

# Renforcer les compétences des coordinateurs de bénévoles dans le sport | UVMIS

## État de l'art



Topic ID : ERASMUS-SPORT-2024-SCP

Numéro de projet : 101184773

Version : v1

WP2. D2.1 D3

Output #1 State of the Art report on Sports Volunteer Manager in Europe

Deadline : 30.04.2025

Le projet « Upskilling Volunteer Managers in Sport » (UVMIS) vise à établir de nouveaux standards et à poser les bases du renforcement de l'offre de formation à la coordination de bénévoles sportifs en Europe, en créant un programme complet de niveau universitaire. Ce programme permettra de former efficacement les professionnels afin de les préparer à relever les défis contemporains et futurs du bénévolat sportif.

Le projet est piloté par la Rotterdam School of Management, Erasmus University en collaboration avec le Centre pour le Volontariat Européen, la Fédération Néerlandaise de Hockey, ENGSO, NR Sports Volunteering Solutions, IGNITX, Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs, CSV Trentino, and l'Université Vytautas Magnus.



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



## SOMMAIRE

État de l’art.....	1
État de l’art.....	3
La nécessité d’un état de l’art européen sur la formation à la gestion du volontariat.....	5
Les projets Evi-Dems et UVMIS.....	5
Méthodologie.....	6
Les contextes du volontariat sportif.....	6
Problématiques et besoins actuels en matière de gestion du volontariat sportif en Europe...	7
Recommandations pour progresser.....	9
Rapports nationaux par pays.....	9
Italie.....	9
Pays-Bas.....	13
France.....	16
Allemagne.....	18
Suède.....	19
Belgique, Bulgarie, Espagne, Portugal et Danemark.....	21
Conclusion.....	22
Bibliographie.....	23

### 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 **personne 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 **personne volontaire** est choisi pour représenter la notion de **bénévole** en France et celle de **volontaire** en Belgique.

## La nécessité d'un état de l'art européen sur la formation à la gestion du volontariat

Le paysage sportif européen repose fondamentalement sur la participation des personnes volontaires ; le sport étant par exemple le secteur d'investissement non-gouvernemental principal des personnes volontaires en Europe. Les recherches démontrent également que l'implication de personnes volontaires constitue un facteur clé du succès et de la durabilité à long terme de clubs, d'organisations et d'événements sportifs à travers le continent (Elmose-Østerlund et al., 2021 ; Koutrou & Kohe, 2021 ; 2025 ; Nichols, 2017 ; Wicker & Breuer, 2013). Des rapports récents de l'Observatoire Européen du Sport et de l'Emploi (EOSE), dans le cadre du projet V4V (<https://www.v4v-sport.eu/>), ont fourni une vision approfondie de l'état actuel du volontariat sportif en Europe et à l'échelle mondiale, mettant en lumière les défis et les opportunités du secteur.

Malgré ce rôle essentiel, les organisations sportives manquent souvent d'approches structurées pour la coordination des personnes volontaires, ce qui limite leur impact et leur efficacité. Les recherches sur les obstacles au volontariat sportif ont révélé que les contraintes structurelles – telles que le niveau d'éducation, de formation et d'emploi – peuvent réduire de manière significative les opportunités de s'engager comme personne volontaire. De plus, les études portant sur les expériences des personnes volontaires lors d'événements sportifs internationaux ont mis en évidence des défis persistants survenant à différentes étapes du parcours volontaire.

Les associations sportives communautaires (ASC) (Associations sportives loi 1901 en France), qui représentent un cadre majeur du volontariat sportif en Europe, rencontrent des difficultés particulières en matière de rétention et de coordination des personnes volontaires, en raison de leurs structures organisationnelles souvent informelles. Ce rapport vise à examiner les défis et opportunités actuels liés à la coordination (et à la formation) des personnes volontaires dans le sport en Europe, et à servir de fondation aux futurs livrables développés dans le cadre du projet « Upskilling Volunteer Managers in Sport » (UVMIS).

## Les projets Evi-Dems et UVMIS

Le projet Erasmus+ « Enhancing Volunteer Impact – Developing European Management Standards » (EVI-DEMS) a précédé le projet UVMIS. Le projet portait sur l'amélioration de l'impact du volontariat, en contribuant à renforcer les opportunités de formation à destination des (futurs) coordinateurs de volontaires. Son objectif était de garantir que les personnes volontaires, à travers l'Europe, soient encadrés de manière plus éthique et efficace, grâce à des coordinateurs correctement formés et qualifiés. Son principal aboutissement a été l'élaboration d'un programme européen de niveau master en coordination de volontaires, constituant une base solide pour les professionnels du secteur.

Le projet UVMIS prolonge ce travail en se concentrant spécifiquement sur l'amélioration et l'expansion de la qualité de la coordination des volontaires au sein des organisations sportives, à travers le développement de supports de formation post-expérience universitaire. UVMIS vise à identifier des



moyens concrets pour renforcer la qualité de la gestion du volontariat dans la diversité des organisations et événements sportifs européens.

## Méthodologie

Dans l'optique de dresser un panorama de l'offre de formation actuelle et des besoins en matière de formation des coordinateurs de volontaires dans le sport en Europe, chaque partenaire du projet a mené une recherche documentaire. Cette recherche a porté sur les offres de formation formelles et non formelles disponibles dans leur propre pays (ou dans d'autres pays pertinents), incluant les programmes issus de l'enseignement supérieur (licence/master), la formation continue, les centres de bénévolat/volontariat et autres structures de soutien, les fédérations et autres organisations sportives, ainsi que les prestataires privés.

Cette analyse a permis l'élaboration des différents rapports nationaux présentés dans ce document. Pour contextualiser les résultats et évaluer les enjeux et besoins en matière de gestion du volontariat dans le sport, ainsi que les offres de formation nécessaires à son développement, chaque partenaire a également animé un groupe de discussion composé de 10 participants. Ces groupes étaient composés de parties prenantes clés telles que des présidents de fédérations sportives, des experts en organisation d'événements sportifs, des personnes volontaires en activité, des coordinateurs de volontaires, etc. Les enseignements tirés de ces échanges ont été utilisés pour rédiger l'analyse à l'échelle européenne présentée dans ce rapport. L'ensemble des données collectées sera mis à disposition sur le site web du projet UVMIS.

## Les contextes du volontariat sportif

Le volontariat sportif est particulièrement diversifié en raison d'une grande variété de disciplines sportives, des rôles sociaux qu'il assume et des modalités propres à chaque pays. L'organisation du sport à l'échelle nationale détermine largement l'implication des personnes volontaires. Sur la base des échanges internes entre les partenaires et confirmés par les groupes de discussion menés ; quatre grands contextes du volontariat sportif ont été identifiés, comme illustré dans le tableau ci-dessous. En s'appuyant sur les travaux de Meijs & Hoogstad (2001), une distinction est faite entre la **gestion par programme** et la **gestion par membre**. La gestion par programme est typique des organisations qui mobilisent des personnes volontaires dans le cadre d'événements ponctuels ou récurrents, en tant qu'organisation dédiée. La gestion par membre, quant à elle, s'observe au sein des clubs ou associations sportives, où la gestion quotidienne de l'organisation ou la mise en place d'événements repose sur l'implication de leurs propres membres.

Ces deux contextes impliquent des dynamiques, des compétences et des besoins en formation très différents. La coordination des volontaires dans un contexte de **gestion par membre** diffère



Gestion par programme	Gestion par membre
Événements ponctuels de grande envergure / Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI)	Gestion quotidienne d'une association sportive
Événements locaux ponctuels ou récurrents / Organisation d'événements communautaires	Événements organisés par une association sportive locale

sensiblement de celle effectuée dans un contexte de **gestion par programme**. Les organisateurs d'événements sportifs tendent à être plus professionnalisés, nécessitant souvent des protocoles prédéfinis et une organisation rigoureuse. Les clubs, en revanche, ont besoin de formations axées sur la continuité, l'intégration des nouvelles personnes volontaires et la coordination à long terme. Les événements, quant à eux, requièrent entre autres des formations pour l'attribution rapide des rôles et la logistique liée aux personnes volontaires.

## Problématiques et besoins actuels en matière de gestion du volontariat sportif en Europe

L'analyse approfondie de la formation à la gestion du volontariat dans plusieurs pays européens révèle un manque critique de professionnalisation et de reconnaissance formelle de cette fonction, alors même que les personnes volontaires constituent la colonne vertébrale des organisations et événements sportifs en Europe.

**Lacunes structurelles dans les dispositifs de formation** - La formation à la gestion des volontaires dans le sport souffre de plusieurs carences structurelles qui freinent le développement professionnel dans ce domaine. Aucun des pays étudiés ne propose de programme éducatif complet et de longue durée exclusivement dédiée à la gestion du volontariat dans le sport. Les compétences pertinentes sont généralement incluses dans des formations plus larges en gestion du sport, ou abordées au travers de projets à court terme sans continuité ni profondeur. **Cette fragmentation des connaissances empêche la constitution d'un socle commun de compétences professionnelles, les coordinateurs devant assembler des savoirs issus de sources disparates, sans parcours de formation clair.**

**Disparités et incohérences régionales** - On observe d'importantes variations dans l'accès et la qualité des formations selon les régions d'Europe. Les pays d'Europe du Nord comme la Belgique et le Danemark disposent de cadres relativement plus développés, bien qu'ils manquent encore de certifications officielles. En revanche, les pays d'Europe de l'Est et du Sud (Bulgarie, Espagne, Portugal, etc.) présentent des lacunes plus marquées et dépendent largement de projets ponctuels ou d'un apprentissage informel. **Ce développement inégal génère des disparités d'accès aux opportunités de développement professionnel et crée des pratiques hétérogènes dans la gestion du volontariat à l'échelle européenne.**

**Le besoin de passer d'une logique tactique à une stratégie de long terme** – Les clubs sportifs doivent souvent opérer un changement de paradigme : au lieu de répondre uniquement à des



besoins immédiats, ils doivent envisager une stratégie durable fondée sur la « valeur bénévole/volontaire » à long terme. Cela suppose de dépasser les approches centrées sur le recrutement et la fidélisation pour adopter une vision globale du parcours de personne volontaire, tenant compte des différentes phases de la vie. Il est également crucial de considérer que la création de valeur doit être mutuelle : ce que les personnes volontaires retirent de leur engagement est aussi important que ce qu'ils apportent à l'organisation. Adopter une posture de « club ouvert », tourné vers l'extérieur, exige cependant des compétences en gestion du changement — un défi pour les structures souvent pilotées par des personnes volontaires aux ressources limitées.

**La prédominance de l'apprentissage non formel - L'absence de formation structurée entraîne une forte dépendance vis-à-vis des modes d'apprentissage informels et non formels.** Les organisations sportives mettent en place leurs propres formations internes pour répondre aux besoins opérationnels immédiats, tandis que des projets financés par des subventions temporaires (Erasmus+, Fonds social européen...) offrent des opportunités complémentaires. Bien que précieuses, ces approches présentent plusieurs limites :

- **Qualité et contenu variables** selon les structures et les régions
- **Reconnaissance limitée des compétences acquises** hors du cadre spécifique
- **Difficulté de pérennisation des initiatives** dépendantes de financements à court terme
- **Absence de standards professionnels** sans référentiel éducatif reconnu
- **Défis de reconnaissance professionnelle**

L'absence de cursus structurés freine la reconnaissance du management de personnes volontaire comme discipline professionnelle à part entière. Dans plusieurs pays européens, **le rôle de coordinateur de volontaires dans le sport n'est pas identifié dans les classifications professionnelles officielles**, ce qui limite sa visibilité et les perspectives de carrière. En l'absence de certifications ou de qualifications reconnues, les coordinateurs peinent à faire valoir leurs compétences et à se positionner clairement dans les organisations.

**Enjeux de financement et de pérennité - Les formations en gestion du volontariat souffrent souvent de financements précaires, reposant sur des cycles de projets temporaires.** Cela fragilise la structuration des offres de formation et dissuade les investissements à long terme dans le développement de contenus pédagogiques. Cette instabilité entrave la création de parcours éducatifs cohérents et durables.

**Opportunités de standardisation - Les lacunes identifiées représentent des opportunités importantes pour développer des cadres éducatifs standardisés qui pourraient renforcer la professionnalisation de la gestion des personnes volontaires dans le sport à travers l'Europe.** La création d'un cadre de compétences européen spécifiquement adapté à la gestion des personnes volontaires fournirait une base pour une éducation et une formation cohérente. Cette standardisation pourrait faciliter le développement de parcours de certification reconnus, permettant aux coordinateurs de volontaires sportifs de démontrer leurs qualifications au-delà des frontières organisationnelles et nationales, tout en établissant des trajectoires de développement professionnel claires.

**Le potentiel de la formation à distance** - La transformation numérique offre des perspectives prometteuses pour résoudre les disparités géographiques et liées aux ressources dans l'éducation à la gestion des personnes volontaires. Les approches de l'apprentissage en ligne et hybride pourraient démocratiser l'accès à des formations spécialisées dans les régions présentant des niveaux de développement variés en matière d'infrastructure éducative. Les communautés virtuelles de pratique pourraient faciliter l'échange de connaissances entre les coordinateurs de volontaires sportifs expérimentés et les nouveaux venus dans le domaine, créant ainsi des relations de mentorat informelles qui complèteraient l'éducation formelle. **Ces solutions technologiques offrent des approches rentables pour étendre l'offre éducative tout en maintenant la qualité et la pertinence.**

**Nécessité d'une coopération intersectorielle** - Améliorer l'éducation à la gestion des personnes volontaires nécessite une action coordonnée entre plusieurs parties prenantes au sein de l'écosystème sportif européen. Les institutions éducatives, les organisations sportives, les associations de bénévoles/volontaires et les décideurs politiques doivent mettre en place des cadres collaboratifs pour développer des parcours de formation pertinents et orientés vers la pratique. **De tels partenariats pourraient faciliter la co-crédation de programmes d'études qui équilibrent les fondations théoriques et l'application pratique**, assurent l'alignement avec les besoins du secteur et créent des modèles éducatifs durables qui transcendent les capacités des organisations individuelles.

## Recommandations pour progresser

Pour répondre aux lacunes identifiées, une intervention systémique à plusieurs niveaux de l'écosystème de la formation sportive en Europe est nécessaire. Les principales recommandations sont les suivantes :

- **Développer des modules spécialisés** au sein des cursus existants en gestion du sport, en intégrant une formation ciblée sur la gestion du volontariat.
- **Créer des programmes de certification indépendants**, accessibles aux coordinateurs de volontaires en exercice, afin d'offrir des parcours clairs de développement professionnel.
- **Mettre en place des systèmes de validation des acquis** issus de l'apprentissage informel et non formel, permettant de reconnaître les compétences existantes.
- **Sécuriser des mécanismes de financement durables**, au-delà des cycles de projets, pour soutenir l'élaboration et la pérennisation des dispositifs éducatifs.
- **Favoriser les échanges de connaissances transfrontaliers**, en s'appuyant sur les pays disposant de systèmes plus avancés pour aider ceux où les lacunes sont plus marquées.
- **Intégrer les compétences liées à la gestion du volontariat sportif** dans les cadres de qualifications nationales et européennes, afin d'en renforcer la reconnaissance.
- **Développer un programme complet de niveau supérieur (universitaire)**, afin de consolider les connaissances existantes, de répondre aux besoins actuels et futurs, et de proposer une plateforme européenne partagée.

Le développement structuré d'une formation spécifique à la gestion du volontariat représente un investissement clé pour l'avenir du sport en Europe. En professionnalisant cette fonction à travers des parcours éducatifs cohérents, le secteur pourra relever les défis actuels du recrutement, de la fidélisation et de la coordination des personnes volontaires, tout en assurant la durabilité d'un modèle associatif qui reste essentiel à la vitalité du sport européen.

## Rapports nationaux par pays

### Italie

*Partenaire du projet : Non-Profit Network – CSV Trentino (CSV Trentino)*

La formation et la reconnaissance des coordinateurs de personnes volontaires dans le secteur sportif en Italie s'appuient sur une combinaison d'enseignement formel, de formation informelle et de processus de certification. **Toutefois, de manière générale, il existe un manque de formations spécifiques et complètes permettant d'aborder en profondeur la gestion du volontariat sportif, à quelques exceptions près (notamment certaines fédérations sportives).** Comme déjà souligné, les formations actuelles ne traitent le sujet que de manière transversale et optionnelle, sans fournir les connaissances ni les outils appropriés. Par ailleurs, l'accent est souvent mis sur la gestion des ressources humaines dans le sport sans aborder précisément la fonction de bénévole/volontaire, ou bien sur les personnes volontaires sans lien spécifique avec le contexte sportif.

**Les ressources produites dans le cadre du projet UVMIS pourraient être utilisées dans tous les domaines mentionnés.** Si leur intégration dans les cursus universitaires nécessiterait un dialogue plus institutionnel, elle semble plus aisément envisageable dans des contextes locaux, notamment via les Centres de Services pour le Volontariat (CSV) ou les associations sportives de bénévoles/volontaires.

**Enseignement supérieur** - L'Italie propose divers programmes dans l'enseignement supérieur :

- **Licences** : La licence en gestion du sport et des événements sportifs à l'Université LIUC (Université Carlo Cattaneo) offre des connaissances fondamentales en gestion du sport, en sciences sociales et en comportement organisationnel. Elle n'inclut pas de module spécifique sur la gestion du volontariat, mais ce thème peut être abordé transversalement. Un autre exemple est la licence en gestion du tourisme, du sport et des événements à l'Université de Bozen/Bolzano.
- **Masters** : Le Master en gestion du sport et des activités sportives à l'Université Pegaso propose des compétences pour la planification et la gestion d'activités sportives. Là encore, la gestion du volontariat est abordée de manière transversale. Un exemple plus ciblé est le Master en gestion du sport et des événements sportifs (MASPES) à l'Université de Milan-Bicocca, qui couvre la gestion d'organisations à but non lucratif. L'Université de Modène et Reggio d'Émilie propose également un Master en gestion du système sportif.

La validation de ces formations se fait généralement par l'obtention de crédits ECTS (CFU en italien), cumulés via les cours, stages et mémoire final.

**À souligner : aucun programme long terme ne traite exclusivement de la gestion du volontariat dans le sport. Les cours existants sont optionnels ou de courte durée.** Des formations sur la gestion des ressources humaines existent, mais concernent souvent les salariés sans distinction claire entre employés et personnes volontaires.

**Centres de soutien au volontariat**- Les CSV (Centres de Service pour le Volontariat), présents dans tout le pays, jouent un rôle clé dans la formation informelle des coordinateurs de volontaires, y compris dans le sport. **Ils organisent des ateliers, séminaires, programmes de mentorat ou formations pratiques sur des thèmes comme la gestion d'équipe, la résolution de conflits, la planification d'événements ou le recrutement de personnes volontaires.** Les certificats délivrés reconnaissent généralement la participation à un module donné. Toutefois, la durée de ces formations reste courte et leur organisation dépend de chaque centre, certains choisissant de ne pas proposer de contenu lié au sport.

**Fédérations sportives** - Le Comité Olympique National Italien (CONI) et diverses fédérations sportives nationales offrent des programmes de formation ciblés pour les coordinateurs de volontaires dans le sport. Ces programmes incluent des cours de coaching, des formations en leadership et des ateliers sur la gouvernance sportive. La certification est généralement attribuée sous forme de diplômes officiels ou de licences reconnues au niveau national et international (Olimpica, 2025).

L'Académie du Volontariat Sportif de CONI Trente est un exemple spécifique de la manière dont les gestions du sport et du volontariat sont abordées comme des sujets étroitement liés. L'Accademia del Volontariato Sportivo a été créée dans le but de : créer un organisme stable pour l'éducation et la formation des bénévoles/volontaires sportifs afin d'offrir un soutien à l'organisation et à la diffusion des activités sportives à tous les niveaux ; préparer des séminaires, programmes et actions pour encourager, coordonner et gérer l'inclusion des personnes volontaires dans le monde du sport ; et reconnaître l'engagement via le volontariat comme une opportunité de croissance personnelle et sociale (Mora, n.d.).

## Lituanie

*Partenaire du projet : Université Vytautas Magnus, Kaunas*

**Le volontariat sportif en Lituanie reste sous-développé et fragmenté** (Čingienė, 2019). Bien que des exemples de bonnes pratiques existent, notamment autour des grands événements sportifs, **le manque de leadership stratégique, de financement constant et de soutien institutionnel a empêché l'émergence d'une infrastructure stable et professionnelle pour le volontariat** (Groupe de discussion, 2025). Le secteur continue de fonctionner de manière ad hoc, reposant sur des projets à court terme et des initiatives isolées.

**Évolution et développement précoce** - Le secteur du volontariat sportif en Lituanie a évolué de manière inégale au cours des deux dernières décennies. Un certain élan a été créé au début des années 2000 avec la création de l'Association des Volontaires Sportifs de Lituanie et la participation du pays à l'accueil de compétitions internationales. Ces événements ont sensibilisé le public et encouragé une participation plus large. Cependant, **aucun cadre à long terme n'a été développé pour maintenir cet engagement au-delà des événements spécifiques.**

**Formats actuels et structures organisationnelles** - Actuellement, le volontariat sportif en Lituanie repose principalement sur deux formats : les événements sportifs de grande envergure et les initiatives



mises en place par des clubs (Krajňáková, Šimkus, Pilinkienė, & Grabowska, 2018) (Mikalauskas, Šimkus, & Brusokas, 2016). Les grands événements comme les marathons ou les tournois internationaux sont généralement bien organisés et attirent de nombreuses personnes volontaires. Ces rôles sont généralement structurés et incluent une formation de base, mais **l'engagement des personnes volontaires se termine souvent à la fin de l'événement, laissant peu de capacité organisationnelle durable** (discussion, 2025). Parallèlement, les clubs sportifs—en particulier ceux de basket-ball et de football—offrent une implication plus continue, mais dépendent souvent d'un petit groupe d'individus dédiés, généralement des supporters ou des organisateurs locaux, plutôt que de structures formelles de volontariat.

**Démographie et motivations des personnes volontaires** - Le profil démographique des personnes volontaires est dominé par des élèves de secondaire, qui participent pour remplir les heures d'engagement civique obligatoires. Cela entraîne un taux de rotation élevé et soulève des questions concernant la motivation et la profondeur de l'engagement civique. Les personnes volontaires plus âgées sont présents, mais restent une minorité, généralement ceux ayant des liens de longue date avec des clubs ou des événements spécifiques.

**Soutien institutionnel et cadre politique** - L'engagement institutionnel dans le volontariat sportif reste limité. Bien que le Ministère de l'Éducation, des Sciences et des Sports ait montré un intérêt occasionnel, son implication se limite généralement à des orientations et à des opportunités de financement temporaires. Les développements législatifs plus larges concernant le volontariat sont façonnés par des acteurs de la politique civile ou sociale, avec peu de consultations provenant du secteur sportif (discussion, 2025). **En conséquence, le volontariat sportif demeure périphérique aux stratégies nationales de volontariat.**

**Défis de financement et durabilité** - Le financement reste l'un des enjeux les plus pressants du secteur. De nombreuses initiatives dépendent de subventions à court terme, notamment celles provenant des programmes de l'Union Européenne. Ces subventions offrent des bénéfices immédiats, tels que le développement de programmes de formation ou d'outils numériques pour la gestion des personnes volontaires, mais ne conduisent pas à des changements systémiques ou durables. Lorsque les cycles de projets se terminent, l'infrastructure et les connaissances organisationnelles qui leur sont associées disparaissent également.

**Modèles réussis et bonnes pratiques** - Malgré ces défis, certains exemples prometteurs existent. Notamment, des événements comme le Velomaratonas lituanien (Marathon urbain de vélo de Vilnius) **emploient des coordinateurs de volontaires expérimentés et fonctionnent dans des cadres structurés**, garantissant une expérience de volontariat plus cohérente (discussion, 2025). Certains clubs ont également commencé à intégrer les personnes volontaires plus pleinement dans leurs opérations quotidiennes, encourageant l'engagement à long terme et l'implication communautaire. Cependant, ces cas demeurent isolés et ne sont pas encore représentatifs des pratiques sectorielles plus larges (Šimkus, Alekrinskis, & Bulotienė, 2012).

**Institutions éducatives et développement professionnel** - Les institutions d'enseignement supérieur commencent à jouer un rôle dans le développement du volontariat, principalement à travers des programmes de gestion du sport et de planification d'événements. **Cependant, il n'existe pas de**



programme standardisé pour la coordination des volontaires, et le contenu varie largement en fonction des priorités institutionnelles. Le rôle de coordinateur de volontaires n'est pas formalisé dans la plupart des organisations, et ceux qui assument de telles fonctions le font souvent sans formation dédiée ni reconnaissance formelle.

**Collaboration intersectorielle et coordination** - Une autre lacune notable est le manque de coordination entre les secteurs. **Les organisations sportives, les institutions éducatives, les ONG et les agences gouvernementales fonctionnent principalement de manière isolée.** Cela a entravé le développement de normes partagées, de pratiques de formation cohérentes et de mécanismes d'évaluation efficaces (discussion, 2025). Il existe des initiatives prometteuses menées par la base et par les jeunes, mais elles sont rarement mises à l'échelle ou intégrées dans des cadres politiques plus larges.

**Perspectives d'avenir et besoins en développement** - En résumé, le volontariat sportif en Lituanie présente un potentiel clair mais manque de l'infrastructure cohésive nécessaire à un développement à long terme. Sans un soutien institutionnel plus fort, un financement constant et une collaboration intersectorielle, le secteur continuera probablement de dépendre d'initiatives fragmentées et temporaires.

## Pays-Bas

*Partenaires du projet : Fédération Néerlandaise de Hockey (KNHB) & Rotterdam School of Management – Erasmus University*

**Les Pays-Bas manquent de programmes de formation dédiés spécifiquement à la gestion des volontaires dans les organisations sportives,** malgré le rôle essentiel des volontaires dans ce secteur. Les offres éducatives existantes des institutions d'enseignement supérieur abordent la gestion des personnes volontaires uniquement comme un composant au sein des programmes plus larges de gestion du sport. Cette lacune reflète la professionnalisation continue des organisations sportives néerlandaises depuis le début des années 2000 (Hoeijmakers, 2022), avec des rôles émergents comme les coordinateurs de clubs qui commencent à répondre à ce besoin. Les cours des organismes sportifs tels que le NOC\*NSF ciblent principalement le recrutement de personnes volontaires plutôt que leur gestion. **Les professionnels du secteur identifient un besoin de formation spécialisée combinant des connaissances théoriques avec des compétences pratiques,** en particulier pour équilibrer la pensée stratégique avec l'exécution, tout en maintenant des frontières professionnelles lors du travail avec les personnes volontaires. **À mesure que les organisations sportives continuent de se professionnaliser, cette lacune en matière de formation représente une opportunité significative pour le développement éducatif.**

**État actuel de la formation à la gestion des personnes volontaires** - Aux Pays-Bas, diverses institutions proposent des programmes de formation liés à l'éducation des coordinateurs de volontaires. Cependant, **il n'existe aucune formation ou cours qui se concentre spécifiquement sur la gestion des personnes volontaires.** Cela fait partie du curriculum des programmes de formation proposés, mais l'accent est généralement mis davantage sur la gestion d'une organisation sportive, qu'elle soit bénévole/volontaire ou professionnelle. L'objectif ici est d'offrir et de faciliter des activités



sportives, où les personnes volontaires sont nécessaires et déployées pour les réaliser. La manière dont la gestion traite ensuite les personnes volontaires est un point d'attention et constitue donc l'un des composants du curriculum des programmes de formation proposés aux Pays-Bas. Cependant, cela n'est (presque) jamais le principal sujet du programme ou du cours.

**Institutions d'éducation et types de programmes** - En ce qui concerne les institutions qui proposent ces offres actuelles, on peut conclure que ce sont principalement des institutions d'enseignement supérieur qui en sont responsables. Presque toutes les institutions d'enseignement supérieur facilitent le baccalauréat en sciences du sport (Studiekeuze123.nl, (n.d.)), et quelques-unes offrent également un diplôme d'associé (HAN, Associate degree sport – buurtsportcoach deeltijd, (n.d.)) (Hanze, (n.d.)) (Windesheim, (n.d.)) ou un mineur (HAN, Ontwerpen impactstrategie Sport en Bewegen, (n.d.)) (HAN, Evenementenmanagement, (n.d.)). Ces programmes sont suivis par des individus qui ont souvent peu ou pas d'expérience professionnelle dans le contexte sportif néerlandais et suivent ce programme précisément pour obtenir une place sur le marché du travail dans le contexte sportif. Ce contexte sportif est à comprendre au sens large, allant des organisations bénévoles/volontaires, des institutions gouvernementales aux organisations commerciales professionnelles.

**Développement historique de la formation en gestion du sport** - Le développement des offres de formation néerlandaises est lié à la professionnalisation du contexte sportif, une tendance qui a commencé autour du tournant du siècle. Durant cette période, une attention accrue a été portée à la gestion et à l'organisation du sport, car le sport était de plus en plus vu comme un moyen plutôt qu'une fin (Hoeijmakers, 2022). Pour gérer et organiser correctement le sport, ces programmes de formation ont été développés. Auparavant, il existait déjà la formation pour l'éducation physique, l'ALO.

**Formation court terme proposés par les organisations sportives** - En plus des offres proposées par les établissements d'enseignement, les organisations liées au sport offrent également des programmes de formation, des cours et des ateliers. Pensez à l'organisation faïtière NOC\*NSF (Clubbase, (n.d.)), mais aussi aux fédérations sportives et aux organisations régionales ou locales (Bunschoten, (n.d.)). Les offres qu'elles proposent consistent principalement en des cours ou ateliers à court terme qui sont offerts plusieurs fois par an. L'accent est ici principalement mis sur le recrutement de nouvelles personnes volontaires et non pas tant sur la gestion de celles existantes.

**L'émergence des rôles de gestion associative** - Étant donné que le rôle de coordinateurs de volontaires dans le contexte des associations sportives n'est pas encore standardisé, il n'existe pas d'offre de formation spécifique. Un rôle qui devient cependant de plus en plus courant au sein des associations sportives est celui de coordinateurs de club. Le fait que cette fonction soit de plus en plus courante dans le contexte sportif est reflété par le fait qu'un programme de formation a été développé pour ce poste (Verenigingsmanagement, (n.d.)).

Une exception dans les offres actuelles est la formation Club Coach proposée par le NOC\*NSF (Clubbas, (n.d.)). Dans cette formation, le professionnel est préparé à la gestion des entraîneurs bénévoles/volontaires et à la manière de les guider dans leur développement. Le développement de cette formation et la structuration de la fonction de Club Coach s'inscrivent dans le désir de



professionnaliser davantage le sport (club). En observant cette professionnalisation croissante du sport, il devient évident qu'il y a un besoin croissant de professionnels dans les organisations bénévoles/volontaires du secteur sportif. Ces professionnels dirigent les personnes volontaires au sein des clubs sportifs, mais ils sont aussi une force exécutive au sein de ces clubs et doivent se conformer à diverses lois et règlements de plus en plus nombreux.

**Besoins futurs en formation à la gestion des personnes volontaires - Il n'existe donc pas de formation aux Pays-Bas qui se concentre entièrement sur la gestion des personnes volontaires.** Lors de discussions avec des professionnels du sport, il est apparu qu'une telle formation devrait se concentrer sur les connaissances des clubs et les compétences interpersonnelles. Les premières font référence à la base théorique des organisations bénévoles/volontaires ainsi qu'à la motivation et l'activation des personnes volontaires. Les compétences interpersonnelles concernent principalement les compétences nécessaires pour fonctionner dans une telle situation. Cela inclut la dualité entre la pensée stratégique et l'exécution pratique. Il s'agit également des compétences essentielles pour préserver sa propre fonction. Par exemple, il faut travailler avec des personnes volontaires sans devenir un "super bénévole/volontaire" soi-même, et être dirigé par des personnes volontaires tout en restant un professionnel au sein de l'organisation.



## France

*Partenaire du projet : Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs (FNPSL)*

Le volontariat sportif en France connaît une évolution démographique : baisse de l'engagement des plus de 65 ans et augmentation de la participation des moins de 35 ans. Aujourd'hui, la personne volontaire sportive type est un homme, diplômé de l'enseignement supérieur, âgé d'environ 30 ans. **Les principaux défis sont le manque de temps, l'augmentation des obligations réglementaires, et la conciliation de ces contraintes avec les motivations des personnes volontaires.** L'État français soutient la structuration du volontariat via des dispositifs de valorisation et de reconnaissance des compétences. Trois niveaux de formation existent : l'enseignement supérieur, les formations courtes parfois certifiantes, et la formation spécifique des tuteurs de volontaires (programme du Service Civique par exemple). Ces évolutions traduisent une professionnalisation croissante de la gestion du volontariat au sein des structures sportives françaises.

**Tendances actuelles du volontariat sportif - La prévalence du volontariat dans le sport doit être considérée dans le contexte des récents développements qui influencent les modes d'engagement des personnes volontaires au sein des associations. En effet, bien que le nombre de personnes volontaires reste stable (malgré une baisse pendant la période COVID-19 (INJEP, Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71, 2023)), le profil des personnes volontaires est en mutation.**

**La proportion de personnes volontaires âgées de plus de 65 ans continue de diminuer** (IGÉSR, 2024), bien qu'elles soient généralement engagées de manière régulière dans leurs activités bénévoles/volontaires (au moins huit heures par mois). Certains obstacles perçus sont inhérents au volontariat sportif et peuvent nuire à l'engagement, en particulier chez les plus de 65 ans. Parmi ceux-ci figurent l'investissement en temps, l'augmentation des exigences législatives et réglementaires, ainsi que l'accès à de nouvelles activités de loisirs. En conséquence, il devient de plus en plus difficile de concilier ces contraintes avec les motivations des personnes volontaires (Saurois & Viollet), dont les plus fréquemment citées sont la rencontre de nouvelles personnes et le partage de moments conviviaux (INJEP, Les personnes volontaires des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71, 2023).

Cependant, diverses études disponibles montrent également **une tendance croissante du nombre de personnes volontaires de moins de 35 ans dans le sport.** Pour confirmer cette tendance, on observe également que le sport est le secteur où les jeunes restent le plus engagés à long terme (principalement ceux engagés de manière occasionnelle) (INJEP, Etat d'esprit et engagement des jeunes en 2024, 2024). **Aujourd'hui, en France, les caractéristiques les plus courantes des personnes volontaires sportifs sont les suivantes : hommes, diplômés de l'enseignement supérieur, et âgés d'environ 30 ans.**

**Problématiques et priorités publiques dans la gestion des personnes volontaires sportives -**

En France, l'État a historiquement soutenu le volontariat, notamment dans le domaine du sport. La question est complexe, mais **deux aspects clés peuvent être mis en évidence :**

1. **L'attractivité du volontariat sportif et**
2. **La reconnaissance des compétences des personnes volontaires**

Ces deux enjeux s'inscrivent dans la nécessité d'améliorer les compétences en gestion des volontaires au sein des organisations sportives.

Parallèlement, il est important de souligner qu'au sein des Grands Événements Sportifs Internationaux, le Ministère du Travail définit l'un des principes fondamentaux du volontariat comme le rejet de toutes formes de discrimination et la prévention de tout harcèlement moral et/ou sexuel (Ministère du Travail, 2022).

Il est également recommandé, lors de l'arrivée d'une nouvelle personne volontaire dans une association, de formaliser par écrit les attentes et toutes les informations pertinentes. Cela permet à la personne de s'engager en toute connaissance de cause et aide à éviter les déceptions potentielles une fois l'engagement entamé.

Nous concluons cette réflexion en soulignant que les autorités publiques considèrent que "les Jeux de Paris 2024 ont démontré que le sport est un puissant levier d'engagement" (Ministère des Sports, 2025).

**Renforcement des compétences en gestion des personnes volontaires : quels programmes de formation sont disponibles ?** En France, il existe une large gamme de programmes de formation qui incluent un module sur la gestion des personnes volontaires dans un contexte sportif. Ces programmes de formation peuvent être classés en trois groupes distincts : 1) Programmes d'enseignement supérieur, 2) Formations courtes, amenant parfois une certification et 3) Programmes de formation pour les tuteurs de volontaires.

**Programmes d'enseignement supérieur** - Les programmes de formation en enseignement supérieur sont proposés par des universités ou des écoles privées qui dispensent des cours de gestion du sport. Ces formations incluent des diplômes de niveau Bac+3 (Licence), Bac+5 (Master) ou des Diplômes Universitaires (DU) destinés aux futurs professionnels du secteur sportif (tels que les coordinateurs ou les directeurs). Ces formations, qui durent plusieurs mois ou années, incluent généralement un module sur les Ressources Humaines dans le sport, abordant spécifiquement la gestion des personnes volontaires.

**Formations courtes certifiantes ou non** - Ces formations sont destinées aux dirigeants d'organisations sportives qui ne disposent pas de compétences professionnelles en gestion d'association sportive. Ces dirigeants sont souvent des personnes volontaires élues responsables de la gestion d'autres personnes volontaires. La durée de ces sessions de formation varie, mais elle reste généralement de quelques heures à quelques jours pour s'adapter aux emplois du temps personnels et professionnels des participants. **Le Certificat de Formation en Gestion Associative (CFGA), par exemple, comprend un module intitulé "Prendre en compte la spécificité des différents acteurs impliqués dans les associations et encourager la participation des personnes volontaires."**

**Programmes de formation pour les tuteurs de volontaires** - Les programmes de formation pour les tuteurs de volontaires visent à préparer les tuteurs à accompagner et mentorer des jeunes



**volontaires.** Ces formations sont souvent destinées à renforcer les compétences en gestion humaine et à offrir un cadre pour aider les tuteurs à comprendre leurs rôles tout en favorisant une dynamique de coopération et de mentorat entre tuteurs et jeunes volontaires.

Ces programmes de formation jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la gestion des personnes volontaires dans les associations sportives, **en aidant à structurer l'engagement bénévole/volontaire et à offrir un soutien aux personnes volontaires dans le développement de leurs compétences.**

## Allemagne

*Partenaire du projet : NR Sports Volunteering Solutions*

La culture du volontariat sportif en Allemagne, impliquant plus de 16 millions de personnes, représente un atout majeur pour la société civile. Cependant, **l'absence de reconnaissance professionnelle et de formations standardisées pour les coordinateurs de volontaires compromet ce potentiel.** Bien que des cadres juridiques et un soutien institutionnel existent, le domaine souffre d'une fragmentation des parcours de développement et de pratiques inconsistantes à travers les régions.

Pour tirer parti de cette base solide, **l'Allemagne doit investir dans des programmes de formation structurés, établir des parcours professionnels clairs pour les coordinateurs de volontaires et relever les défis démographiques liés au recrutement.** Grâce à des améliorations ciblées, l'Allemagne peut transformer son infrastructure de volontariat déjà impressionnante en un modèle d'excellence en gestion des personnes volontaires sportives.

**Le paysage du volontariat sportif en Allemagne** - L'Allemagne possède une longue tradition d'engagement civique et bénévole/volontaire, en particulier dans le domaine du sport, où plus de 16 millions de personnes sont activement impliquées dans divers rôles. Le réseau solide de clubs sportifs, soutenu par des fédérations nationales et des organisations régionales, forme l'épine dorsale de cette culture. Le volontariat dans le sport est largement reconnu comme un pilier de la société civile et est particulièrement visible dans la pratique du sport amateur. Cet environnement est également soutenu par des politiques nationales favorables, des programmes de financement public et un soutien institutionnel. Cependant, malgré cette base solide, **le rôle du coordinateur de volontaires sportifs n'est pas encore pleinement reconnu comme un profil professionnel distinct.** Les parcours éducatifs existants et les initiatives de formation ne répondent que partiellement aux compétences spécifiques requises pour une coordination efficace des personnes volontaires dans le sport (Freiwilligen survey, 2014) (DOSB, Engagiert: Das Ehrenamt im Sport, 2020) (ZiviZ, 2021) (Hallmann & Fairley, Sports Volunteers Around the Globe. , 2018).

**Parcours éducatifs pour les coordinateurs de volontaires** - Bien que plusieurs universités et institutions professionnelles allemandes proposent des programmes en gestion du sport, administration des organisations à but non lucratif et coordination des volontaires, il existe une absence notable de cursus spécifiquement destinés aux coordinateurs de volontaires sportifs. La formation dans ce domaine est souvent incluse dans des offres éducatives plus larges ou gérée de manière informelle au niveau des clubs, s'appuyant sur des personnes volontaires expérimentées et des ateliers ad hoc organisés par des fédérations régionales. Bien que cette approche ait fonctionné



historiquement, elle manque de la cohérence et de la structure professionnelle nécessaires pour élever la gestion des personnes volontaires à un niveau supérieur à l'échelle nationale (University, n.d.) (e.V., 2022).

**Cadre juridique et politique** - Le cadre juridique et politique en Allemagne offre un soutien important aux personnes volontaires, notamment en matière de couverture d'assurance, d'incitations fiscales et de mécanismes de reconnaissance publique. La Confédération olympique allemande (DOSB) joue un rôle de leadership essentiel dans la définition des stratégies nationales d'engagement des personnes volontaires, tandis que les ministères fédéraux et d'État contribuent au financement des initiatives liées au sport. **Néanmoins, il n'existe pas de certification standardisée pour les coordinateurs de volontaires**, et le développement de parcours professionnels dans ce domaine reste fragmenté et incohérent (DOSB, Stratégie et initiatives de soutien aux bénévoles, (n.d.)) (Günther, Themistoklis, Kleissner, & Papić, 2022).

**Défis et besoins de développement** - L'Allemagne fait face à plusieurs défis dans la montée en compétences des coordinateurs de volontaires, notamment l'absence d'une identité professionnelle clairement définie pour ce rôle, des pratiques de coordination inconsistantes à travers les régions, un accès limité à des formations adaptées au contexte, et des déséquilibres démographiques dans l'adhésion aux clubs et le recrutement des personnes volontaires. Pour relever ces défis, il est nécessaire de professionnaliser le rôle, de créer des programmes de formation et de certification structurés, et de renforcer la collaboration entre les universités, les fédérations et les ONG pour co-concevoir des programmes d'enseignement pertinents. De plus, des stratégies plus solides pour la rétention des personnes volontaires, le renouvellement générationnel et la reconnaissance sont essentiels pour garantir la durabilité à long terme (Hallmann, Décision de s'engager dans des organisations sportives, (à paraître)) (Youth, 2022).

**Potentiel futur** - Avec son infrastructure existante, sa capacité institutionnelle et sa forte culture civique, l'Allemagne est bien positionnée pour devenir un leader dans le domaine de la gestion du volontariat sportif. Pour réaliser ce potentiel, il sera nécessaire d'investir de manière ciblée dans la formation, de clarifier les parcours de carrière et de mettre en place des systèmes de soutien et de reconnaissance complets pour ceux qui gèrent et coordonnent les efforts de volontariat dans le sport.

## Suède

*Partenaire du projet : European Non-Governmental Sports Organisation (ENGSO)*

Le secteur sportif suédois dépend fortement des personnes volontaires, dont les efforts soutiennent une grande partie de l'infrastructure. Bien qu'une large gamme de programmes d'éducation liés au sport soit disponible à travers des institutions formelles et non formelles, **il existe un écart notable dans la formation structurée et dédiée spécifiquement à la gestion des personnes volontaires** au sein du système éducatif formel (Hult & Confederation, 2022). Bien que les membres bénévoles/volontaires des conseils d'administration des clubs sportifs reçoivent une formation—souvent organisée sur demande—**des cours ou modules spécifiques sur la gestion des personnes volontaires dans le sport restent peu disponibles et officiellement non reconnus**. Il arrive parfois que le secteur du volontariat soit mentionné dans des cours plus larges sur le sport, mais les opportunités de formation systématique et complète restent limitées.



Cependant, **la forte tradition d'engagement de la société civile en Suède, ainsi que le financement gouvernemental visant à améliorer les compétences des organisations à but non lucratif, offre une opportunité de créer des ressources éducatives ciblées pour les coordinateurs de volontaires sportifs.** Des programmes tels que ceux fournis par la Nordic Academy for Volunteer Management, le projet Re-PLAY 2.0, et diverses initiatives financées par l'UE offrent des outils et des cadres précieux qui peuvent être adaptés au contexte sportif.

Étant donné le rôle crucial que jouent les personnes volontaires dans le maintien et le développement du secteur sportif suédois—en particulier dans les initiatives visant à promouvoir le sport pour le changement social—**il est impératif de mettre en place des efforts plus structurés pour renforcer les compétences des coordinateurs de volontaires sportifs.** En offrant des formations et une éducation adaptée, la Suède peut améliorer l'efficacité organisationnelle et favoriser une approche plus inclusive et durable de l'engagement des personnes volontaires dans le sport. Cet investissement bénéficierait non seulement au secteur immédiat, mais renforcerait également l'infrastructure plus large de la société civile, garantissant que le modèle axé sur le volontariat continue de prospérer à l'avenir.

**Le paysage sportif suédois** - Le système sportif suédois repose sur une solide base non lucrative qui a évolué parallèlement à son état-providence. Le Riksidrottsförbundet (RF-SISU) sert d'organisation faîtière responsable de la coordination de l'ensemble du mouvement sportif, distribuant environ 2 milliards de couronnes suédoises chaque année aux 71 fédérations sportives et plus de 20 000 clubs à travers le pays. Cette structure démocratique a favorisé des taux de participation impressionnants, avec 41 % des Suédois étant membres de clubs sportifs et 90 % de ceux de moins de 20 ans ayant participé à au moins un club (Fahlén & Stenling, 2016).

**Les clubs sportifs suédois fonctionnent principalement grâce aux efforts des personnes volontaires ;** les parents et les entraîneurs donnant généralement de leur temps sans compensation. Chaque club appartient à l'une des fédérations sportives spéciales nationales en fonction des activités qu'il propose, organisant collectivement plus de 250 sports différents. Au niveau national, la confédération sportive, Swedish Sport Education (SISU), le Comité Olympique Suédois et les fédérations sportives spéciales offrent des formations à la demande pour les clubs, les associations et les membres des conseils bénévoles/volontaires (Platform, 2024).

**Opportunités de formation et de développement** - RF-SISU, l'organisation éducative suédoise dédiée au sport, emploie des méthodologies innovantes comme les cercles d'étude où les membres du club suivent un programme et partagent leurs connaissances sous la direction de pairs plutôt que par une instruction formelle. SISU fonctionne également comme consultant interne pour les fédérations et les clubs, publie des supports éducatifs à travers SISU Sports Books et gère le Bosön Education Centre, qui est le cœur de la formation et du développement sportifs en Suède (Lüdecke & Andersson, 2022).

**Le centre Bosön à Lidingö propose des programmes éducatifs complets sur le leadership sportif, l'entraînement et la gestion de la santé.** Bien qu'il ne soit pas explicitement axé sur la gestion des personnes volontaires, ses cours intègrent des principes de leadership pertinents applicables à la coordination des volontaires. De plus, la Nordic Academy for Volunteer Management offre des méthodologies adaptables, initialement développées pour les organisations culturelles, mais qui peuvent être bénéfiques pour le secteur sportif.



**Plusieurs initiatives soutiennent spécifiquement le développement des personnes volontaires dans le sport.** Le projet Re-PLAY 2.0 à l'Université d'Umeå favorise l'inclusion sociale par le sport de base en connectant des étudiants universitaires avec de jeunes entraîneurs volontaires. Le projet V4V Sport Volunteering Tools propose des ressources en ligne gratuites pour améliorer le recrutement, la gestion et la formation des personnes volontaires sportifs à travers l'Europe, accessibles aux futurs coordinateurs de volontaires sportifs en Suède. Le gouvernement suédois accorde des subventions pour développer les compétences des personnes volontaires et augmenter l'engagement au sein des organisations de la société civile.

**Soutien académique et communautaire - L'éducation formelle liée à la gestion du sport est proposée par 13 institutions académiques en Suède.** Des programmes comme le master "Sport in Society" de l'Université de Malmö et les cours à la Swedish School of Sport and Health Sciences offrent des connaissances de base sur l'organisation du sport et le leadership.

Les initiatives communautaires telles que "Soccer Against Racism" à Malmö, Malmöandan et le Sport Child Right Network offrent une expérience pratique dans la coordination des personnes volontaires tout en abordant des enjeux sociaux.

La publication "Nordic Figurations of Volunteering" soutient davantage la professionnalisation du volontariat en explorant le volontariat dans les pays nordiques, fournissant des informations précieuses pour les organisations cherchant à améliorer leurs pratiques de gestion des personnes volontaires.

## **Belgique, Bulgarie, Espagne, Portugal et Danemark**

*Partenaire du projet : Centre for European Volunteering (CEV)*

**Paysage du volontariat** - La formation en gestion du volontariat dans le sport à l'œuvre la Belgique, la Bulgarie, l'Espagne, le Portugal et le Danemark reflète un mélange de programmes d'éducation formelle, de cours courts et d'opportunités d'apprentissage non formel. Bien que peu de programmes soient exclusivement axés sur la gestion du volontariat dans le sport, beaucoup incluent des composants pertinents qui équipent les individus avec des compétences transférables pour coordonner et gérer des personnes volontaires dans des contextes sportifs.

**La Belgique offre un paysage complet en matière de formation en gestion du sport.** Notamment, l'Académie Olympique Belge (BOA) propose un programme avancé qui combine des connaissances théoriques et des applications pratiques, y compris des projets de conseil au sein d'organisations sportives. D'autres programmes, tels que le baccalauréat en travailleurs sociaux de HE VINCI et le cours par correspondance du Centrum voor Avondonderwijs, préparent les individus à des rôles sociaux, événementiels et administratifs dans le sport, souvent impliquant la coordination des personnes volontaires. Parmi les options avancées figurent des programmes internationaux et interdisciplinaires comme le Master Erasmus Mundus Joint en Éthique et Intégrité du Sport, mettant l'accent sur la gouvernance mondiale, l'éthique et les mesures antidopage. Le Master en Gestion du Sport de l'UCLouvain et le programme International Football Business de la VUB offrent également une formation pratique et managériale dans des domaines spécialisés du sport. Le programme de



l'Université LUNEX, bien qu'étant situé au Luxembourg, est accessible aux résidents belges et se concentre sur la numérisation de la gestion du sport, intégrant des projets pratiques et des stages.

**La Bulgarie propose des diplômes formels tels que le Master en Gestion du Sport à l'Académie Nationale des Sports et des programmes de premier cycle à l'Université de Sofia Nouvelle Bulgarie.**

Bien que ces cursus ne soient pas spécifiquement axés sur la gestion des personnes volontaires, ils intègrent des disciplines comme la planification d'événements et le leadership, qui peuvent être appliquées à la coordination des volontaires. De plus, des projets tels que V Sport et Volunteering in Sport de Mundus Bulgaria ont développé des kits d'outils et des modules de formation visant à améliorer la capacité des clubs sportifs à mobiliser et gérer des personnes volontaires.

**L'Espagne ne dispose pas d'un programme structuré à long terme spécifiquement dédié à la gestion des personnes volontaires dans le sport. Cependant, l'éducation en gestion du sport est accessible à travers diverses institutions telles que l'Universidad Europea, UCAM et le Johan Cruyff Institute.** Ces programmes abordent principalement les aspects plus larges du leadership, de la gouvernance et des ressources humaines dans le sport. La formation des personnes volontaires sportives est soutenue par des plateformes telles que la Plataforma del Voluntariado de España, qui propose des ateliers non formels et des certifications à court terme. Les fédérations sportives, y compris le Comité Olympique Espagnol, offrent occasionnellement des formations ciblées pour les personnes volontaires, notamment sur l'organisation d'événements.

**Le Portugal ne propose pas de diplômes d'enseignement supérieur spécifiquement axés sur la gestion des personnes volontaires dans le sport, mais plusieurs universités, dont l'Université de Lisboa, l'Universidade Europeia et l'Université de Porto, offrent des programmes de licence et de master en gestion du sport.** Ces cursus mettent l'accent sur des domaines tels que l'analyse financière, le marketing et le leadership stratégique. Les étudiants ont souvent l'occasion de travailler avec des clubs sportifs professionnels par le biais de stages ou de travaux pratiques. Bien que le volontariat ne soit pas un axe central de ces programmes, les compétences acquises sont applicables à la gestion des initiatives bénévoles/volontaires dans le secteur sportif.

**Le Danemark combine l'éducation universitaire formelle avec la formation professionnelle et non formelle.** Des universités comme l'Université du Danemark du Sud, l'Université d'Aalborg et l'Université de Copenhague proposent des programmes en sciences du sport et de la santé, ainsi qu'en sciences du sport social, intégrant des modules axés sur la communauté qui s'alignent avec des stratégies d'engagement des personnes volontaires. Les écoles professionnelles et les programmes proposés par des institutions comme l'University College Lillebælt et la Copenhagen Business School offrent également une formation pratique. L'éducation non formelle, dispensée par des organisations comme Specialsport.dk, GAME Denmark, et les fédérations sportives nationales (DGI et DIF), permet de développer des compétences en planification, leadership et communication, notamment pour ceux travaillant avec des jeunes et des groupes vulnérables.

## Conclusion

En conclusion, bien que **les programmes de formation directs pour la gestion des personnes volontaires sportives restent limités**, il existe de nombreuses opportunités dans cet échantillon de



pays européens pour acquérir les connaissances et compétences nécessaires grâce à l'éducation en gestion du sport, à la formation pratique et à l'apprentissage par projet. **La Belgique et le Danemark se distinguent par leur combinaison de voies formelles et informelles**, tandis que **la Bulgarie et l'Espagne s'appuient davantage sur des initiatives basées sur des projets et non formelles**. Le Portugal, bien qu'axé davantage sur la gestion générale, offre toujours une solide formation de base pertinente pour la coordination des volontaires dans le sport.

## Bibliographie

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

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.

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.

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

Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 461-484.

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

Università del Volontariato®, "UNIVOL.," 2 October 2024. [Online]. Available: <https://www.univol.it/>.

Formazione olimpica. olimpica, "Comitato Olimpico Nazionale Italiano," 3 March 2025. [Online]. Available: <https://www.coni.it/it/formazione-olimpica.html>.

Mora, P. "Volontariato sportivo," (n.d.). [Online]. Available: <https://trento.coni.it/volontariato-sportivo.html>.

Čingienė, V. 2019. "Governance of sports in Lithuania: Empirical findings towards challenging implications," in *Research handbook on sport governance*, Edward Elgar, p. 134–150.

Focus group discussion, *personal communication, Kaunas, Lithuania (online-form)*. [Interview]. 15 April 2025.



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.

Mikalauskas, R., Šimkus A., and Brusokas, A. 2016. Sporto vadyba: Nuo sportinės veiklos teorinės paradigmos iki savanoriškos veiklos [Sport Management: from the theoretical paradigm of sporting activity to volunteering]: Monografija.

A. Šimkus, Alekrinskis, A., and Bulotienė, D. 2012. "Savanorių išlaikymo sporto organizacijose veiklos vertinimas [Evaluation of volunteer retention in sports organisations].," *Sporto Mokslas*, vol. 4, no. 70, pp. 29-37.

Hoeijmakers, R. 2022. Sportverenigingen in transitie?: verbreding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021., Mulier Instituut.

Studiekeuze123.nl. "Opleidingen Sportkunde," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.studiekeuze123.nl/opleidingen?f=eyJ0ZXh0U2VhcmNoIjpbIiNwb3J0a3VuZGUiXX0%3D>.

HAN, "Associate degree sport – buurtsportcoach deeltijd," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.han.nl/opleidingen/associate-degree/sport-buurtsportcoach/deeltijd/>.

Hanze, "Sport," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.hanze.nl/nl/opleidingen/voltijd/associate-degree/sport?tab=tab2>.

Windesheim, "Sport in Zwolle (Associate degree, voltijd).," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.windesheim.nl/opleidingen/voltijd/ad/sport?uc=1>.

HAN, "Ontwerpen impactstrategie Sport en Bewegen," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.han.nl/opleidingen/cursus/ontwerpen-impactstrategie-sport-en-bewegen/>.

HAN, "Evenementenmanagement," (n.d.). [Online]. Available: <https://www.minoren-han.nl/nl/150-evenementenmanagement>.

Clubbase, "E-learning Vrijwilligersmanagement," (n.d.). [Online]. Available: <https://sportopleidingen.nl/opleidingen/957-vrijwilligersmanagement-online-module>.

Bunschoten, B. "Vrijwilligers vormen de motor van uw vereniging," (n.d.). [Online]. Available: <https://sportplatformbunschoten.nl/sportplatform-biedt-cursus-aan-vrijwilligers/>.

Verenigingsmanagement, "Opleiding Verenigingsmanagement.," (n.d.). [Online]. Available: <https://verenigingsmanagement.com/>.

Clubbas, "Clubkadercoach," (n.d.). [Online]. Available: <https://sportopleidingen.nl/opleidingen/971-clubkadercoach>.

INJEP. 2023. "Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71."

IGÉSR. 2024. "Le soutien de l'Etat en matière de vie associative, N°23-24,"



- Saurois, A and Viollet, B. 2023. "Associations sportives : en finir avec la promesse de la valorisation du bénévolat ?,"
- INJEP. 2024. "Etat d'esprit et engagement des jeunes en 2024,"
- Comité National pour renforcer l'éthique et la vie démocratique dans le sport, 2023, "Pour un sport plus démocratique, plus éthique et plus protecteur,"
- Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion. 2022. "Recourir au bénévolat : Guide pratique à l'usage des organisateurs de grands évènements sportifs."
- Ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative. 2025. "Communiqué de presse : Engagement des français : l'impact des Jeux de Paris 2024,"
- Freiwilligensurvey. 2014. "Freiwilliges Engagement in Deutschland: Survey Data Report."
- DOSB. 2020. "Engagiert: Das Ehrenamt im Sport,"
- ZiviZ Report. 2021. "Engagementbericht der organisierten Zivilgesellschaft."
- Hallmann, K., and Fairley, S. 2018. Sports Volunteers Around the Globe., Routledge.
- G. S. U. Cologne, "Sport Management Programs Overview," n.d..
- SC Göttingen von 1846 e.V. 2022. "Voluntary Services in Sport: FSJ and BFD Training."
- DOSB. "Volunteer Strategy and Support Initiatives," (n.d.).
- Günther, G., Themistoklis, K., Kleissner, A., and Papić, A. 2022. Economic Dimension of Volunteering in Sport in EU-8.
- Hallmann, K. "Decision to Volunteer in Sport Organizations," *Sport Management Review*, (in press).
- German Sports Youth. 2022. "FSJ and BFD in Sport Programmes."
- Hult, A. and The Swedish Sports Confederation. 2022. "Survey Results from Sport Clubs and Volunteers. Volunteer Du Motion project. Proj. Ref: 613323-EPP-1-2019-1-HR-SPO-SPC. Co-funded by Erasmus+ Sport."
- Fahlén, J. and Stenling, C. 2016. "Sport policy in Sweden," *International journal of sport policy and politics*, vol. 8, no. 3, pp. 515-531.
- National Policies Platform. 2024. "Youth Volunteering at National Level in Sweden," [Online]. Available:  
<https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/sweden/24-youth-volunteering-at-national-level>.
- Lüdecke, S. and Andersson, K. 2022. "Sport for Development in the Swedish Context."