

Forum «Club Management»

Workshop 9

Bénévolat et gestion des bénévoles

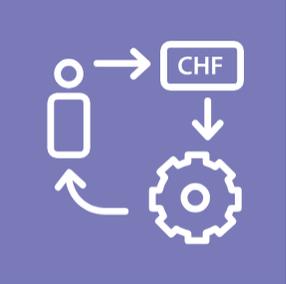
u^b

Bénévolat et gestion des bénévoles dans les clubs de sport – traiter une mission permanente de manière systématique et ciblée

Siegfried Nagel et Raphael Stieger

Atelier 9, Forum «Club Management», 27 octobre 2024

Formation «Club Management»

	Ressources humaines et financières Maîtriser les finances du club, Garantir le financement, Pro...	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: green;"></div> 100%
Champs d'action ^		
Maîtriser les finances du club	🕒 30 Minutes	✅
Garantir le financement	🕒 45 Minutes	✅
Promouvoir les fonctions honorifiques et le bénévolat	🕒 45 Minutes	✅
Rencontrer, acquérir et fidéliser des membres	🕒 30 Minutes	✅

u^b Objectifs de la formation

Les participant·e·s...

- ... connaissent les aspects centraux d'une gestion systématique et ciblée des bénévoles.
- ... peuvent appliquer les recommandations d'action correspondantes dans leur propre contexte associatif.

u^b

Contenu

- Gestion des bénévoles
 - Situation de départ et défis
 - Recrutement et fidélisation des bénévoles
- Recommandations d'action et réflexion dans le contexte associatif propre
- À retenir

u^b Gestion des bénévoles

Situation de départ

T 5.1 Ehrenamtliche und entschädigte Arbeit in den Schweizer Sportvereinen

	ehrenamtlich unentgeltlich*	entschädigt bezahlt**
Anzahl Ämter	351'000 94 %	23'400 6 %
Durchschnittlicher Arbeitsaufwand pro Person/Monat	11.1 Std.	47.1 Std.
Geschätzter Gesamtaufwand in Vollzeitstellen (VZÄ)	24'400 78 %	6900 22 %
Geschätzter Gesamtwert***	Fr. 2100 Mio.	Fr. 590 Mio.

Datenbasis: Vereinsbefragung 2022

* Mitarbeitende, die keine Aufwandsentschädigung oder eine Aufwandsentschädigung bis maximal Fr. 2000.– im Jahr erhalten.

** Mitarbeitende mit einer Aufwandsentschädigung von über Fr. 2000.– pro Jahr.

*** Die Hochrechnungen beruhen auf einer Jahresarbeitszeit von 1900 Std. und einem Stundenlohn von Fr. 45.–.

Le bénévolat comme fondement du travail associatif

La valeur du travail bénévole est inégalable, au point que même une augmentation massive des cotisations des membres (CHF 1000.– et plus) ne saurait le substituer.

Le sport associatif suisse doit continuer à être principalement porté par le bénévolat.

u^b Gestion des bénévoles

Défis

- L'engagement bénévole durable des membres d'un club **ne va souvent plus de soi** dans les clubs de sport.¹
- Le recrutement et la fidélisation des bénévoles constituent **l'un des problèmes les plus fréquemment évoqués** dans les études actuelles: les deux tiers des clubs font état de problèmes de recrutement des bénévoles. Pour un club sur dix, cette situation menace même leur existence.²
- Aussi bien en ce qui concerne la gestion du club de sport que ses activités

u^b Gestion des bénévoles

Défis



Deux axes:

- changement structurel du bénévolat dans la société
- nouveaux domaines d'activité et exigences professionnelles de plus en plus complexes

u^b Gestion des bénévoles

Défis



Changement structurel du bénévolat:

- processus d'évolution des valeurs
 - attentes individualistes d'épanouissement personnel
- orientation accrue vers la finalité et tendance au désengagement (pensée coûts-bénéfices)
- individualisation (recherche d'identité et découverte de soi)
- efforts de substitution (temps versus argent)

u^b Gestion des bénévoles

Défis



Extension et spécification de l'éventail des tâches:

tâches des parties prenantes externes (p. ex. secteur public):

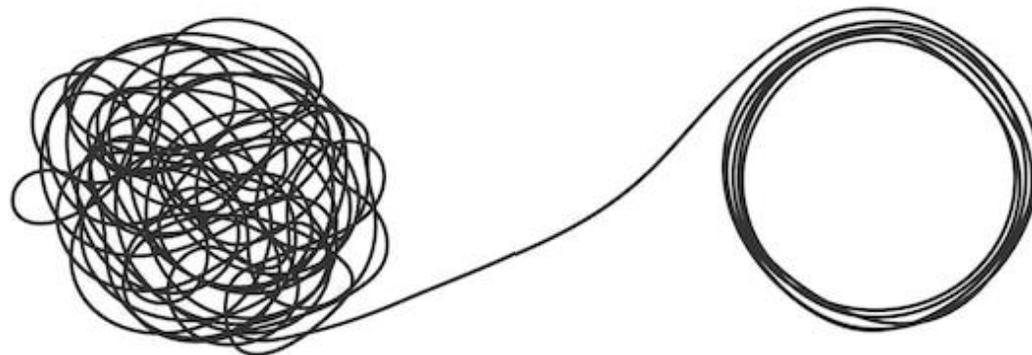
- gestion des centres sportifs (calendrier, entretien, etc.)
- intégration
- ...

→ plus de prestations bénévoles *ou* augmentation des frais de personnel

u^b Gestion des bénévoles

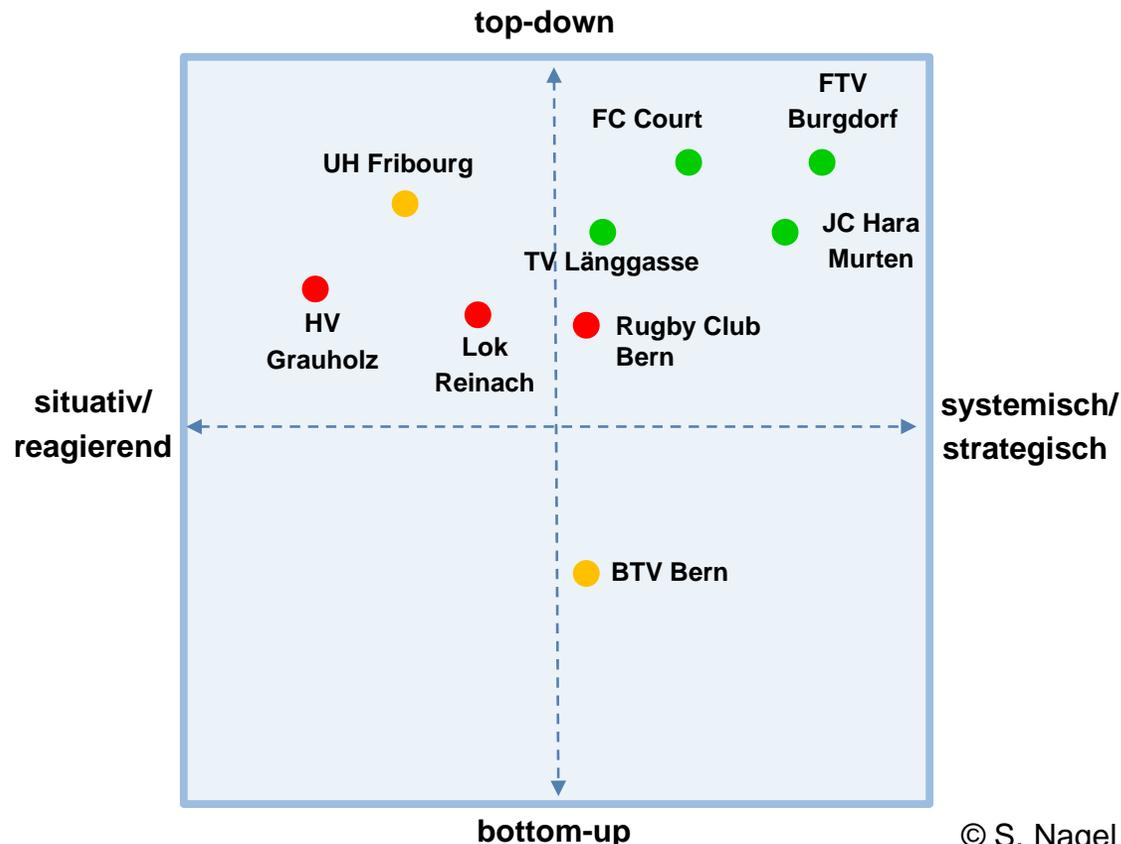
«Dans de nombreux clubs de sport, les relations avec les bénévoles et les attentions qui leur sont apportées se font toujours encore de manière plutôt **occasionnelle** et **intuitive** plutôt que de manière ciblée et coordonnée.»

→ **gestion systématique et ciblée des bénévoles**



u^b

Parenthèse: études de cas sur la mise en œuvre réussie de mesures de gestion des bénévoles



Degré de réussite:

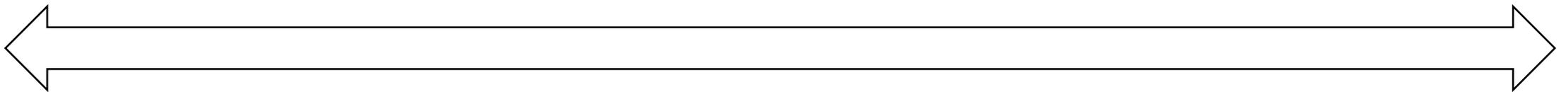
- grande réussite
- réussite moyenne
- réussite nulle

u^b Qu'en est-il chez vous?

Dans quelle mesure votre club aborde-t-il la question de la gestion des bénévoles de manière systématique?

«pas du tout systématique»

«très systématique»



Brève réflexion:

quels sont les principaux sujets et défis au sein de votre club?

u^b

Programme «Plus de bénévoles au sein du club de football»



u^b

b
UNIVERSITÄT
BERN

Quelles sont les étapes constitutives du «plan en cinq étapes» proposé dans l'apprentissage en ligne pour recruter des bénévoles?

u^b «Plus de bénévoles au sein du club de football»

To do's:

1. Créer un aperçu des tâches
2. Mener une campagne de bénévolat
3. Envoyer l'information
4. S'adresser individuellement aux membres
5. Attribuer les tâches appropriées

u^b

«Plus de bénévoles au sein du club de football»

Une **méthode structurée** pour recruter et fidéliser des collaborateurs bénévoles au sein du club de football

La méthode comprend **cinq étapes**:

1. *mise à jour de l'inventaire des activités bénévoles au sein du club*
2. *campagne de bénévolat*
3. *information des membres par e-mail ou courrier*
4. *prise de contact avec chaque membre (par téléphone ou face à face)*
5. *assurer l'attribution des tâches et la fidélisation à long terme*

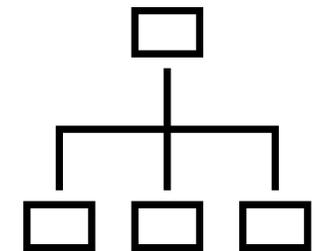
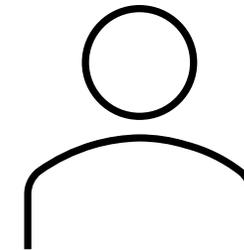
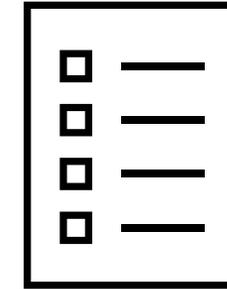
Mise en œuvre dans **4 ateliers** sur une période de **4 à 5 mois**

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

3 étapes de travail

1. Liste des offices
2. Révision de la structure (de bénévolat)
3. Occupation des postes vacants

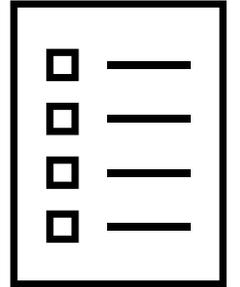


u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Liste des offices

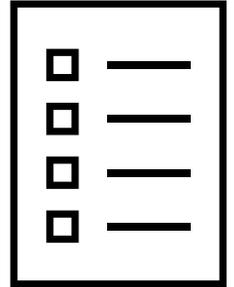
- Quels sont les offices disponibles?
- Quelles activités reviennent à quel office?
Combien de temps faut-il y consacrer?
- Quelles sont les fonctions non pourvues?



u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Liste des offices

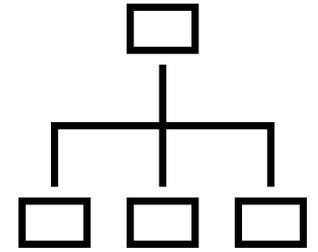


Funktion	Anzahl	Tätigkeiten	Arbeitsaufwand (h)	Vakanzen/ Offene Stelle	Relevanz / Bedeutung (Inwiefern ist dieses Amt für das Fortbestehen des Vereins zentral und inwiefern muss es in dieser Form fortbestehen?)	Alternative (Wie liesse sich das Amt aufheben/auslagern/umdeuten/zusammenführen so dass es nicht mehr im selben Umfang besetzt werden muss?)	Erforderliche Kompetenzen (Welche Anforderungen braucht es für das Amt?)	Betreuung/ Einarbeitung/ Zusammenarbeit (Welche Massnahmen können wir ergreifen, um die Übernahme für eine neue Person möglichst angenehm zu machen?)	Attraktivität steigern (Welche Massnahmen können wir ergreifen, um das Amt attraktiver zu gestalten? Z.B. Routine vs. Selbstständigkeit? Soziale Kontakte? Kommunikation? Anreize?)	Inhaber des Amtes (Name, Vorname)	Zu wem würde die Aufgabe passen? Welche Bedürfnisse und Motivationen bringt diese Person mit?
Vorstand											
Präsident	1	Vertritt und Repräsentiert den Verein gegen aussen. Führt Verhandlungen mit Gremien. usw.	10h pro Monat	Ja	sehr wichtig	Co-Präsidium	Kommunikativ, Organisation	Einarbeitung durch Vorgänger (wenn möglich), Enge Zusammenarbeit mit Vize Präsident	Anerkennung und Wertschätzung, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Unterstützung und Entlastung		Max Mustermann, Jane Doe, Juan Pérez
Vize-Präsident	1	Stellvertretung des Präsidenten / Übernahme einzelner Projekte usw.		Nein	mässig wichtig						
Kassier	1	Erladigt den Zahlungsverkehr. Verwaltet das Vereinsvermögen. Erstellt das Jahresbudget usw.		Nein	sehr wichtig						
Technischer Leiter	1	Betreut Meetings und Kampagnen		Nein	sehr wichtig						

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Révision de la structure

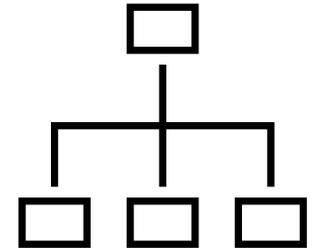


- Vérifier la pertinence des tâches
- Dans quelle mesure certaines fonctions peuvent-elles être modifiées? Par exemple, les orienter vers des compétences spécifiques
- Quelles activités pourraient être réparties? P. ex., partage du travail
- Comment accroître l'attractivité des fonctions bénévoles?

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Révision de la structure

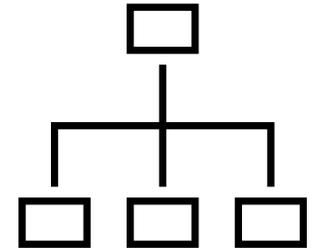


Dans quelle mesure pourriez-vous remanier les structures de votre club en conséquence?

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Révision de la structure

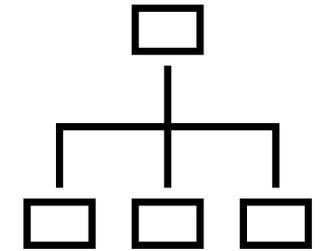


Différenciation de la fonction de «responsable bénévole»:

- répartition claire des différents offices → champs d'action concrets et stratégies adéquates possibles
- délégation de la responsabilité et/ou création de nouveaux offices de manière ciblée → motivation intrinsèque et «organisation intéressante des tâches»

u^b Recrutement et fidélisation des bénévoles

Révision de la structure

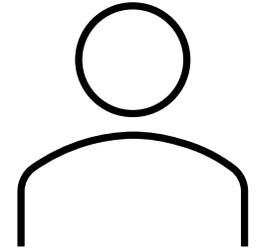


Dans quelle mesure la fonction de «responsable bénévole» serait-elle utile dans votre club?

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Occupation des postes vacants



- Quelles mesures pouvons-nous prendre pour rendre l'office le plus **attrayant** possible?
- À **qui** ce travail conviendrait-il? Quels sont les **besoins** et les **motivations** de cette personne?
- Quelles sont les **compétences** requises pour l'office?
- Qui pourrait **initier** la personne? Avec qui la personne **collabore-t-elle**?

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Quels pourraient être les facteurs pertinents pour que les bénévoles continuent d'exercer leur office?

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Facteurs des attentes en matière de collaboration:

- définition des tâches
- communication et feedback
- participation et cogestion
- estime et reconnaissance
- soutien et suivi
- intégration sociale
- incitations matérielles

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

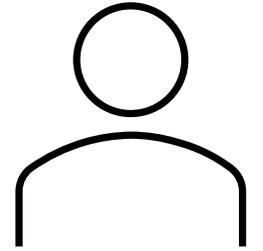
Quelles sont les attentes en matière de collaboration que vous essayez déjà de satisfaire?

Quelles sont les attentes en matière de collaboration auxquelles vous pourriez accorder davantage d'attention?

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Occupation des postes vacants

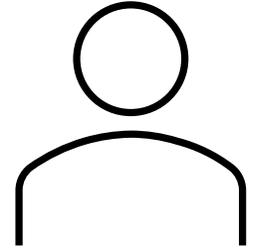


1. Prise en compte des **attentes et besoins individuels** des collaborateur·rice·s
2. Optimisation des **conditions de collaboration** en cas d'incitation modérée
3. Encouragement de **l'identification et des relations solidaires** au sein du club

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Occupation des postes vacants



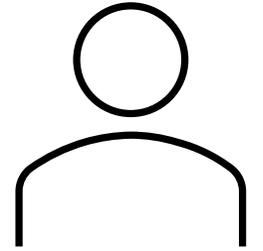
1. **Prise en compte des attentes et besoins individuels des collaborateur-ric-e-s**

- recrutement spécifique de bénévoles
- meilleures possibilités d'adaptation grâce à la communication → activités plus attrayantes grâce à des besoins connus → fidélisation accrue

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Occupation des postes vacants



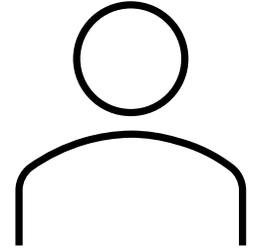
2. Optimisation des conditions de collaboration en cas d'incitation modérée

- prestations de soutien et communication
 - style de gestion socialement compétent et communicatif
 - flux d'informations entre les membres et les bénévoles
- davantage de mesures de soutien pour les collaborateur·rice·s
- utiliser les incitations matérielles avec parcimonie

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles

Occupation des postes vacants

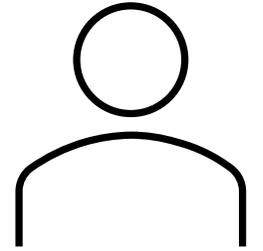


3. Encouragement de l'identification et des relations solidaires au sein du club

- orientation solidaire commune aux valeurs du club
- écart potentiel entre la croissance et les valeurs du club → effet boomerang → choisir une stratégie d'action consciente
- transmission de valeurs spécifiques au club → solidarité

u^b

Recrutement et fidélisation des bénévoles



Comment l'identification et la disposition à s'engager peuvent-elles être encouragées au sein de votre club?

u^b

Résumé/recommandations d'action

Gestion systématique et ciblée des bénévoles:

- promotion des femmes et des jeunes membres
- prise en compte conséquente des besoins et attentes individuels des collaborateur·rice·s (estime, feedback, activités intéressantes et autonomes)
- encouragement de l'identification et des relations solidaires au sein du club
- différenciation de la fonction de «responsable des bénévoles»
- faciliter la formation de base et continue
- examen des possibilités de rémunération (modérée)

u^b

Bénévolat et professionnalisation?

- Observer la **professionnalisation croissante** en contexte de club
- Mais **étude sur les clubs 2022**: «La professionnalisation croissante n'entraîne pas un recul du travail bénévole»
- «**Associer**» **judicieusement** professionnalisation et bénévolat à l'avenir
- La professionnalisation englobe de **nombreuses possibilités**, notamment le développement de stratégies, la formalisation et la restructuration.
- Autre possibilité: **mise en place d'un secrétariat** employant du personnel rémunéré (à temps partiel)
 - «**pas la fin du bénévolat (...)**, sert à maintenir l'engagement bénévole»¹

u^b

Professionnalisation sans paiement

- Élaboration d'un concept de gestion du bénévolat (*recrutement et fidélisation des bénévoles comme «tâche permanente»*)
- Formalisation sous forme de règlements (concernant les frais, les indemnités, etc.) et de descriptions des postes/cahiers des charges
- Sélection des postes de direction dans le contexte d'expertises professionnelles
- Numérisation: cloud du club pour la sauvegarde des documents numériques, adresses e-mail du club (...@verein_B.ch), outil de recrutement de bénévoles

u^b

Réflexion dans le contexte de son propre club

Quelles sont les connaissances et les recommandations d'action qui permettent de relever les principaux défis dans votre club?

Où pouvez-vous commencer à organiser de manière plus systématique la gestion des bénévoles dans votre club?

u^b

À retenir

- Les études montrent qu'une **gestion systématique et ciblée des bénévoles** est gage de «réussite».
- Avant de recruter, il convient d'abord de se pencher sur la **situation actuelle du club** (offices, postes vacants, structure, etc.).
- Lorsque des bénévoles arrivent dans le club, le **travail** ne fait que commencer: initier, répondre aux attentes de collaboration, etc.
- Dans ce contexte, la fonction de «**responsable bénévole**» peut apporter une contribution importante.
- Il s'agit à l'avenir de «relier» judicieusement **professionnalisation** et bénévolat, tout en offrant différentes possibilités.

Bibliographie recommandée



Geschäftsführermodell im semiprofessionellen Fussball

2

Benjamin Meyer und Stefan N. Grösser

Zusammenfassung

Das Ehrenamt bildet das Fundament des Vereinssports in der Schweiz. Gleichzeitig sinkt jedoch die Bereitschaft zur unbezahlten Arbeit in der Schweiz. Die Anforderungen an ein Ehrenamt steigen zunehmend. Die Aufgaben werden komplexer, während die Vorstandsmitglieder für die geleistete Arbeit keinen Lohn erhalten. Dies ist mit ein Grund, weshalb die anspruchsvollsten Vorstandsämter nur unter größten Schwierigkeiten mit motivierten Personen mit den entsprechenden Kompetenzen besetzt werden können. „Um zu überleben, so heißt es, müsse der Sportverein von der Gesinnungsgemeinschaft zum modernen Dienstleistungsbetrieb werden. Der Verein müsse sich – wie bei den kommerziellen Sportanbietern – vermehrt am Markt orientieren und vermehrt auf bezahlte Mitarbeiter setzen“ (Lamprecht et al. 2005, S. 32). Als Amateurverein seine Organisationsstruktur zu verändern ist oftmals nicht nur finanziell, sondern auch aufgrund der fehlenden Wandlungsbereitschaft der Vereinsmitglieder wenig realistisch und umsetzbar. Eine teilweise Professionalisierung hingegen scheint für Amateurvereine in Zukunft unausweichlich. Wie kann ein Verein seine Organisationsstruktur gestalten, um seine operativen Vereinstätigkeiten aufrechtzuerhalten? Wie kann ein Verein genügend personelle und zeitliche Ressourcen, qualitativ und quantitativ, bereitstellen, um zukünftige Herausforderungen zu bearbeiten? Wie ist die wirtschaftliche

B. Meyer (✉)
Gerzensee, Schweiz
E-Mail: benjamin_meyer@gmx.ch

S. N. Grösser
Bernser Fachhochschule, Bern, Schweiz
E-Mail: stefan.groesser@bfh.ch

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017
K.O. Tokarski et al. (Hrsg.), *Zukunftstrends Wirtschaft* 2020.
DOI 10.1007/978-3-658-15069-3_2

5

u^b

Merci beaucoup!



Siegfried Nagel siegfried.nagel@unibe.ch

Raphael Stieger raphael.stieger@unibe.ch