une prise de décision transparente** et le **droit de déposer des plaintes et des pétitions**, deux éléments qui sont également des composantes essentielles de l'État de droit. Un **gestionnaire de volontaires** qui souhaite défendre et promouvoir les six valeurs européennes doit donc les traiter comme **un tout** et non comme des éléments distincts. Cela garantit une **approche intégrée** tant de la part du gestionnaire de volontaires que de **l'organisation** dans laquelle il opère.

La mise en œuvre des valeurs européennes dans le **milieu du volontariat** a un effet positif sur **la solidarité** : elle renforce le **sentiment d'unité**, ce qui améliore à son tour le **sentiment d'appartenance** et la **motivation des volontaires** à contribuer.

Bibliographie

Arnon, L., Almog-Bar, M., & Cnaan, R. A. (2022). Volunteer Engageability: A Conceptual Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1633-1659. <https://doi.org/10.1177/08997640221132499> (Original work published 2023)

Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., Sportverenigingen: tussen tradities en ambities (pp. 21-30). Nieuwegein: Arko Sport Media.

Enjolras, B. (2021). Explaining the varieties of volunteering in Europe: A capability approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(6), 1187-1212.

Europese Unie. (1992). *Verdrag betreffende de Europese Unie*. Maastricht, 7 februari 1992.

Europese Unie. (2007). *Handvest van de grondrechten van de Europese Unie* (2007/C303/01).

EVI-DEMS (2023). *Guide to Volunteering, Solidarity and European Values*. [Project Results | Evi Dems](#)

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

College voor de Rechten van de Mens, z.d. *Institutioneel racisme*, College voor de Rechten van de Mens. Geraadpleegd op 10-9-2025 via <https://www.mensenrechten.nl/themas/institutioneel-racisme>

Rutland, E. A, Suttiratana S. C., Da Silva Vieira S., Janarthanan R., Amick M., Tuakli-Wosornu Y.A.(2022). Para athletes' perceptions of abuse: a qualitative study across three lower resourced countries. *British Journal of Sports Medicine*, 2022; 1–8.

TEU (Treaty on European Union) (2012). Consolidated Version of Treaty on European Union Official Journal of the European Union, C326/13 (2012) C 326/391.

UVMIS (2024). Application form for Erasmus +.