

Les bénévoles dans le sport, des idéalistes en voie de disparition ?

Marc CLOES

Université de Liège

Des valeurs Olympiques aux attitudes Olympiques - Sportimonium - 3 juin 2010



Introduction

- ◆ Bénévoles = structure porteuse du mouvement sportif
- ◆ Engagement et qualité de leur travail = clés de la réussite de toutes les organisations sportives
 - ✦ Gestion des associations
 - ✦ Mise sur pied d'événements (petits et grands)
- ◆ Société de consommation actuelle
 - ✦ Individualisme
 - ✦ Avènement de l'«homo zappiens»
- ◆ Que sait-on à propos de la mobilisation des ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement des organisations sportives ?





Intérêt à l'égard du bénévolat sportif

- ◆ Sur le plan des autorités sportives
 - ✦ CIO (site Internet, Revue Olympique)
 - ✦ COIB (Académie Olympique)
 - ✦ AISF (3 niveaux de formation des dirigeants)
- ◆ Sur le plan académique
 - ✦ Développement assez important depuis une 15^{aine} d'années
 - ✦ Pays anglo-saxons: Chelladurai, Cuskelly, Auld, Johnston,...
 - ✦ France: Gasparini, Weller



Introduction

- ◆ Sujets d'études
 - ✦ Motifs d'engagement et/ou de désengagement
 - ✦ Représentations des missions
 - ✦ Actions visant à améliorer le recrutement
- ◆ En Communauté «Wallonie-Bruxelles»
 - ✦ Levarlet-Joye (1991) 
 - ✦ Marique & Gérard (1991)
 - ✦ Cloes, Ledent, Chapelle & Piéron (1998) 



Situation actuelle

- ◆ Influence croissante de l'importance accordée au modèle du sport professionnel
 - ✦ Marchandisation, pression économique
 - ✦ Dérives potentielles (tricherie, violence, démesure des ambitions)
- ◆ Rôle du bénévolat sportif
 - ✦ Contre-pouvoir face aux intérêts marchands
 - ✦ Retour d'une forme de civilité, caution morale



Situation actuelle

- ◆ Paradoxe
 - ✦ Bénévolat = logique d'adhésion et non de consommation
- ◆ Grandes divergences
 - ✦ Dominantes de l'association (gestion entrepreneuriale Vs bénévole; pratique compétitive Vs loisir)
 - ✦ Position/responsabilité du bénévole (centrale Vs périphérique)
 - ✦ Relations parfois ambiguës entre les bénévoles et les professionnels



4 contextes

Walter (2000)

- ◆ Cas des associations «managériales» axées sur la compétition (club de haut niveau)
 - ✦ Bénévolat doit répondre à des exigences de «compétence»
 - ✦ Peu de bénévoles se retrouvent à un poste clé
 - ✦ Les spécialistes dominent
- ◆ Cas des associations «managériales» axées sur le loisir (club de golf)
 - ✦ Qualité des prestations offertes
 - ✦ Bénévoles utilisés pour mettre en scène un esprit «club» (faire oublier les finalités marchandes)
 - ✦ Bénévoles légitimés s'ils travaillent pour le «bien de l'association»



7

4 contextes

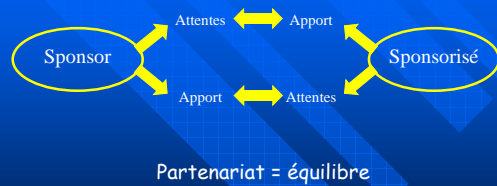
Walter (2000)

- ◆ Cas des associations «non marchandes» axées sur la compétition («petit» club)
 - ✦ Sport = école de vie; compétition = formation du caractère
 - ✦ Choix de limiter les investissements financiers
 - ✦ Formation sociale des jeunes, accessible à tous
- ◆ Cas des associations «non marchandes» axées sur le loisir («club» activités sociales)
 - ✦ Bénévolat considéré comme garant d'un esprit familial et convivial
 - ✦ Valeurs telles que solidarité, don de soi, amitié
 - ✦ Rejet de formes compétitives traditionnelles au bénéfice d'un rapport plus sain au corps

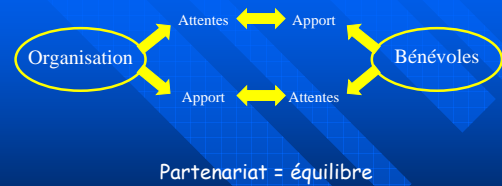


8

Un modèle à exploiter



Un modèle à exploiter



Quel équilibre dans les clubs?

- ◆ Formations des responsables sportifs (AISF)
 - ◆ Technique du groupe nominal
 - ◆ Huit groupes de 25 à 35 dirigeants de clubs, rencontrés entre 2002 et 2005
 - ◆ Bruxelles, Charleroi, Liège, LLN, Mons, Mouscron, Namur, Pepinster
- Manque de bénévoles (7/8)
- Besoin de remise en question (4/8)
- Manque de respect au «Yakas» (3/8)
- Motivations personnelles des bénévoles (3/8)



11

Causes du manque de bénévoles

- ◆ Pas de renouvellement de l'équipe
- ◆ Individualisme des gens
- ◆ Les gens demandent de plus en plus, attendent d'être pris en charge
- ◆ Problèmes entre personnes rémunérées et bénévoles (certains sont payés, d'autres pas)
- ◆ De moins en moins de temps libre
- ◆ Manque de reconnaissance (merci)
- ◆ Manque de prise de responsabilité (éviter les ennuis)
- ◆ Méconnaissance des structures du club
- ◆ Trop de réunions



12

Solutions au manque de bénévoles

- ◆ Gratuité d'activités pour les bénévoles ou les membres de la famille
- ◆ Remboursement de certaines dépenses ou attribution d'un budget
- ◆ Chèques de fidélité
- ◆ Remercier, mettre à l'honneur
- ◆ Mieux considérer les bénévoles
- ◆ Reconnaître la famille qui pâtit des activités



13

Solutions au manque de bénévoles

- ◆ Elaborer une structure bien établie, dresser un organigramme précisant les responsabilités
- ◆ S'efforcer de structurer des réunions avec un ordre du jour et une organisation précise afin de limiter les pertes de temps (éviter les discussions inutiles)
- ◆ S'assurer que les informations concernant les activités arrivent chez tout le monde
- ◆ Responsabilisation des bénévoles (leur donner des missions précises à remplir avec une certaine autonomie, travailler sur base de projets et suivre l'évolution)
- ◆ Rédiger une charte des bénévoles



14

Solutions au manque de bénévoles

- ◆ Quatre facteurs de prédiction du niveau d'effort qu'un bénévole consentira (58% de la variance)
 - ✦ Acceptation du rôle (comprendre ses responsabilités et accepter de jouer le rôle attendu)
 - ✦ Satisfaction par rapport au service rendu
 - ✦ Clarté du rôle
 - ✦ Efficacité perçue dans le rôle

Dorsch, Riemer, Sluth, Paskevich & Chelladurai (2002)



15

Solutions au manque de bénévoles (et à d'autres défis)

- ◆ Site Internet de Judy Esmond

<http://www.morevolunteers.com/>



En conclusion, il serait opportun ...

- ◆ de s'intéresser davantage aux bénévoles et à leurs difficultés
- ◆ de comprendre et tenir compte de la diversité de leur statut et des contextes dans lesquels ils évoluent
- ◆ de les impliquer dans le développement de stratégies susceptibles de garantir la pérennité de leur action en respectant l'idéal qui les anime



17

Merci pour votre attention



18

Références

- Cloes, M., Ledent, M., Chapelle, J.Y., & Piéron, M. (1998). Motivations et satisfactions des dirigeants de clubs sportifs. Cas du football belge francophone à trois niveaux de jeu différents. *AES Magazine*, 53, 36-48.
- Dorsch, K., Riemer, H., Sluth, V., Paskevich, D. & Chelladurai, P. (2002). Volunteer Motivation: What Drives Sports Volunteers? Canadian Centre for Philanthropy. Consulté en mai 2003 sur le site: <http://www.nonprofitscan.ca/fr/pdf/FS/Dorsch-FS-French.pdf>.
- Levarlet-Joye, H. (1991). Etude socio-économique de l'organisation des fédérations et des clubs sportifs. *Sport*, 135, 131-147.
- Marique, T. & Gérard, P. (1991). L'encadrement et l'entraînement dans les clubs sportifs. *Sport*, 3, 148-150.
- Veen, W. & Vracklung, B. (2006). *Homo Zappiens: Growing up in a digital age*. London: Network Continuum Education.
- Walter, E. (2000). Rapports au bénévolat dans l'espace sportif. Contribution à une analyse de la diversité des usages du bénévolat dans le sport associatif. *Revue Européenne de Management du Sport*, 4, 77-109.

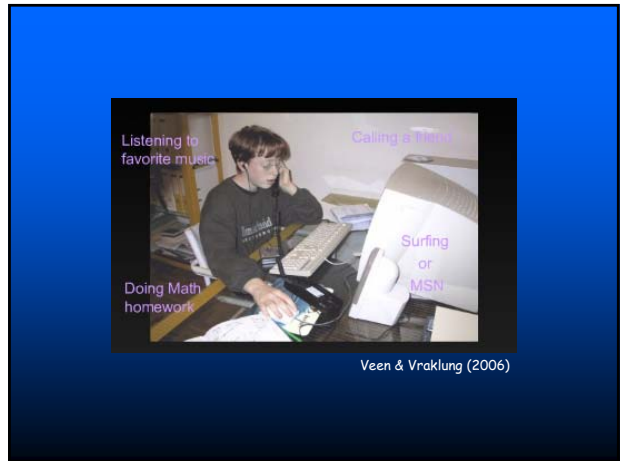
Bibliographie

- Auld, C., & Cuskelly G. (2001). Behavioral characteristics of volunteers: Implications for community sport and recreation organisations. *Parks and Leisure Australia*, 4, 2, 29-37
- Bang, H., & Chelladurai, P. (2009). Development and validation of the volunteer motivations scale for international sporting events (VMS-ISE). *Int. J. Sport Management and Marketing*, 6, 4, 332-350.
- Bang, H., & Ross, S. (2009). Volunteer Motivation and Satisfaction. *Journal of Venue & Event Management*, 1, 1, pages. Consulté le 20 février 2010 sur Internet : <http://www.hrsm.sc.edu/ivem/VolInot/VolunteerMotivation.pdf>
- Bang, H., Alexandris, K., & Ross, S. (2008). Validation of the revised volunteer motivations scale for international sporting events (VMS-ISE) at the Athens 2004 Olympic Games. *Event Management*, 12(3/4), 119-131.
- Bang, H., Won, D., & Kin, Y. (2009). Motivations, commitment, and intentions to continue volunteering for sporting events. *Event Management*, 13(2), 69-81.
- Clary, G., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 6, 1516-1530.

- Cnaan, R., & Goldberg-Glen, R. (2009). Measuring motivation to volunteer in human services. Sage Publications. Consulté en avril 2009 sur le site <http://jab.sagepub.com/cgi/content/abstract/27/3/269>
- Dhurup, M., & Surujlal, J. (2008). Retaining sport volunteers: an exploratory study of volunteer motives. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance (AJPHERD)*, 14, 1 (march), 19-35.
- Eley, D., & Kirk, D. (2002). Developing citizenship through sport: The impact of a sport-based volunteer programme on young sport leaders. *Sport, Education and Society*, 7, 2, 151-166.
- Esmond, J., & Dunlop, P. (conducted by) (2004). Developing the volunteer motivation inventory to assess the underlying motivational drives of volunteers in Western Australia. A Research Project funded by Lottery west, Social Research Grant and undertaken by CLAN WA Inc. Consulté en avril 2010 sur le site <http://www.morevolunteers.com/resources/MotivationFinalReport.pdf>
- Farrell, J., Johnston, M., & Twynam, D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, 12, 288-300.
- Finkelstien, M. (2009). Intrinsic vs. Extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences*, 46, 653-658.
- Giannoulakis, C., Wang, C.H., & Gray, D. (2008). Measuring volunteer motivation in mega-sporting events. *Events Management*, 11, 191-200.

- Hamm, S., MacLean, J., & Misener, K. (2008). Understanding the Commitment and motivation of episodic volunteers for a large sporting event. *The International Journal of Volunteer Administration*, 25, 3, novembre, 26-38.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2009). The psychology of sport event volunteerism: a review of volunteer motives, involvement and behaviour. In, T. Baum et al (Eds.), *People and work in events and conventions: a research perspective*, London: CAB International. Consulté en avril 2010 sur le site <http://bookshop.cabi.org/Uploads/Books/PDF/9781845934767/9781845934767.pdf>
- Johnston, M., Twynam, D., & Farrell, J. (1999-2000). Motivation and satisfaction of event volunteers for a major youth organization. *Leisure/Loisir*, 24(1-2), 161-177.
- Kim, M., Zhang, J., & Connaughton, D. (2010). Modification of the volunteer functions inventory for application in youth sports. *Sport Management Review*, 13, 25-38. *Morevolunteers Newsletter (2010)*. Ultimate Ideas Newsletter. How to lead, recruit and retain more volunteers and members!
- MacLean, J., Hamm, S. (2009). Motivation, commitment, and intentions of volunteers at a large Canadian sporting event. *Leisure/Loisir*, 31, 2, 151-184.
- Pfister, G., & Radtke, S. (2006). Dropping out: why male and female leaders in German sport federations break off their careers. *Sport Management Review*, 9, 2, 111-139

- Research group - supported by the Ministry of Social Affairs and Labour (2009). Hungarian Volunteer motivation research. Research for the practice.
- Strigas, A., & Jackson, N. Jr (2003). Motivating volunteers to serve and succeed: Design and results of a pilot study that explores demographic and motivational factors in sport volunteerism. *International Sports Journal*, 7, 1, 111-123.
- Surujlal, J., & Dhurup, M. (2008). Volunteers' perceptions of benefits derived from volunteering: an empirical study. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 30(1), 105-116
- Twynam, D., Farrell, J., & Johnston, M. (2002). Leisure and volunteer motivation at a special sporting event. *Leisure/Loisir*, 27(3-4), 363-377.
- Rundle-Thiele, S., & Auld, C. (2009). Should I stay or should I go? Retention of junior sport coaches. *Annals of Leisure Research*, 12, 1, 1-21.



Levarlet-Joye (1991)

- Objectif: estimer le coût du travail bénévole et rémunéré presté dans les fédérations et les clubs à partir des réponses à un questionnaire rempli par 66 fédérations et 414 clubs
- De l'ordre de 20 personnes participent en moyenne à la bonne marche d'un club
 - 8 bénévoles s'occupant du travail administratif
 - 8 bénévoles responsables des activités para sportives (déplacements, entretien, bar,...)
 - 3,5 bénévoles chargés des activités techniques (entraîneurs, officiels, arbitres,...)
- Coût total (fédérations et clubs): 87 millions (€)

Cloes, Ledent, Chapelle & Piéron (1998)

- 26 clubs de FB (12 P3-4; 9 P1; 5 Prom-D3)
- Motivations

Motivation	Valeur
Passion pour le football	31,4
Rendre service	20,6
Relations sociales	9,2
Intérêt personnel	9,2
Rester dans le football	7,1
Enfants impliqués	7,1
Action sociale	6,4
Autres	2

Cloes, Ledent, Chapelle & Piéron (1998)

- Satisfaction
 - 91,3% des dirigeants sont satisfaits; 5,8% de réponses négatives

Catégorie	Valeur
Contacts humains	33,1
Apports personnels	31,4
Sentiment d'utilité	15,7
Climat de travail favorable	12,4
Autres	7,4

Cloes, Ledent, Chapelle & Piéron (1998)

- Si satisfaits, veulent-ils poursuivre l'activité?

Condition	Valeur
Sans conditions	44,7
Avec condition(s)	38,8
Abandon envisagé	16,5

Cloes & Colina Valdor (2010)



- 186 bénévoles interrogés par questionnaire entre le 2 et le 15 mai 2010

