

# **Volontariat en action sociale : un engagement sans condition ?**

---

**Recherche collaborative  
à Bruxelles**

Janvier 2025



**Chercheur-euses :**

Manon Guibreteau et Matthias Rosenzweig (Crebis)

**Coordination scientifique :**

Marjorie Lelubre (Crebis)

**À la demande et avec la collaboration** de la Plateforme francophone du Volontariat et de son réseau VolontariAS

**Membres du groupe de recherche ayant souhaité être cités-es :** Alexandra Aspeel, Marie-Françoise Berrendorf, Marie-Anne Blockmans, Carine Debeer, Martine Depauw, Adama Diallo, Françoise Genicot, Jean-Pierre Gougeau, Clémence Guignot, Isabelle Houssiau, Gerardo Huertas Orbegoso, Carine Jonckheere, Marie Marganne, Marc Mormont, Elisabetta Rizzo, Didier Van Derton

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
<b>Partie 1. Protocole méthodologique</b> .....	<b>9</b>
1.1. Une recherche collaborative	10
1.2. Les étapes de la recherche	11
1.3. Le processus de recherche	14
1.4. Les enjeux identifiés par le groupe de recherche	15
<b>Partie 2. Contexte du volontariat en action sociale à Bruxelles</b> .....	<b>16</b>
2.1. Le volontariat : un engagement libre et gratuit au service de la communauté	17
2.2. L'action sociale : une prise en charge des personnes vulnérables	19
2.3. Le volontariat au fondement de l'action sociale	21
2.4. Entre solidarité citoyenne et palliatif au manque d'investissement de l'État	22
<b>Partie 3. Le volontariat comme réponse au manque d'intervention de l'État</b> .....	<b>24</b>
3.1. Du désinvestissement de l'État au manque d'intervention de l'État	26
3.2. La délégation de responsabilités aux volontaires	28
3.3. Impact du transfert de responsabilités aux volontaires	29
3.4. Quand les organisations choisissent de faire appel à des volontaires	31
<b>Partie 4. L'accessibilité au volontariat : un fragile équilibre entre compétences et inclusion</b> .....	<b>33</b>
4.1. Des compétences requises comme frein à l'accessibilité	34
4.2. La disponibilité du-de la volontaire : un critère essentiel à l'engagement	38
4.3. Le volontariat a-t-il vocation d'inclusion des bénévoles ?	42
<b>Partie 5. L'accompagnement des volontaires</b> .....	<b>46</b>
5.1. Identification des besoins des volontaires	47
5.2. Modèle-type de l'accompagnement des volontaires	48
5.3. Les liens entre les étapes de l'accompagnement et la fidélisation des bénévoles	51
5.4. Les difficultés rencontrées pour mettre en place un accompagnement	64

<b>Partie 6. Le cadre de l'activité volontaire</b> .....	<b>70</b>
6.1. La nécessité d'un cadre clairement défini .....	71
6.2. Un cadre au service des valeurs et objectifs de l'organisation .....	73
6.3. Normes, règles et balises .....	74
6.4. Responsabilité des volontaires .....	78
6.5. Le cadre est aussi une organisation collective .....	79
6.6. Un outil de régulation des relations entre volontaires et usager-ères .....	81
<b>Partie 7. Les conséquences d'un manque de cadre et d'accompagnement des volontaires</b> .....	<b>87</b>
7.1. Le risque d'épuisement des volontaires .....	88
7.2. Remise en question du bénévolat comme acte libre .....	92
<b>Partie 8. Recommandations</b> .....	<b>94</b>
8.1. Recommandations aux décideur.euses politiques et bailleurs de fonds .....	95
8.2. Recommandations aux organisations de l'action sociale à Bruxelles .....	96
8.3. Recommandations aux volontaires .....	97
<b>Conclusion</b> .....	<b>98</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>102</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>110</b>

# Introduction

Au sortir de deux crises – la pandémie de Covid-19 et la crise du coût de l'énergie, la Plateforme francophone du Volontariat (PFV) s'interroge sur la capacité des bénévoles en action sociale en Région de Bruxelles-Capitale à continuer à s'engager dans ce secteur<sup>1</sup>. Après un élan de solidarité pendant le confinement, constaté par des organisations du terrain, certaines d'entre elles craignent d'assister à un épuisement et à un désengagement des volontaires impliqués dans l'action sociale. La période d'inflation des prix de biens de première nécessité (énergie, alimentation, logement) a en effet mis à mal les finances tant des organisations que des citoyen·nes. Or, l'activité de nombreuses structures de ce secteur repose en grande partie sur des forces bénévoles.

*« Je me dis jusqu'à quand on va avoir des gens qui voudront s'investir dans un bénévolat ? Je suis toujours admirative à l'heure actuelle qu'on ait encore des personnes qui s'adressent [à notre organisation] pour devenir bénévoles. Mais quand je vois la surcharge de tout le monde au quotidien, je me demande vraiment combien de temps ça peut encore durer comme ça ? » (Responsable de volontaires, entretien du 19/02/2024.)*

Dans une étude, l'organisation Volunteer Scotland (2023) craint que la crise économique impacte le bénévolat. Citons, parmi les impacts attendus, l'augmentation de la demande de volontaires afin de répondre à la croissance des besoins sociaux alors que l'offre se réduit, la diminution des ressources tant humaines que financières pour accompagner et soutenir les volontaires ou encore le fait que des bénévoles en viennent à remplacer des salarié·es, faute de moyens suffisants.

La PFV, à travers son réseau bruxellois VolontariAS, a souhaité prolonger les réflexions issues de sa précédente recherche-action (2018) qui mettait déjà en avant les difficultés rencontrées par les volontaires et les organisations de l'action sociale à Bruxelles. Elles concernent plusieurs dimensions : le recrutement des volontaires, leur intégration au sein des organisations, leur implication dans les activités menées auprès des usager·ères ainsi

---

1/ Dans ce texte, nous utilisons de manière interchangeable les termes de volontariat/volontaire et bénévolat/bénévole.

que leur accompagnement et formation aux missions qui leur sont confiées.

En 2024, la PFV a fait appel au Crebis pour mener ensemble une recherche collaborative sur le sujet. Avec la collaboration d'un groupe de recherche composé de volontaires et de travailleur-euses salarié-es du secteur de l'action sociale, iels ont défini les enjeux de l'exercice du volontariat en action sociale et ont produit des co-analyses. Le présent rapport est le produit de ce travail collectif.

À partir de la prise en compte de ces difficultés liées au volontariat en action sociale, nous avons pris le parti d'explorer la dimension pratique de l'activité des bénévoles. Nous avons ainsi posé la question suivante : dans un contexte de mise en tension du volontariat en action sociale, comment garantir aux volontaires la possibilité de continuer à s'investir dans leurs missions tout en prenant en compte leur bien-être et leur épanouissement ? Nous explorons ainsi différents enjeux du volontariat et analysons en quoi ceux-ci contribuent ou non à la réalisation de leur activité, à leur engagement au sein de leur organisation et à leur épanouissement.

Pour ce faire, ce rapport se structure en six parties.

- Une première partie porte sur le protocole méthodologique de la recherche et explicite les principes de la recherche collaborative.
- Une seconde partie fait état du contexte du volontariat, de l'action sociale et des liens entre les deux.
- Une troisième partie aborde la question du manque d'investissement de l'État et du rôle du volontariat dans l'action sociale tel qu'amenée par les membres du groupe de recherche.
- Une quatrième partie observera les liens entre la critique du manque d'investissement de l'État et de ses possibles conséquences sur l'accessibilité au volontariat. Elle traitera notamment de la place faite à l'inclusion dans une logique de volontariat de compétences.
- Une cinquième et une sixième partie portent sur les processus de prise en charge des bénévoles mis en place par les organisations pour répondre aux défis de leur fidélisation et de leur épanouissement. Y sont traités l'accompagnement des bénévoles et le cadre de l'activité bénévole.
- Une septième partie est dédiée aux conséquences que peut engendrer un manque d'investissement dans la formation, l'accompagnement et l'encadrement sur les bénévoles eux-mêmes.

- Une huitième partie comprend des recommandations faites aux pouvoirs publics, aux organisations de l'action sociale et aux volontaires.

## PRÉSENTATION DES ORGANISATIONS PARTENAIRES

La **Plateforme francophone du volontariat** (PFV) a pour objet de susciter, faciliter et encourager la pratique du volontariat en Wallonie et à Bruxelles. En tant que structure pluraliste, elle se compose tant de fédérations non-marchandes que de petites et moyennes associations.

La vision de la PFV repose sur un modèle de société où il fait bon vivre ensemble, où chacun-e peut, par l'action individuelle ou collective, aider l'autre à se réaliser. Reconnue comme organisation d'éducation permanente, elle œuvre pour une société reposant sur plus de justice sociale, d'engagement citoyen, de solidarité interpersonnelle et intergénérationnelle.

Le réseau **VolontariAS**, initié par la PFV, rassemble quant à lui des personnes et organisations actives dans le secteur de l'action sociale à Bruxelles. Ses objectifs sont de lever les freins au volontariat et d'améliorer les pratiques de terrain. De cette façon, il entend contribuer à la qualité des services proposés aux personnes accompagnées. Il organise des rencontres régulières afin de proposer des formations et des espaces de réflexion à ses membres.

Le **Crebis**, Centre de recherche de Bruxelles sur les inégalités sociales, a pour objectif de faire se rencontrer les mondes de la recherche et de l'intervention sociale. Il est porté par le Forum-Bruxelles contre les inégalités et par le Conseil bruxellois de coordination sociopolitique (CBCS) en partenariat avec l'Université Libre de Bruxelles et l'UCLouvain. Il est spécialisé dans la réalisation de recherches collaboratives impliquant des professionnel·les de terrain, des chercheur·euses et des personnes concernées par les sujets traités dans une logique de reconnaissance et de non-hiérarchisation des différentes formes de savoirs.

# **Partie 1.**

## **Protocole méthodologique**

# 1.1. Une recherche collaborative

Notre processus de recherche s'inscrit dans une approche collaborative (Desgagné, 1997 ; Morrissette, 2013). De ce fait, il reconnaît l'égale légitimité des formes de savoirs et leur non-hiérarchisation en les intégrant aux étapes de la recherche que sont présentement la co-problématisation et la co-analyse. Les savoirs mobilisés sont les suivants :

- le savoir expérientiel mobilisé par les personnes concernées directement par la thématique ;
- le savoir professionnel détenu par les travailleur-euses de terrain par le biais leurs pratiques professionnelles ;
- le savoir théorique produit par les chercheur-euses de métier.

Afin de dépasser le stade de témoignages individuels et créer du savoir partagé, la recherche collaborative s'appuie sur des méthodes permettant la mise en dialogue de ces savoirs par la création d'espaces réflexifs.

Afin de mener une recherche collaborative, **trois dispositifs** interagissent :

**Le comité de pilotage** est l'espace de suivi et de débat des intérêts formulés par les différent-es acteur-rices de la recherche. Il se compose dans notre cas de représentant-es des commanditaires (PFV) de la recherche et des chercheur-euses du Crebis. Idéalement, le comité de pilotage intègre un-e représentant-e de chaque forme de savoirs mobilisés dans le groupe de recherche. Tel n'est pas le cas ici, l'idée ayant été soulevée mais mise de côté afin de ne pas « surmobiliser » les bénévoles impliqués, dont les disponibilités en termes de temps sont plus limitées.

**L'équipe de recherche** est composée de deux chercheur-euses du Crebis qui participent à l'entièreté du processus. Iels sont chargé-es de la mise en place des autres dispositifs et sont également garant-es du fonctionnement de ces derniers. Ce sont elleux qui ont rédigé le présent rapport de recherche.

**Le groupe de recherche (GR)** est l'espace dialogique et réflexif de co-construction de la recherche. Dans la présente recherche, il est composé des membres du comité de pilotage ainsi que d'une vingtaine de salarié-es et de volontaires de l'associatif bruxellois en action sociale à Bruxelles. Les membres composant le groupe de recherche sont nommés les co-chercheur-euses.

## 1.2. Les étapes de la recherche



### 1.2.1. LA PHASE EXPLORATOIRE

La phase exploratoire permet aux chercheur-euses une mise à niveau de leurs connaissances sur le volontariat, mais également une première identification des enjeux et questionnements que se posent les acteur-rices de terrain sur la thématique.

Celle-ci s'est déroulée de janvier à mars 2024, période durant laquelle, en plus d'une recherche documentaire, dix entretiens ont été réalisés principalement auprès de responsables de bénévoles, de salarié-es ou de bénévoles (cf. Annexe 1). Si notre choix

s'est porté sur ces intervenant-es, c'est parce qu'ils ont à la fois pour rôle d'accompagner les bénévoles et de récolter leur parole, de les recruter et de gérer les projets de volontariat (VolontariAS, 2020). Ils sont alors des acteur-rices clés pour avoir une vision globale sur le fonctionnement du volontariat au sein des organisations non-marchandes de l'action sociale. Cependant, cette fonction n'existant pas dans toutes les structures, nous avons également rencontré d'autres intervenant-es ayant des missions similaires (de gestion et suivi des bénévoles) sans disposer de la fonction officielle de responsable de bénévoles.

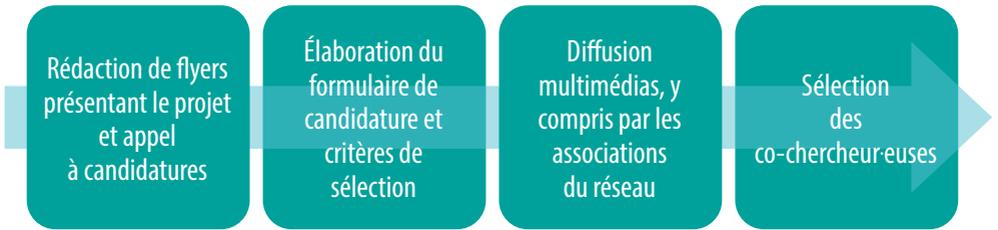
Afin d'assurer un panel diversifié, les critères de sélection des interviewé-es ont été les suivants :

- Exercer une fonction de responsable de bénévoles ou une fonction similaire ;
- Assurer un équilibre entre des participant-es bénévoles et salarié-es ;
- Réunir des organisations de tailles variées (en nombre de bénévoles et de salarié-es) ;
- Explorer des objets sociaux diversifiés (alimentation, sans-chez-soirisme, accompagnement...);
- Rencontrer des structures composées entièrement de bénévoles ou mixtes.

## 1.2.2. CONSTITUTION D'UN GROUPE DE RECHERCHE

### Le recrutement des co-chercheur-euses

La phase de recrutement des co-chercheur-euses est essentielle car de celle-ci dépend la diversité des savoirs au sein du groupe de recherche. Le recrutement passe par différentes étapes (cf. schéma ci-dessous) permettant à la fois de laisser le libre-arbitre aux personnes de s'identifier comme concernées ou intéressées par la thématique tout en respectant certains critères essentiels pour cadrer la recherche (ex. : être volontaire ou en contact avec des volontaires dans son travail).



Tout comme la phase exploratoire, la logique de composition du groupe de recherche repose sur la représentation de la diversité des organisations et volontariats existants dans l'action sociale.

Outre la parité bénévoles/salarié-es, un point d'attention a été donné à la taille et à l'objet social des organisations ainsi qu'à la diversité des profils des membres (ancienneté dans la structure, genre, missions réalisées).

### Les limites du recrutement

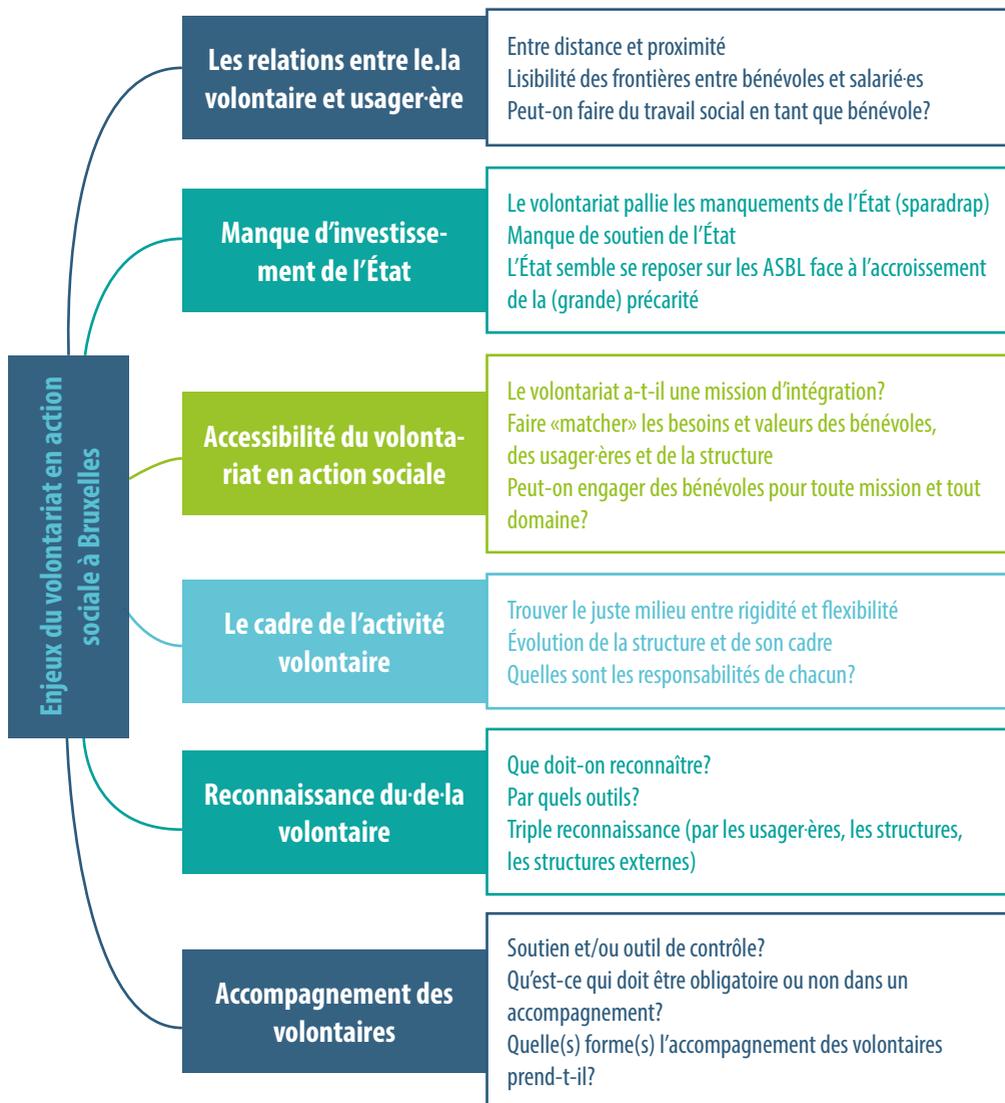
Nos annonces de recrutement visaient une diversité de professions en contact avec des volontaires, que les salarié-es soient des responsables de volontaires ou non. Cependant, les membres salarié-es du groupe de recherche se trouvent être majoritairement des responsables de bénévoles. Si cela n'a pas concouru au mauvais fonctionnement du groupe, notre étude ne représente dès lors pas les défis rencontrés par une pluralité de professions en contact avec des volontaires.

# 1.3. Le processus de recherche

Séance	Thématique	Méthode	Nombre de participants
04/04/2024	Identification des enjeux du volontariat en action sociale	Analyse d'extraits d'entretiens issus de la phase exploratoire	19
15/04/2024	Poursuite de l'identification des enjeux du volontariat en action sociale	Méthode d'analyse en groupe simplifiée (Van Campenhoudt et al., 2009)	20
14/05/2024	Vote des enjeux à approfondir dans la recherche Co-analyse de l'enjeu n° 1 : les relations entre les volontaires et les usager-ères	Graduation d'expériences concrètes de relations sur un axe trop proche < > trop distant	17
03/06/2024	Co-analyse de l'enjeu n° 2 : l'accompagnement des volontaires	Persona : profils fictifs de bénévoles et d'organisations représentants différentes situations (cf. Annexe 3)	16
27/07/2024	Co-analyse de l'enjeu n° 3 : le cadre de l'activité bénévole	Photolangage et brainstorming	13
20/09/2024	Co-analyse de l'enjeu n° 4 : le désinvestissement de l'État	Analyse d'extraits issus de cartes blanches du secteur associatif bruxellois	13
05/12/2025	Approfondissement des co-analyses sur : l'accompagnement des volontaires, l'accessibilité du volontariat, l'épuisement des bénévoles	Organisation d'une après-midi de réflexion dans le cadre de la journée internationale des volontaires	23

En plus de ces séances, deux focus groups ont été réalisés en novembre dans le cadre d'une recherche parallèle portant sur les spécificités des bénévoles d'une association de ligne d'écoute. Des éléments issus de cette recherche seront parfois intégrés pour exemplifier ou étayer certains propos.

# 1.4. Les enjeux identifiés par le groupe de recherche



## **Partie 2.**

# **Contexte du volontariat en action sociale à Bruxelles**

Cette recherche analyse les enjeux rencontrés par les volontaires de l'action sociale en Région de Bruxelles-Capitale dans l'exercice de leurs missions. Pour cela, elle s'appuie sur l'expérience et la perspective de volontaires ainsi que de travailleurs-euses de ce secteur. L'objectif est de rendre compte des besoins propres à ces volontaires et d'interroger le rôle qu'ils jouent dans le fonctionnement de ces organisations.

En préalable à cette analyse, nous définissons les termes de volontariat et d'action sociale. Nous présentons ensuite en quoi le volontariat dispose d'une importance centrale dans l'action sociale à Bruxelles et comment celui-ci est source de questionnements sur son fonctionnement et sa raison d'être.

## 2.1. Le volontariat : un engagement libre et gratuit au service de la communauté

Le volontariat, ou bénévolat, renvoie aux formes d'engagements libres et gratuits de citoyen-nés au service de la communauté dans un cadre organisé (Cnaan *et al.*, 1996 ; Ferrand-Bechmann, 2000). Il désigne ainsi les personnes qui s'investissent de leur plein gré dans des causes, des actions ou des missions sans dépendre d'un contrat de travail et sans percevoir de rémunération financière.

En Belgique, le volontariat a été défini juridiquement par la loi du 3 juillet 2005<sup>2</sup>. Son objectif est d'établir un cadre commun pour l'ensemble des activités volontaires, de s'assurer que ce type d'engagement ne soit pas détourné de son usage visé et de protéger les volontaires contre toute forme d'abus. Ainsi, elle assure une distinction nette entre activité volontaire et travail salarié. De plus, elle accorde l'accès au volontariat à toute personne autorisée à résider sur le territoire Belge.

---

2/ [www.levolontariat.be/la-loi-relative-aux-droits-des-volontaires](http://www.levolontariat.be/la-loi-relative-aux-droits-des-volontaires)

Selon cette loi, le volontariat correspond à l'ensemble des activités exercées gratuitement et librement au profit d'autrui dans une organisation à but non-lucratif (ASBL, AISBL, mutuelle, association de fait, fondation, ONG, service public). Elle n'implique pas le volontariat d'entreprise dans lequel des salarié-es sont autorisé-es à utiliser une partie de leur temps de travail pour mener des activités non rémunérées auprès d'une organisation tierce. Les volontaires peuvent également occuper des fonctions décisionnelles (membre d'assemblée générale, membre du conseil d'administration) tant qu'elles ne sont pas rémunérées. Nous mettons néanmoins l'accent sur les volontaires de terrain ou « *opérationnel-les* », chargé-es de « *l'exécution des tâches quotidiennes de l'organisation* » (Atangana-Abé, 2012 et les différenciations des bénévoles de gestion ou volontaires « *stratégiques* » (Ibid., 2012) qui composent les organes de décision des organisations. Ces dernier-ères devraient faire l'objet d'une analyse spécifique tant leurs profils et missions diffèrent des autres volontaires.

De manière générale, il est autorisé de mener des activités volontaires pour tout type de missions tant que cela se situe dans une organisation non-marchande et qu'elles ne peuvent pas être associées à du travail déguisé. Ceci implique que le-la volontaire ne se situe pas dans un rapport de subordination à l'organisation qui bénéficie de son engagement. Iel est ainsi libre de mettre fin à son implication quand iel le souhaite sans contrepartie.

Bien que les bénévoles ne puissent pas recevoir de rétribution financière pour leur engagement, iels peuvent bénéficier de défraiement. Ceux-ci sont supposés couvrir les frais avancés par les volontaires dans ou au profit de leur activité.

La loi opère également une distinction entre le volontariat dit formel et le volontariat dit « *direct* » ou « *informel* ». Ce dernier correspond à toute forme d'entraide réalisée en dehors d'un cadre organisé. Dans notre cas, nous nous centrons sur le volontariat formel en lien avec des organisations non-marchandes. Nous nous fondons sur les pratiques d'entraide qui sont menées dans un cadre organisé et extérieur à son cercle familial et privé. Les organisations ne doivent pas nécessairement disposer d'une personnalité juridique. Les associations de fait sont donc concernées par la pratique du volontariat

Cette définition rejoint en partie celle de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) où le bénévolat correspond au « *travail non rémunéré et non obligatoire en vue de produire des biens ou de fournir des services pour des tiers* »<sup>3</sup>. À la différence du droit belge, l'OIT estime que le volontariat peut s'effectuer également au sein d'organisations à but lucratif. Des autorisations d'engagement de volontaires ont néanmoins été accordées en Belgique à titre exceptionnel et temporaire aux maisons de repos commerciales durant la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid 19<sup>4</sup>. Notons que cette définition met l'accent sur le fait que le volontariat est une activité productrice de biens et de services à destination d'autrui. Le volontariat extrait cependant ces activités de toute relation marchande, constituant ainsi des échanges fondés sur la logique du don (Durand, 2006).

Sur la base de la définition de l'OIT, la Belgique compte en 2019 plus de 735 000 volontaires, soit environ 7,8 % de sa population (Hustinx & Dudal, 2020)<sup>5</sup>. En Région de Bruxelles-Capitale, ce sont 6,4 % de ses résident-es qui sont engagés dans des activités volontaires.

## 2.2. L'action sociale : une prise en charge des personnes vulnérables

Une part de ces volontaires est engagée dans des organisations du secteur de l'action sociale. On entend par cela l'ensemble des activités d'aide et d'accompagnement organisées dans un but non lucratif au bénéfice de personnes vulnérables, comprises comme étant en exposition accrue à des risques économiques, sociaux et de santé (Zarowsky *et al.*, 2013). La vulnérabilité concerne tout d'abord les personnes n'ayant pas accès à des revenus du travail, à un revenu de remplacement (chômage, invalidité) ou à

---

3/ OIT. Résolution concernant les statistiques du travail, de l'emploi et de la sous-utilisation de la main-d'œuvre. Résolution I ; 19e Conférence internationale des statisticiens du travail.

4/ Arrêté royal n° 24 du 20 mai 2020.

5/ Il n'existe pas de données plus récentes sur l'état du volontariat en Belgique.

une pension et qui dépendent des revenus de l'assistance sociale. Elle implique également des personnes cumulant des problématiques sociales et de santé complexes bien que bénéficiant de revenus autres que ceux issus de l'assistance (Suijkerbuijk, 2014).

Ainsi, l'action sociale «*évoque un processus dynamique qui ne se réduit pas à des aides monétaires : elle regroupe un ensemble large de moyens permettant aux personnes en difficulté d'être protégées, mais aussi d'acquérir, de préserver ou de retrouver leur autonomie*» (Jaeger & Jovelin, 2023, p. 7). Ce processus implique les organisations qui sont responsables d'attribuer des revenus d'assistance mais également l'ensemble de celles qui offrent une aide matérielle ou un accompagnement social et socio-sanitaire.

En Belgique, l'action sociale comprend autant des organisations publiques, notamment les centres publics d'action sociale (CPAS), que des organisations privées non-marchandes. Ces dernières prennent en effet en charge un certain nombre de problématiques sociales tout en étant financées en partie par les pouvoirs publics pour la réalisation de ces missions. Elles agissent dans une diversité de sous-secteurs et auprès de publics spécifiques : aide sociale généraliste, aide aux personnes en situation de handicap ou de sans-chez-soirisme, assuétudes, insertion socio-professionnelle, aide alimentaire... Cette diversité démontre tout autant une prise en compte des multiples sources de vulnérabilité qu'une segmentation de l'offre d'action sociale.

À noter que certaines organisations sont actives en partie dans le secteur de l'action sociale, en partie dans d'autres secteurs tels que celui des soins de santé généraux, ce qui peut expliquer leur implication au sein de la recherche.

Nous nous sommes par ailleurs centré-es sur les organisations francophones et bicommunautaires, mettant de côté les organisations néerlandophones bruxelloises. Ce choix a avant tout été opéré pour des raisons organisationnelles. Nous ne prenons pas non plus en compte le bénévolat réalisé dans le secteur public. Celui-ci reste présent mais est minoritaire puisqu'il ne concerne en 2019 que 4,4 % du total en Région de Bruxelles-Capitale, tous secteurs confondus (Hustinx & Dudal, 2020), la grande majorité des bénévoles étant investi-es dans le secteur associatif.

## 2.3. Le volontariat au fondement de l'action sociale

En 2019, le secteur de l'action sociale à Bruxelles<sup>6</sup> comptait plus de 11 000 volontaires, soit 18 % de l'ensemble des volontaires actif-ves dans la Région (Hustinx & Dudal, 2020, p. 17-18). Ce secteur est celui qui mobilise le plus de volontaires actif-ves, après celui de la culture (22%).

On reconnaît ainsi plusieurs modèles d'associations en fonction de l'implication des volontaires en leur sein. Dans certaines, on retrouve un volontariat « *prépondérant* », où les bénévoles constituent le fondement de l'activité (Albarello & Wiliquet, 2005). Font par ailleurs partie de ce modèle les associations qui se sont constituées à partir de volontaires et qui continuent à promouvoir cette approche. D'autres disposent d'un volontariat « *canalisé* » qui limite l'action des bénévoles à une sphère spécifique d'activité. Finalement, on observe des associations dans lesquelles le volontariat est « *non-sollicité* », où son rôle est limité aux organes de décision et de participation (Ibid., 2005). Dans notre cas, nous nous centrons sur les deux premiers types d'associations dans lesquelles les volontaires sont impliqué-es dans la réalisation d'au moins une partie de l'activité.

Pour comprendre l'importance des volontaires dans l'action sociale, il est important de saisir l'évolution de ce secteur depuis ses fondements. Celui-ci s'est en effet constitué sur la base d'engagements volontaires avant d'être intégré partiellement à l'action publique et de connaître un processus de professionnalisation et de salarisation d'une partie de son activité.

L'action sociale en Belgique prend ses sources dans la charité, essentiellement prise en charge par des organisations religieuses et ecclésiastiques, en raison de l'absence

---

6/ Dans l'étude citée, le terme d'aide sociale est préféré à celui d'action sociale. Il est associé aux organisations classifiées sous les codes NACE 87, 88, 84 249 et 84115. Il comprend notamment le volontariat au sein des CPAS.

d'assistance sociale publique (Grell, 1976). La création d'un ensemble d'institutions de gestion de la pauvreté à partir de la fin du XIXe siècle (Zamora Vargas, 2017) n'entraîne pas pour autant un déclin de l'implication citoyenne, même si on observe une professionnalisation de certaines fonctions avec notamment la création des premières écoles de travail social dans les années 1920 (Zelis, 2019). Avec le développement des institutions de l'État social entre les années 1930 et 1950, la société civile est principalement impliquée par le biais des organisations syndicales de travailleur-euses mais également à travers des associations « *pilarisées* » (Genard, 2002) appartenant principalement aux courants socialistes, chrétiens et libéraux.

Les années 1970 marquent un renouveau de l'implication citoyenne volontaire dans l'action sociale avec la création d'un ensemble d'associations visant à prendre en charge une série de problématiques délaissées par l'État : éducation permanente, assuétudes, accueil des migrant-es, accompagnement scolaire... (Moriau, 2022). Ces associations vont ensuite pour certaines être reconnues et financées par les pouvoirs publics, permettant la création de secteurs structurés et collaborant avec les pouvoirs publics. Ceci entraîne ainsi la professionnalisation de ces associations et la transformation d'une partie de leurs fonctions en travail salarié. À cela s'ajoute une politique qui vise à faire de l'associatif un outil d'insertion socio-professionnelle par la création d'emplois subsidiés en son sein (Artois, 2013). C'est d'ailleurs en relation avec cette professionnalisation que le statut de volontaire commence à s'affirmer « *comme l'expression dominante des implications non salariées dans les associations* » (Demoustier, 2002, p. 99). Ceci incite donc à penser le volontariat en relation avec le salariat associatif.

## 2.4. Entre solidarité citoyenne et palliatif au manque d'investissement de l'État

Deux approches s'opposent pour définir la fonction du volontariat à la fois pour les organisations, les volontaires elleux-mêmes et la société dans son ensemble. Pour certain-es, le volontariat est perçu avant tout comme une activité libre au service de la communauté. Son utilité vient de sa capacité à organiser la solidarité, de garantir une meilleure cohésion sociale et, de manière générale, d'assurer la vitalité de la vie démocratique. Il correspond pour les volontaires à une implication valorisant leur engagement civique (Haski-Leventhal et al., 2010). Pour d'autres, le volontariat doit avant tout être considéré comme une forme de travail gratuit, voire dénié (Simonet, 2010). Dans certains cas, il viserait à remplacer des activités salariées en y imposant un même niveau d'exigence tout en ne garantissant pas les avantages de la rémunération et de la protection sociale.

Pour autant, le volontariat peut à la fois être reconnu comme apportant une utilité sociale par la réalisation d'activités nécessaires au bien-être de tous et toutes tout en prenant en compte ses spécificités en tant qu'engagement citoyen. Il forme ainsi un phénomène complexe dont l'usage peut varier en fonction des contextes institutionnels, organisationnels et individuels (Shachar et al., 2019).

Le groupe de recherche formé pour la réalisation de cette étude a soulevé la tension dans laquelle le volontariat en action sociale se situe. D'un côté, il est considéré comme un acte citoyen nécessaire pour assurer la solidarité entre les membres de la société et en particulier vers ses membres les plus vulnérables. En ce sens, il contribue au renforcement de l'action sociale. De l'autre, le groupe met aussi en avant le manque d'investissement de l'État dans la prise en charge de certaines problématiques sociales. Dans ce cas, le volontariat assurerait le rôle de palliatif à des missions qui pourraient être prises en charge par des travailleu-euses salarié-es. Sans nous positionner pour l'un ou l'autre de ces courants de pensée, nous rendons compte de la manière dont les bénévoles en action sociale se placent dans une tension entre la reconnaissance de leur utilité sociale et une critique du désinvestissement de l'État. Iels se situent également entre une attente de formation à leur activité de bénévole de la part de leur organisation et un besoin de distinguer leur engagement de celui d'une activité professionnelle.

## **Partie 3.**

# **Le volontariat comme réponse au manque d'interven- tion de l'État**

Les membres du groupe de recherche ont rapidement fait émerger la question suivante : dans un paysage où existent des politiques d'aide sociale, quel est le rôle des bénévoles ? Iels perçoivent le volontariat en action sociale en partie comme un « *palliatif aux manques de l'État* » (GR, séance 1). Le groupe estime ainsi que le volontariat en action sociale vient en aide à des publics mis sur le bas-côté. Les pouvoirs publics, en plus de déléguer certaines missions, n'investissent pas suffisamment de moyens pour soutenir les associations. Le manque d'intervention de l'État dans certains domaines, notamment par l'absence de politiques structurelles, suppose que le secteur associatif de l'action sociale comble à la fois cette inaction mais doit aussi en gérer les conséquences. Si des associations sont en partie financées pour prendre en charge ces problématiques, le fait qu'elles aient besoin de volontaires pour réaliser des missions considérées comme essentielles suppose que les moyens investis par les pouvoirs publics sont insuffisants.

Ce questionnement est également présent chez des responsables de volontaires que nous avons interviewé·ées. Iels mettent tous·tes en avant le rôle essentiel des volontaires dans le fonctionnement d'au moins une partie des activités de leur organisation. Mais certain·es pointent le paradoxe à faire appel à autant des bénévoles. L'intervention structurelle de volontaires légitimerait ainsi le manque d'intervention des pouvoirs publics.

*Crebis : « Pourquoi on a besoin de bénévoles en action sociale ? »*

*X (réfléchit longuement) : « Je pense qu'on a besoin de solidarité, pour rentrer dans quelque chose de plus philosophique. C'est pour ça qu'on a besoin de bénévoles. »*

*Y : « Je pense qu'il y a aussi beaucoup de choses qui malheureusement ne sont pas mises en place par le gouvernement et que du coup, il faut les mettre en place gratuitement. »*

*X : « Je n'osais pas le dire. [Notre organisation] est auxiliaire du pouvoir public. Donc on peut être mandaté. Mais il y a une grosse question déontologique. On n'est pas censé remplacer l'État ».*

*(Responsables de volontaires, entretien du 07/02/2024)*

## 3.1. Du désinvestissement de l'État au manque d'intervention de l'État

Comme le suggère le groupe de recherche, ce désinvestissement peut se comprendre comme un retrait de la puissance publique, soit dans des missions qu'elle prenait en charge directement et qu'elle délègue désormais à des organisations non étatiques ; soit par une baisse, même relative, des dotations financières attribuées à ces mêmes organisations. Ce désinvestissement gestionnaire et financier est souvent associé aux politiques néo-libérales qui prennent leurs sources dans les années 1980. Elles consistent en un retrait planifié de l'État dans la gestion directe des affaires sociales (Huret, 2008 ; Pierson, 1994).

Pour certain-es auteur-rices, plus qu'un désinvestissement, on assiste plutôt à un mouvement complexe de désengagement et de réengagement (Cottin-Marx et al., 2017). Si l'État en vient à déléguer progressivement une partie de l'action sociale au secteur non-marchand, parallèlement, il s'implique davantage dans l'organisation de ce secteur et contribue de plus en plus à orienter la manière dont celui-ci doit agir auprès des publics concernés (Moriau, 2022). L'État souhaite en effet passer d'une logique de liberté subsidiée dans laquelle les associations disposent d'une certaine autonomie dans le traitement des problématiques sociales, à une logique régulatrice qui implique un contrôle plus important sur l'utilisation des finances publiques.

C'est notamment le cas avec le développement important des appels à projets qui orientent l'activité des associations vers des objectifs précis et déterminés dans le temps. Mais ceci a également pour conséquence de complexifier l'accès à de nouveaux financements. En effet, l'appel à projets suppose de développer sans cesse de nouvelles orientations alors que les associations peinent à couvrir leurs frais de fonctionnement, mais aussi d'acquérir des compétences et savoirs administratifs propres à chaque pouvoir

subsidiar. Si le financement par appel à projets reste minoritaire par rapport à d'autres formes de subventions publiques, la part du budget des associations qui en dépend est en constante progression (IPSOS, 2018, 2020, 2022). À cela s'ajoute la multiplication des subventions dites facultatives qui doivent être renouvelées annuellement, ainsi que la non-indexation de certains financements sur la base de l'augmentation des salaires des travailleur-euses. On constate donc à la fois une stagnation, voire une contraction de certaines aides attribuées par les pouvoirs publics ainsi qu'une incertitude concernant leur renouvellement.

De plus, la complexité du système institutionnel belge a des effets sur la capacité de l'État d'intervenir efficacement sur des problématiques sociales. La répartition des compétences entre le niveau régional, communautaire et fédéral a tendance à diluer les responsabilités publiques notamment en situation de crise. La capacité des forces volontaires à s'engager rapidement fait qu'elles précèdent souvent l'intervention organisée des pouvoirs publics ou viennent la compléter. La crise sanitaire du Covid ou en encore les inondations en Wallonie de juillet 2021 sont des exemples de situations durant lesquels la mobilisation volontaire, qu'elle soit suscitée par l'État ou par la société civile organisée, a été nécessaire pour soutenir l'action des pouvoirs publics et des travailleur-euses associatif-ves.

Le manque d'intervention de l'État peut aussi se comprendre comme l'identification par les citoyen-nes et le secteur associatif d'enjeux sociaux pour lesquels les pouvoirs publics n'ont pas encore apporté de réponses structurelles ou suffisantes. Dans le cas de Bruxelles, certains de ces enjeux reviennent régulièrement. C'est le cas par exemple de l'aide alimentaire ou encore de la gestion de la crise de l'accueil migratoire :

*« Pourquoi est-on volontaire aujourd'hui ? Moi je crois que c'est aussi parce que l'État ne fait pas son boulot à plein d'endroits différents, et donc pour pallier le non-accueil des migrant.es, des personnes qui arrivent en Belgique, qui sont dans la rue. . . Il y a des structures qui se mettent en place pour respecter les droits humains. Je trouve que c'est aussi à interroger. C'est le côté plus politique du volontariat » (GR, séance 3).*

L'intervention directe des citoyen-nes dans le traitement de certaines problématiques sociales, que ce soit par le bénévolat ou par le don, relève ainsi d'une solidarité volontaire qui cherche à compenser le manque d'intervention de l'État dans la proposition de solutions structurelles.

## 3.2. La délégation de responsabilités aux volontaires

L'activité volontaire dans l'action sociale jouerait ainsi deux rôles principaux. Elle servirait tout d'abord de supplétif au manque d'intervention de l'État et de professionnel·les de la santé et du social. Mais elle sert aussi comme moyen d'alerter les pouvoirs publics sur les besoins d'intervenir auprès de nouvelles problématiques sociales. Jean-Pierre Fragnière les nomme fonctions de suppléance et d'anticipation du volontariat (Jovelin, 2005).

Mais ce manque d'engagement lorsqu'il se traduit par une baisse des moyens alloués à l'action sociale, peut avoir pour effet une surresponsabilisation des bénévoles au sein des structures dans lesquelles iels s'investissent :

*« Moins de subsides aux ASBL, ça implique aussi moins de salarié·es. Et moins de salarié·es, c'est moins d'accompagnement. Du coup, on considère les volontaires comme des effectifs (salariés) et on leur donne plus de responsabilités. [Dans notre organisation] il y a des bénévoles qui font des nuits en maisons d'accueil et c'est quand même une énorme responsabilité. On prend conscience de plus en plus qu'il y a des responsabilités, qu'il faut des accompagnements et qu'il n'y en a pas assez » (GR, séance 6).*

À cet égard, Hirtz (2020) évoque une « chaîne du travail public » qui consiste à transférer le travail des fonctionnaires aux travailleur·euses associatif·ves lorsque l'État se désengage sur certaines questions. Une charge qui peut en partie retomber sur les bénévoles, en raison d'un manque de moyens suffisants.

Ici, encore, ces mouvements sont complexes. Cette délégation n'est pas le simple fruit d'un processus chronologique qui verrait l'État se délester de fonctions qu'il occupait précédemment. Il correspond davantage à une répartition des responsabilités entre l'État, les travailleur·euses du social et les citoyen·nes volontaires dans la prise en charge de la question sociale. Nous n'assistons donc pas à une « bénévolisation de l'action publique »

(Simonet, 2010) dans le sens où des travailleur-euses de l'État ne sont pas remplacé-es directement par des volontaires. L'État prend ainsi en compte l'investissement volontaire dans l'organisation des politiques sociales. Quand les missions qui leur sont confiées se différencient de celles occupées par les travailleur-euses des administrations publiques et des organisations non-marchandes, les volontaires jouent davantage un rôle complémentaire que supplétif (Lamoureux, 2002). Mais les équilibres en place restent fragiles et certain-es membres du groupe de travail évoquent leurs craintes quant à une éventuelle volonté de l'État de s'appuyer sur le bénévolat comme l'un des moyens de répondre aux questions sociales dans lesquelles il n'investirait plus ou peu.

### 3.3. Impact du transfert de responsabilités aux volontaires

Quelles sont les conséquences de cette configuration de l'action sociale sur les volontaires ? Tout d'abord, celle-ci a des effets sur les salarié-es du secteur associatif qui, à leur tour, ont des retombées sur l'exercice du volontariat. Dans ce secteur associatif, on constate ainsi une démultiplication des emplois à temps partiel, des contrats à durée déterminée dont la pérennité n'est pas garantie, ainsi qu'à un niveau de salaire inférieur à la moyenne des autres secteurs de l'économie (Hirtz, 2022). Comme nous l'avons abordé, cette précarité du travail associatif et le manque de moyens dans le financement de certaines activités entraînent une délégation d'activités à des bénévoles. Mais parallèlement, ces travailleur-euses ne disposent pas de moyens nécessaires pour assurer un accompagnement de qualité aux bénévoles présent-es.

Aux bénévoles incombent ainsi des responsabilités accrues, que ce soit dans le contenu des missions qui leur sont confiées ou dans l'importance qu'iels jouent dans le maintien des activités de leur association. Mais en contrepartie, iels ne bénéficient pas toujours de la supervision ou de l'accompagnement adaptés (cf. partie 5).

Les associations ne peuvent s'appuyer sur les volontaires comme elles le feraient avec des salarié-es. La liberté qu'ont les bénévoles de se désengager quand iels le souhaitent suppose que leur implication ne peut être garantie au même titre que celle de quelqu'un sous contrat de travail. Or, les personnes responsables des bénévoles au sein de ces organisations doivent pourtant compter sur elleux pour maintenir certaines activités. Ce processus de responsabilisation, qui part de l'État pour descendre jusqu'aux volontaires en passant par les organisations en action sociale, peut entraîner des « *softs pression* » ou pressions douces :

*« Je comprends le désinvestissement de l'État comme étant "donner peu et attendre beaucoup". [...] En conséquence, ça engendre une pression, notamment sur les volontaires pour fournir plus d'effort pour l'organisation. On se retrouve dans ce qu'on appelle les "softs pression" sur les volontaires. On les met sous pression mais de la manière la plus soft (douce) parce qu'on ne peut pas les obliger. Le-la volontaire, pour rester humain-e, est obligé-e de céder pour le faire. Parce que l'État, pour le peu qu'il a donné, attend un retour. Donc, on donne peu mais on attend plus et ça tombe effectivement sur les volontaires » (GR, séance 6).*

Le-la bénévole peut aussi se sentir responsable du maintien de l'activité de son association sans pour autant que celle-ci lui mette directement une pression. En effet, l'absence d'intervention directe de l'État dans la prise en charge de certaines problématiques sociales peut affecter directement les volontaires qui estiment leur intervention comme nécessaire, leur inaction les rendant ainsi coupables, à leurs yeux, de la situation problématique observée. Ceci constitue ce que nous nommons le contrat moral ou engagement moral du-de la volontaire. Il renvoie ainsi à un régime de responsabilité individuelle que certain-es volontaires ont intégré. Il est le produit d'une « désinstitutionnalisation » d'une partie des relations d'aide (Cortesero, 2004) qui revient à déléguer une partie des accompagnements sociaux des personnes vulnérables à des non-professionnel-les.

Cette pression morale sur les volontaires peut aussi venir des usager-ères. La complexification des situations de vulnérabilité et leur maintien dans le temps entraînent une exigence à l'égard des volontaires. Iels attendent parfois d'elleux un service équivalent à celui que pourrait fournir un-e professionnel-le. Les bénévoles peuvent subir une certaine démotivation en raison de ce qu'iels perçoivent comme un manque de reconnaissance.

À l'inverse, ils peuvent avoir le sentiment que leur action en tant que volontaire n'a pas assez d'impact, ce qui peut entraîner une perte de sens.

Les volontaires peuvent également subir un décalage entre les attentes qu'ils avaient de leur mission et les difficultés concrètes rencontrées sur le terrain en raison notamment de la dureté des situations rencontrées. Ces difficultés se retrouvent également chez les travailleur-euses du social qui sont pris-es entre des logiques de « *développement de solidarités de proximité qui consolident les liens sociaux* » et des logiques d'efficacité de l'action et de « *réduction des coûts* » (Jaeger, 2020). Mais pour les volontaires, le fait qu'ils ne soient pas des professionnel-les du social leur donne moins d'outils, de compétences et de temps à disposition pour gérer ces situations, ce qui peut entraîner un épuisement ou un désengagement de leur part (voir partie 7).

## 3.4. Quand les organisations choisissent de faire appel à des volontaires

La manière dont l'État configure l'action sociale amène ainsi certaines organisations non-marchandes à devoir dépendre de volontaires pour des fonctions qu'elles considèrent comme essentielles. Or, cela peut entraîner une pression sur ces derniers-ières qui ne disposent pas de suffisamment de moyens ni de temps pour en assurer la prise en charge. Néanmoins, le volontariat ne fait pas que pallier ce que certain-es considèrent comme un manquement de l'État ; il apporterait par ailleurs une plus-value sur le travail effectué par les organisations et les travailleur-euses du secteur associatif.

En effet, le volontariat peut contribuer à créer du lien social entre des bénévoles et des usager-ères qui sont parfois issu-es de milieux sociaux différents. Il peut aussi être considéré comme un moyen d'inclure socialement des personnes exclues ou vulnérables en tant que bénévoles. Ensuite, les organisations peuvent estimer que le volontariat est

mieux adapté à la réalisation de certaines missions. Il permet une aide plus directe, plus humaine et moins bureaucratique. Les volontaires ne font pas qu'assurer un service aux usager·ères. Ils construisent également des relations de proximité qui dépassent la frontière aidant-e-aidé-e et développent ainsi des pratiques de « care » qui combinent des attitudes de sollicitude et un travail émotionnel (Benelli & Modak, 2010).

Il convient donc de nuancer le fait que les organisations fassent uniquement appel à des bénévoles car elles n'en auraient pas le choix. Certaines ont d'ailleurs construit leur modèle organisationnel sur le volontariat en raison de la valeur qu'elles accordent à ce type d'engagement. Pour autant, le manque d'intervention structurelle de l'État dans certains domaines de l'action sociale entraîne une délégation de responsabilités vers les citoyen·nes qui doivent s'engager en tant que volontaires pour aider les personnes les plus vulnérables. Ceci, en retour, a des conséquences sur les attentes placées par les organisations de l'action sociale sur leurs bénévoles, mettant en question l'accessibilité de tous·tes au volontariat.

## **Partie 4.**

**L'accessibilité au  
volontariat :  
un fragile équilibre  
entre compétences  
et inclusion**

## 4.1. Des compétences requises comme frein à l'accessibilité

Face au manque d'intervention de l'État, à la « *technicité croissante des missions confiées aux associations* » (Derosier in Bernardeau, 2018, p. 1) ou encore à l'obligation de résultat qu'ont les organisations auprès de leurs pouvoirs subsidants (Halba, 2006), on assiste depuis quelques années à la professionnalisation du volontariat sous différentes formes. Notion polymorphe, nous ne nous attarderons pas dans ce rapport à en établir l'historique. Cependant, il semble intéressant de retenir que la professionnalisation est dépeinte par Wittorski sous trois formes, reprises ci-après par Fernandes (2009) : « *la professionnalisation des activités* » au sens de l'organisation sociale d'un ensemble d'activités ; « *la professionnalisation des acteurs* », au sens à la fois de la transmission/production de savoirs et de compétences nécessaires pour exercer la profession, et de la construction d'une identité de professionnel ; « *la professionnalisation des organisations* », au sens de la formalisation d'un système d'expertise dans et par l'organisation ».

Nous retiendrons ici la professionnalisation comme processus d'acquisition de différentes formes de savoirs (Bourdoncle, 2000) que l'on nommera compétences. Ces compétences se déclinent à la fois en compétences cognitives (compréhension et analyse des situations), techniques (savoir-faire) et comportementales (savoir-être) (Morlaix in Bernardeau, 2018) et désignent « *la possibilité de résoudre des problèmes dans des situations inédites ou nouvelles en utilisant des ressources acquises dans d'autres contextes.* » (Khasanzyanova, 2017, p.7). Aussi, les associations sont en recherche de volontaires qui détiennent des compétences en amont de leur engagement ou étant disposé-es à les acquérir durant leur volontariat, posant ainsi la question de l'accessibilité au volontariat.

Concernant la recherche de volontaires ayant des compétences, cela s'inscrit dans deux logiques. La première est la recherche de volontaires dont l'(ex-)activité professionnelle est essentielle au fonctionnement de l'organisation, permettant ainsi d'asseoir une légitimité face aux pouvoirs subsidants (Dugardin, 2013). La seconde est la recherche de volontaires dont les compétences déjà acquises permettent de réduire leur

accompagnement et leurs formations (et donc moins d'investissement en termes de gestion et de temps pour les personnes qui mènent l'accompagnement).

Face à la pénurie de certaines professions dans le secteur et à la forte demande des usager·ères d'accéder à certains services, des associations font parfois appel à du volontariat pour des missions associées à un métier : juriste, infirmier·ère, kinésithérapeute, etc. Les profils de fonction de ce type abondent sur les plateformes d'annonces de volontariat.

### Exemple d'annonce de bénévolat (21/01/2025)

#### VOTRE PROFIL

**Formation :** Diplôme de Médecine, spécialisée en médecine générale ou assistant en médecine générale, agréés en Belgique (n° INAMI) et inscrit au Conseil de l'Ordre des Médecins de Belgique. Expérience clinique d'au moins 2 ans. Langue de travail : Français. La maîtrise d'autres langues est un plus.

**Qualités recherchées :** Travail en équipe, sens du contact humain, écoute et patience.

**DISPONIBILITÉ :** Toute l'année (minimum 6 mois), 2x/mois, en soirée à partir de 17h30 ou 18h30 selon les centres, pour un volontariat de maximum 4h à chaque fois ET formation/réunions tous les 3,5 mois.

Pour ces missions spécifiques telles qu'exemplifiées ci-dessus, le-la volontaire doit posséder un diplôme reconnu pour être engagé·e. Si ce type de volontariat existe et reste nécessaire pour tout un pan de la population usagère des associations, le GR le questionne, remettant au centre du débat la responsabilité endossée par les volontaires et le manque d'intervention de l'État dans certains domaines jugés essentiels pour la dignité, l'inclusion et le bien-être de l'individu.

Par ailleurs, d'autres compétences non soumises à l'obligation de détenir un diplôme vont être valorisées lors de l'entrée en activité du-de la volontaire. C'est le cas, par exemple, du multilinguisme. Bruxelles-Capitale étant une région multiculturelle et le manque de traducteur-ices salarié-es dans l'associatif étant une réalité, maîtriser plusieurs langues peut ainsi être un atout :

*« On va être attentif.ve aux langues parlées parce que, comme vous avez pu le remarquer, il y a aussi des besoins en traduction On est plus sur une recherche de profils vraiment adaptés. » (Responsable de volontaires, entretien du 22/01/2024).*

La nécessité de recruter des personnes détenant des compétences spécifiques permettant le fonctionnement de l'association ou un service de « meilleure qualité » pose la question de leur prévalence sur l'adhésion au projet comme critère de sélection des volontaires (Bernardeau, 2018). Cependant, notre étude ne s'arrête pas sur cet aspect utilitaire du volontariat. En effet, elle démontre que « le bagage » du-de la volontaire-candidat-e n'est pas toujours un critère déterminant parce que des formations et accompagnements professionnalisants peuvent être dispensés et parce que, lors du recrutement, les recruteur-ices vont être attentif-ves à d'autres formes de compétences (notamment le savoir-être).

Si les compétences ne sont pas toujours un critère déterminant, les associations peuvent mettre en place différentes voies de professionnalisation (Wittorski in Fernandes, 2009) afin d'assurer leur transmission aux bénévoles : formations, mentorat, supervisions ou encore échanges de pratiques. Ces approches d'acquisition de compétences peuvent offrir une meilleure accessibilité au volontariat, l'association étant garante de la formation du-de la volontaire :

*« On regarde un peu le parcours de la personne, même si ce n'est pas un critère déterminant que la personne ait un diplôme ou pas. Des profils intéressants pour nous, ce sont des personnes dans le médical, dans le social, etc., parce que là on sait qu'à priori tous les aspects écoute, empathie, juste posture, iels les ont déjà. Siels n'ont pas ces formations-là, on va les prendre et on va les former, on va les encadrer. Donc ce n'est pas un critère déterminant d'avoir un parcours dans le social » (Responsable de volontaires, entretien du 22/01/2024).*

D'autres associations vont dispenser une formation en amont de l'engagement du-de la volontaire. Cette formation est donc une condition à l'engagement : le-la volontaire ne peut exercer son activité sans avoir fait ce parcours de formation qui s'étale parfois sur plusieurs mois. Cela permet à la fois à l'organisation de s'assurer de l'acquisition des différentes formes de compétences par le-la volontaire (techniques, cognitives et comportementales) mais aussi de s'assurer de la motivation du-de la bénévole à s'engager :

*« Il faut vouloir s'investir dans une formation de deux mois avant de pouvoir être actif.ve. Pour moi, rentrer en tant que bénévole ici, c'est vraiment se dire qu'il y a un truc qui va changer dans sa vie. Ce n'est pas un truc où on arrive, on fait son petit bénévolat, on repart. »* (Responsable de volontaires, entretien du 19/02/2024).

Que ce soit en amont de l'engagement ou durant le volontariat, ces processus d'acquisition de compétences sont à double tranchant. Permettant une accessibilité à un plus large panel de volontaires, ils peuvent également représenter un frein pour d'autres. En effet, ils demandent aux volontaires de la disponibilité en dehors de leurs pratiques volontaires de terrain.

### **Lorsque le volontariat est synonyme de professionnel**

Les focus groups réalisés avec des volontaires d'une association de ligne d'écoute ont mis en avant le caractère à la fois professionnel et citoyen de l'écoute dispensée. L'aspect professionnel de l'activité bénévole est défini comme suit :

*« Je m'inscris dans le contraste entre professionnel et amateur. J'entends professionnel comme étant porteur d'exigence. Amateur, ça m'amuse, je peux faire un peu n'importe quoi. Je suis professionnelle : je dois me mettre à un niveau d'exigence plus important »* (focus group du 15/11/2024).

*« Je sépare vraiment l'aspect professionnel de la façon dont on est payé. Ce n'est pas parce que je suis payé-e ou pas qu'il n'y a pas une exigence professionnelle [...]. J'ai trouvé quelque chose où on offre un service vraiment de qualité*

*professionnelle* » (focus group du 15/11/2024).

Aussi, le caractère professionnel de l'activité bénévole repose sur les exigences de cette dernière : bien qu'ayant « droit à l'erreur », le-la volontaire doit respecter des règles, des limites, des pratiques transmises lors de formations rigoureuses et discutées lors de supervisions entre volontaires et salariés.

## 4.2. La disponibilité du·de la volontaire : un critère essentiel à l'engagement

La plupart du temps, les associations recherchent des volontaires fiables et capables de s'investir sur le long terme. Les notes d'information ou conventions de bénévolat, quand il y en a, peuvent témoigner de cette demande de disponibilité ; il arrive qu'un nombre d'heures à prester y soit inscrit. En s'engageant, le-la volontaire accepte donc de réaliser un nombre d'heures (par exemple, 8 h/mois, accompagnement non-inclu). Bien que les volontaires expriment qu'il peut y avoir une certaine flexibilité dans ces horaires (pour cause de vacances, besoin de faire une pause, recentrage sur sa vie privée, etc.), cela démontre que la disponibilité des volontaires est un enjeu majeur pour certaines organisations et ce, pour diverses raisons.

Cela peut tout d'abord s'expliquer par le fait que le volontariat est un rouage essentiel du fonctionnement du service proposé. Afin de couvrir les horaires d'ouverture du service et son accès auprès du public usager, certaines associations peuvent demander aux volontaires de prester des heures afin qu'il n'y ait pas de « trous » dans le planning. Selon le nombre d'heures à prester mais aussi selon la durée de l'engagement, les volontaires-candidat-es vont pouvoir décider ou non de s'engager. Bien que cette convention ne soit

pas un contrat, en ce sens que le-la bénévole est libre de se désengager à tout moment, par la signature d'une telle convention, le-la volontaire s'engage moralement à respecter les conditions horaires.

Si certaines associations privilégient un engagement sur un long terme, cela dépend également des missions que le-la volontaire exerce. Pour exemple, les missions telles que le soutien à la parentalité qui demande au-la bénévole de rencontrer une famille et de l'accompagner pendant plusieurs mois nécessitent un engagement sur un long terme ; tandis qu'une mission telle que la distribution de colis alimentaires n'implique pas de facto un besoin d'investissement sur le long terme. En parallèle du type de mission effectuée, l'association peut privilégier du volontariat sur un plus long terme en fonction du degré d'investissement qu'elle fournit pour l'accompagnement et la formation du-de la volontaire. Plus les accompagnateur-rices fournissent du temps et de l'énergie pour former le-la volontaire, plus iels sont en attente que ce dernier s'engage « longtemps » et excluent potentiellement certains profils tels que les personnes en recherche d'emploi ou en congé maladie qui risqueraient de se désengager pour reprendre un travail salarié :

*« Les bénévoles doivent être assez qualifié-es pour certains services. C'est difficile de trouver la « bonne » personne : monsieur et madame tout le monde veulent bien s'investir mais parfois, iels sont en maladie, en burn-out, en dépression, voudraient se remettre sur le chemin de l'emploi... Mes collègues disent : "Je préfère ne pas prendre cette personne parce que je sais que c'est à court terme. On va les former et puis iels vont partir". » (Responsable de volontaires, entretien du 20/02/2024).*

Aussi, il apparaît que des tâches nécessitant moins de qualifications et/ou de formation permettraient un plus grand turnover, dépendant également des difficultés ou non que l'association rencontre pour recruter des volontaires. En effet, cela peut générer des problèmes de fonctionnement du service :

*« Pour nous, l'idéal est un engagement sur l'année. Mais on fait un peu avec ce que les gens nous donnent. Si les gens savent nous donner une journée, c'est cool. Ça dépend aussi des tâches. Pour le restaurant social, il ne faut pas nécessairement avoir une formation pour pouvoir faire la vaisselle et débarrasser les tables. C'est plus facile pour s'investir. Le mieux est d'avoir des équipes complètes. Par contre, il arrive d'avoir*

*des moments où certain-es bénévoles vont lâcher. Les équipes vont être affaiblies et on va essayer de les reconsolider » (Atelier du 05/12/2024).*

L'accessibilité dépend de la disponibilité des volontaires (et des missions de l'organisation) mais également de la disponibilité des personnes qui les accompagnent. En effet, nous pouvons supposer qu'une plus grande disponibilité de ces dernier-ères pour former les volontaires permettrait également une plus grande accessibilité. La surcharge de travail et/ou les emplois précaires des salarié-es qui occupent ce rôle peuvent également être un frein au volontariat car ces dernier-ères manquent parfois de temps pour soigner le recrutement :

*« L'une de mes bénévoles a voulu s'engager dans plein d'organisations de l'action sociale. Et ce qui l'a freinée, c'est qu'on ne lui répond pas. Elle envoie des mails ou elle passe des coups de fil et on ne lui répond pas. Il y a des gens qui se découragent parce qu'ils appellent l'organisation et on leur dit de rappeler à nouveau parce que la personne responsable n'est pas là ». (Atelier du 05/12/2024).*

La disponibilité des volontaires est également à penser sous le prisme des horaires durant lesquels l'activité bénévole se déroule. Par exemple, le volontariat à prester durant les horaires de bureau va être difficilement accessible à des personnes ayant un travail salarié :

*« Une particularité de notre bénévolat est que nos activités sont en journée. Les bénévoles sont souvent des personnes soit en recherche d'emploi, soit t retraitées ou sur la mutuelle. » (Assistant social, entretien du 12/02/2024).*

Cela n'est pas étonnant lorsque, dans la phase exploratoire, les personnes pensionnées sont souvent considérées comme le « profil idéal » car on estime souvent qu'elles vont s'engager sur le long terme. D'après les chiffres-clés du volontariat de 2019, les personnes de plus de 60 ans, bien que ne s'investissant proportionnellement pas plus que d'autres catégories d'âge, ont tendance à effectuer plus d'heures de volontariat (Hustinx & Dudal, 2020). Pour autre exemple, les volontariats à prester de nuit tels que les maraudes vont être difficilement accessibles à certaines personnes pour des enjeux de transport ou encore de sentiment d'insécurité.

## L'accessibilité pour les demandes de volontariat ponctuel

Les responsables de bénévoles évoquent le fait qu'il leur arrive de recevoir des demandes de volontariat dit ponctuel, défini comme une volonté de s'engager sur un temps limité, voire très limité. On parle ainsi de microbénévolat, bénévolat épisodique ou encore bénévolat USB (Del Fa & Lamoureux, 2018).

Or ce type de volontariat semble représenter un réel défi pour les associations rencontrées. En effet, loin de vouloir exclure le bénévolat ponctuel, la possibilité de son intégration au fonctionnement de l'organisation peut poser des difficultés :

- Il peut ne pas être adapté aux activités proposées et/ou dans lesquelles le-la volontaire souhaite s'investir ;
- Il représente parfois un investissement des accompagnateur-rices trop important par rapport à l'investissement du-de la bénévole ;
- Certains profils essentiels au fonctionnement des services sont difficiles à recruter car ils requièrent des compétences spécifiques. Au vu de la complexité d'engager ce type de profil, les structures souhaitent privilégier les engagements sur le long terme.
- Le bénévolat ponctuel questionne également la capacité de gestion des volontaires. Nous pouvons supposer que le bénévolat ponctuel générerait un plus grand turnover de bénévoles.

Intégrer le bénévolat ponctuel questionne le rôle donné aux volontaires au sein de la structure, notamment la dépendance des associations à ces derniers.

## 4.3. Le volontariat a-t-il vocation d'inclusion des bénévoles ?

Le volontariat doit-il être accessible à tous·tes ? Cette question, maintes fois posée tout au long de la recherche, interroge l'inclusion et plus largement, le rôle du volontariat dans la société. La partie précédente concernant la professionnalisation renvoie à une logique utilitaire du volontariat. En effet, les associations recherchent des bénévoles détenant des compétences ou qualifications permettant de réaliser des tâches dites professionnelles afin de combler un manque d'effectif salarié, entre autres. Le volontariat est avant tout défini comme étant une activité au service d'autrui. La priorité énoncée par les salarié·es comme par les volontaires est de répondre aux besoins du public :

*« Chez nous, la question principale est que ça doit être au service des jeunes, de notre public. Le côté inclusion sociale, expression de la citoyenneté des volontaires, ça n'existe pas vraiment. Ça peut, mais vraiment de manière périphérique, devenir un outil producteur de liens sociaux. C'est vraiment le bien-être des jeunes et ce qu'on va leur apporter qui est prioritaire » (Atelier du 05/12/2024).*

Cependant, notre recherche montre que cet aspect utilitaire est à nuancer et que, bien que des compétences soient désirées, il reste important de laisser place à d'autres logiques telles que l'inclusion sociale, ouvrant ainsi par ailleurs l'accessibilité du volontariat. La question est posée : le volontariat a-t-il une visée d'inclusion sociale des volontaires ? Le volontariat peut-il être un espace pour répondre à des besoins exprimés par le·la volontaire, tels que la volonté de s'intégrer dans la société, de briser son isolement ? Des études démontrent que le volontariat a de nombreux bénéfices pour le·la volontaire, que ce soit pour son bien-être, développer des compétences, créer des liens sociaux, sa confiance en lui·elle, etc., et est un facteur d'inclusion et d'intégration sociale (Hustinx & Dudal, 2020) :

*« Des bénévoles sont dans une situation psychologique pas facile, du style sortie de burn out ou santé mentale un peu fragile. Iels s'investissent ici et tu vois que ça leur fait trop du bien. Au bout d'un moment, iels vont beaucoup mieux » (responsable de*

volontaires, entretien du 30/01/2024).

*« On voit qu'un passage par le volontariat permet à certaines personnes de s'intégrer, de reprendre des activités. S'il n'y avait que le suivi, on ferait appel à des employé.es. Mais il y a aussi cette volonté d'intégrer des bénévoles pour qu'ils puissent s'insérer dans une activité et il y a beaucoup de bénévoles chez nous qui ont un parcours de vie pas toujours évident » (GR, Séance 3).*

Alors que notre recherche montre une volonté de rester ouvert et de rendre l'accessibilité possible à tous·tes, fonder un engagement sur l'inclusion sociale reste un défi car cela demande un accompagnement plus soutenu. Or, les associations n'ont pas toujours les moyens de mettre en place un accompagnement adapté et approfondi. Le refus de l'engagement est alors plus fort :

*« L'inclusion demande du temps. C'est parfois beaucoup d'investissement en temps qui parfois n'aboutit pas à un succès. C'est faire le pari que ça va marcher et en même temps, accepter une part d'échec. » (Atelier du 05/12/2024).*

Deuxièmement, miser sur l'inclusion sociale peut représenter une prise de risque, que ce soit auprès des usager·ères, des autres volontaires ou encore de l'organisation. Pour exemple (ceci est un cas extrême), un·e membre du groupe de recherche a évoqué l'engagement d'un·e volontaire alcoolique pour qui le volontariat était un moyen de s'occuper, de sortir de l'isolement et de lutter ainsi contre son addiction :

*Propos rapportés par le-la membre du GR : « Si je ne peux plus être bénévole, je ne sais pas ce que je vais faire. C'est la seule chose positive de ma vie, je vais consommer encore plus, vous ne m'aidez pas ». (GR, Séance 2).*

Or, il s'est avéré que cette personne effectuait son volontariat sous l'emprise de l'alcool, adoptant des comportements parfois violents envers les usager·ères et les autres volontaires et renvoyant une « mauvaise image » de l'association. Cet échec d'inclusion révèle une tension entre les potentielles conséquences pour le-la volontaire mais aussi pour l'organisation :

*« Où mettre la limite ? Doit-on ouvrir une procédure d'exclusion pour cette personne ?*

*Et si après iel ne va pas bien et fait un geste . . . Est-ce que ce sera ma responsabilité ? Est-ce qu'il ira dans une autre association et sera enfin épanoui-e ? Je n'en sais rien. » (GR, Séance 2).*

Troisièmement, l'inclusion sociale reste un défi en ce sens qu'elle questionne les valeurs-mêmes portées par les organisations et pose une question éthique. Alors que les associations de l'action sociale portent l'inclusion comme valeur auprès de leurs publics, comment expliquer que cette valeur ne soit pas appliquée aux volontaires ?

*« On est dans l'action sociale, on a des valeurs d'inclusion. Donc, comment peut-on faire vivre ces valeurs dans le volontariat aussi tout en se préservant et en préservant tout le monde ? » (Atelier du 05/12/2024).*

Enfin, le volontariat majoritairement représenté par *« les citoyens les plus qualifiés, économiquement actifs et socialement bien intégrés »* (Hustinx & Dudal, 2020, p.3) questionne cette inclusion et représente une potentielle *« source d'inégalité sociale »* (Ibid., 2020). Aussi, les volontaires d'une association nous font part du manque de diversité en leur sein, questionnant de ce fait l'accès à certains avantages donnés par leur volontariat (ouverture sur le monde, citoyenneté, etc.) à un pan de la population bruxelloise :

*« Être bénévole, ça entretient ma capacité de révolte contre la société. Si on veut faire de l'éducation permanente jusqu'au bout, amener des populations à écouter la fragilité des autres, c'est aussi quelque chose qui participe à l'éducation permanente » (focus group du 15/11/2024).*

### **Les usager-ères-volontaires : pour quelles missions, sous quelles conditions ?**

L'engagement d'usager-ères-volontaires, c'est-à-dire de personnes qui vont à la fois être usager-ères du service et volontaires, est un exemple de volontariat vecteur d'inclusion sociale où le-la bénévole détient également des compétences (savoir-être et/ou savoir-faire) par le fait de son vécu en dehors et dans l'association.

Ce type de volontariat n'existe pas dans toutes les organisations et, lorsqu'il existe, est soumis à certaines conditions d'accessibilité. Parfois, le-la volontaire ne peut

exercer son activité au sein du service dont il ou elle est usager-ère, lorsque l'association propose différents services. Par exemple, une personne bénéficiaire de colis alimentaire ne pourra pas être volontaire dans ce service, mais pourra l'être dans le service de boutique de vêtements.

Les associations semblent préférer engager d'anciens usager-ères comme bénévoles plutôt que des bénévoles qui sont encore usager-ères. Cependant, ceci se fait également selon certains critères :

- Privilégier un engagement « validé » par l'entièreté de l'équipe.
- Veiller au parcours de vie de la personne.
- Bien délimiter son rôle et ses tâches.

Enfin, pour penser l'accessibilité, il est intéressant d'évoquer les moyens de recrutement dont disposent les associations. Celles rencontrées semblent mettre beaucoup d'énergie dans la communication sur le volontariat. Aussi, il est intéressant de constater que la question de l'accessibilité est à dissocier de celle de la possibilité de postuler. Alors que « *tout le monde* » semble pouvoir postuler (« *Il suffit de prendre son téléphone et d'appeler* » [Focus group du 15/11/2024]), l'accessibilité se joue dans les compétences requises et recherchées, la disponibilité du-de la bénévole mais également le rôle du volontariat dans les associations et les ressources de ces dernières.

\*\*\*

Dans un contexte de manque d'intervention de l'État qui contraint les organisations à faire appel à des volontaires de plus en plus qualifié-es, limitant ainsi l'accessibilité au bénévolat, ces dernières tentent de favoriser l'inclusion, par exemple en pensant le bénévolat ponctuel ou la possibilité de faire appel à des usager-ères bénévoles. Elles développent aussi en leur sein des processus d'acquisition de compétences, notamment via des formations.

Face aux exigences accrues d'acquisition de compétences et l'investissement que cela présuppose, les organisations veillent au bien-être de leurs volontaires, tant pour favoriser leur fidélisation que pour les outiller dans leur activité. Aussi, les associations mettent en place des accompagnements ainsi que des cadres de l'activité bénévole qui font l'objet de la suite de notre réflexion.

# **Partie 5.**

## **L'accompagnement des volontaires**

Face aux difficultés d'accessibilité, de recrutement et de fidélisation des bénévoles rencontrées par de nombreuses organisations, l'accompagnement semble l'un des vecteurs à favoriser pour encourager les bénévoles à poursuivre leurs engagements (Hager & Brudney, 2004). Pour autant, pour que cet accompagnement puisse jouer pleinement ses effets, il doit respecter certaines conditions, que nous explorons dans le cadre de cette partie.

## 5.1. Identification des besoins des volontaires

Afin de favoriser un engagement durable des volontaires, la littérature scientifique relève plusieurs facteurs, comme le fait d'agir sur le développement professionnel et personnel du-de la bénévole (Khasanzyanova, 2017) ou encore de garantir l'indépendance, la reconnaissance et la convivialité au sein de l'organisation (Malet & Bazin, 2011).

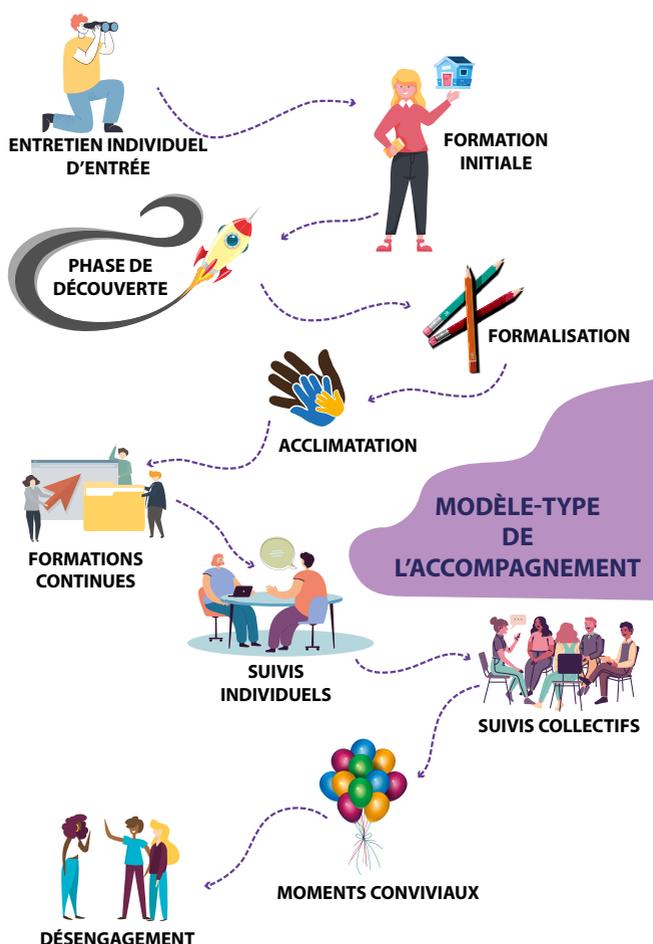
Le travail réflexif mené par le groupe de recherche nous a permis d'identifier une série de facteurs complémentaires, en mettant en dialogue le point de vue des professionnel-les et des bénévoles.

Ce travail permet donc d'identifier les six facteurs de fidélisation (cf. Annexe 2) :

- Ajuster la mission selon les attentes et motivations du-de la bénévole et les besoins et capacités de l'organisation ;
- Favoriser l'épanouissement, le bien-être et la protection des bénévoles ;
- Soutenir l'acquisition de compétences ;
- Intégrer le-la bénévole à l'équipe et développer son sentiment d'appartenance ;
- Valoriser le-la volontaire et reconnaître son activité ;
- Délimiter le rôle du-de la bénévole.

## 5.2. Modèle-type de l'accompagnement des volontaires

À partir des besoins identifiés, le groupe de recherche a pu définir les différentes phases que peut comprendre un accompagnement des bénévoles pour favoriser leur fidélisation et leur bien-être. Ce travail a permis de modéliser un modèle-type de l'accompagnement.



Nous évoquons un modèle-type de l'accompagnement car d'une part, sa mise en œuvre va être rendue plus ou moins complexe en fonction des ressources disponibles au sein de l'organisation (Halba [2006] parle d'inégalités d'accompagnement), d'autre part parce qu'elle va dépendre de ses objectifs et missions, des tâches confiées aux bénévoles, de leur nombre ou encore du type de public accueilli. Aussi, alors que le groupe de recherche émet une préférence pour la mise en place d'accompagnements différenciés selon les profils des volontaires et des missions qu'ils exercent (Atangana-Abé, 2012), les associations n'ont pas toujours l'opportunité de le faire.

Pour exemple, est ressortie une hypothèse selon laquelle plus un-e volontaire aurait une tâche spécifique nécessitant une expertise et plus l'association en serait dépendante, plus l'accompagnement serait soutenu. A contrario, une tâche requérant moins de compétences mobiliserait moins d'accompagnement. La taille de l'organisation influe également sur l'accompagnement : plus les volontaires sont nombreux-ses, plus l'association a besoin d'un accompagnement formalisé. Le tableau ci-dessous reprend des formes d'accompagnements pensés par le groupe sur base de profils et missions de bénévoles fictif-ves et des profils d'organisation ayant un budget illimité (cf. Annexe 3).

	<b>Adrien :</b> mission d'accompagnement de personnes en situation de handicap en camp de vacances	<b>Leïla :</b> mission de juriste
Entretien individuel d'entrée	Obligatoire	Obligatoire
Journée de découverte	Facultatif	Obligatoire Visite des bureaux, des services, présentation de l'équipe et du projet associatif
Formalisation	Obligatoire	Obligatoire
Formation initiale	Obligatoire Formation sur le handicap	Obligatoire Formation sur la précarité

	<b>Adrien :</b> mission d'accompagnement de personnes en situation de handicap en camp de vacances	<b>Leïla :</b> mission de juriste
Mentorat	Facultatif	Obligatoire Transmission des suivis et des outils de travail, prise en main de l'activité
Formations continues	Facultatif Selon les besoins du-de la bénévole	Obligatoire
Suivis individuels	Obligatoire	Obligatoire
Suivis collectifs	Facultatif	Obligatoire Supervisions, échange de pratiques, participation aux réunions d'équipe
Moments conviviaux	Facultatif	Facultatif

Le caractère obligatoire ou facultatif des composants de l'accompagnement dans un contexte de budget illimité semble dépendre de multiples variables. Ces variables sont des hypothèses émises par les chercheur-euses du Crebis et n'ont pas été mises en discussion avec les membres du groupe de recherche. Cependant, nous les intégrons dans le présent rapport comme possibles pistes de réflexion. Les variables pouvant impacter la définition du caractère obligatoire ou facultatif de l'accompagnement sont donc les suivantes :

- La priorité donnée à l'accompagnement et moyens qui lui sont dédiés ;
- Les responsabilités déléguées au-à la volontaire ;
- La fragilité du public ;

- La volonté de définir un cadre commun à tous·tes, des valeurs communes, un répertoire partagé, etc. ;
- L'intégration de la mission du·de la bénévole dans le fonctionnement global d'un service ou de l'organisation ;
- La concordance de la mission du·de la bénévole avec un métier ou une profession ;
- La taille de l'association.

## 5.3. Les liens entre les étapes de l'accompagnement et la fidélisation des bénévoles

Le groupe de recherche s'est attardé sur certaines étapes de l'accompagnement des bénévoles pour mettre en lumière la manière dont elles peuvent répondre aux besoins préalablement identifiés. Aussi, le présent rapport ne fait pas une description détaillée du contenu de chaque phase de l'accompagnement mais dresse les liens entre certaines étapes et la fidélisation, dont le bien-être se trouve être en filigrane de toute la réflexion.

### 5.3.1. AJUSTER LA MISSION DU·DE LA BÉNÉVOLE À SES MOTIVATIONS LORS DU RECRUTEMENT

*« Dans la phase de recrutement, il y a plein de phases. J'ai l'image de l'entonnoir où au début, il y aura cinq personnes qui vont se présenter. Toutes les étapes auront permis que la personne se rende compte de ce que c'est. C'est vraiment tout un processus » (Atelier du 05/12/2024).*

Le recrutement est une étape cruciale dans le parcours du·de la bénévole qui doit pouvoir appréhender au mieux la mission qu'il devra effectuer et définir le sens qu'il pourra

donner à son activité en lien avec le projet associatif et les besoins de l'organisation. Le recrutement est défini par le groupe de recherche en plusieurs étapes répertoriées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau : Les moments du recrutement des volontaires**

Moments privilégiés formalisés par l'organisation	Objectifs
Entretien individuel	Transmettre le projet associatif Faire « matcher » valeurs et motivations du-de la volontaire et missions de l'organisation
Formation initiale	Transmettre le projet associatif Informé sur les activités bénévoles (et les difficultés éventuelles)
Phase de découverte	Mettre en route l'activité Phase de test du-de la volontaire
Formalisation	Engagement mutuel

L'un des enjeux du recrutement est l'ajustement des motivations et des attentes du-de la volontaire avec les missions, besoins et capacités de l'association. En effet, comme le soulignent Havard Duclos et al. (2005), « *la pratique bénévole est toujours le produit d'un ajustement entre une histoire personnelle et le cadre associatif dans laquelle elle se déroule* » (p.62). Cet ajustement implique que l'association puisse comprendre les attentes et motivations du-de la bénévole. En contrepartie, le ou la bénévole doit vérifier qu'il correspond au projet associatif. Bien que les motivations au volontariat n'aient pas été

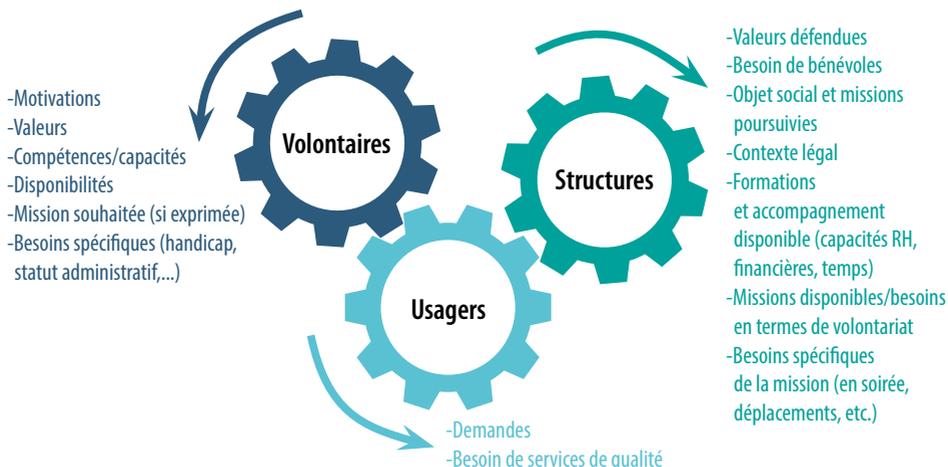
décrites ni approfondies dans cette recherche, mais largement traitées dans la littérature scientifique (Jovelin, 2005 ; Prouteau & Wolff, 2004), elles sont évoquées par le groupe comme étant au centre du recrutement dans un souci de « *match* » entre les valeurs du-de la volontaire et les missions de l'association (Studer, 2016) :

*« Il y a les besoins des salarié-s ou de l'association, il y a les besoins des usager-ères et il y a les besoins des bénévoles. Il faut essayer de faire matcher pour que tout cela fonctionne ensemble, avec tout le monde qui n'a pas nécessairement les mêmes intérêts et les mêmes envies » (GR, Séance 1).*

Un point d'attention est apporté au fait que, si possible, le-la responsable des bénévoles doit assigner des tâches personnalisées (Houle et al., 2005), mais aussi ajuster les tâches au cours du volontariat si nécessaire. La personnalisation ainsi que la flexibilité des rôles (ajustement durant le volontariat) sont donc des facteurs de fidélisation des bénévoles (Aubry et al., 2016).

La définition des missions octroyées aux volontaires se fait dans un premier temps de manière bilatérale idéalement durant un premier entretien entre le-la futur-e volontaire et la personne chargée du recrutement des bénévoles. Lors de cet entretien, le-la volontaire est invité-e à expliciter ses motivations tandis que le-la professionnel-le va transmettre le projet associatif, c'est-à-dire le fonctionnement de l'organisation, ses missions, ses valeurs, etc. Le groupe de recherche a défini plusieurs éléments importants à prendre en compte durant la phase du recrutement afin de vérifier la concordance entre les valeurs et besoins du-de la volontaire et les missions et ressources de l'association. Parmi les éléments à prendre en compte, apparaissent également les usager-ères qui sont les principaux-ales impacté-es par le fonctionnement de l'organisation.

## Composants du recrutement



Ce schéma montre qu'outre l'ajustement des valeurs et missions, le recrutement peut également être un espace d'évaluation des capacités de l'organisation à accompagner le-la volontaire au mieux dans sa future activité. En effet, le volontariat ne doit pas se penser comme étant uniquement le produit de la volonté et de la trajectoire personnelle du-de la bénévole, mais aussi comme le cumul de ces éléments présentés ci-dessus avec la capacité des organisations à soutenir cette volonté d'agir (Duclos et al., 2005). De plus, ce schéma relève les multiples points d'attention et besoins qui s'entrecroisent lors du matching et dont les différentes parties n'ont pas toujours conscience. Pour exemple, l'organisation est soumise à un contexte légal ou à des règlements qui ne sont pas toujours connus des candidat-es bénévoles, mais qui, pour autant, peuvent impacter son engagement. De plus, ce schéma soulève la question des missions disponibles et des besoins en termes de volontariat de l'association. Aussi, le groupe de recherche souligne – et cela rejoint les questionnements sur l'inclusion – le fait qu'il ne faille pas « *engager pour engager* », mais bien pouvoir attribuer une mission au-la volontaire.

L'entretien de recrutement n'est pas la seule étape permettant l'ajustement, il peut être suivi ou précédé d'une **formation initiale**. Dispensée collectivement aux candidat-es

volontaires, elle permet une transmission du projet associatif et du répertoire partagé ou socle commun qui comprend des ressources communes, des valeurs, des règles de fonctionnement (Tardif Bourgoïn, 2017). Selon le groupe de recherche, elle permet également d'informer les futur-es volontaires sur certains aspects concrets des missions, notamment sur les risques encourus :

*« Des bénévoles se retrouvent en maraude dès le début de leur action, sans savoir nécessairement sur quoi iels vont tomber. Iels assistent parfois à des choses très violentes, très difficiles, sans avoir été particulièrement bien cadré.es, prévenu.es ou informé.es » (GR, Séance 1).*

Associée à un devoir de transparence de l'association, cette formation initiale est un outil permettant au·à la volontaire de prendre connaissance de toutes les possibilités existantes afin d'identifier la mission lui correspondant au mieux. Aussi, une communication transparente sur les possibilités de volontariat, sur les difficultés éventuelles mais aussi sur l'accompagnement mis en place favorise la fidélisation du·de la volontaire, en ce sens que les attentes qu'il a en débutant son activité seront plus en adéquation avec la réalité de terrain (Reamon, 2016).

La **phase de découverte**, quant à elle, peut prendre la forme d'un temps d'observation d'une ou de plusieurs activités, la présentation de l'association, la présentation de l'équipe bénévole et salariée ainsi qu'une première prise de contact avec des usager·ères. À cette étape de mise en situation, le·la candidat·e bénévole découvre concrètement l'association et ses missions. Cette phase lui permet de se projeter dans son potentiel volontariat, peut l'aider à choisir de s'engager ou non et éventuellement de changer de mission.

Enfin la **formalisation de l'engagement** qui prend la forme d'une signature d'une note d'information (ou convention de bénévolat), d'une charte, d'un règlement, etc., traduit l'engagement mutuel de chacune des parties. Si le·la bénévole s'engage à respecter certaines obligations telles que l'importance des règles, des heures à prester, la poursuite de formations, etc., l'association quant à elle s'engage à proposer des formations, à orienter le·la volontaire dans sa mission, etc. Nous pouvons prendre pour exemple l'extrait ci-dessous issu de la charte d'une association rencontrée lors de la phase exploratoire :

## Volontaires

### Le·la bénévole s'engage à :

- Respecter cette charte dans le cadre de sa mission,
- Participer à la vie [de l'association] et à remplir les engagements librement consentis,
- Travailler en équipe,
- Accepter de se former pour mieux remplir la fonction qui lui est confiée,
- Observer avec discernement les règles de confidentialité et le principe de réserve dans sa relation avec l'utilisateur.

### Le·la salarié.e s'engage à :

- Respecter cette charte dans le cadre de son contrat de travail,
- Valoriser cette charte dans le cadre de sa description de fonction.

### [L'association] s'engage à :

- Mettre en œuvre toutes ses ressources pour rencontrer les attentes des personnes qui la sollicitent en matière d'accompagnement,
- Recruter et orienter les bénévoles en fonction de leurs désirs et de leurs compétences,
- Définir les fonctions de chacun·e et coordonner les actions,
- Apporter les soutiens nécessaires et proposer les formations adaptées,
- Valoriser l'expérience de tous·tes et favoriser les échanges,
- Organiser l'évaluation régulière des actions et les adapter à l'évolution des besoins.

## 5.3.2. LES SUIVIS INDIVIDUELS, GARANTS DE LA PROTECTION ET DU BIEN-ÊTRE DU-DE LA VOLONTAIRE

Le volontariat en action sociale se réalisant souvent auprès d'un public en très grande vulnérabilité, le groupe de recherche soulève les impacts psychologiques que les volontaires peuvent subir. Ces difficultés dépassent le seul lien avec les usager-ères et peuvent trouver également leurs sources dans la perte de sens dans son activité ou dans des conflits avec des membres de l'équipe qui peuvent affecter le bien-être du-de la volontaire.

Or, le bien-être est un facteur déterminant de la fidélisation et un point crucial de l'accompagnement des bénévoles. En effet, *« le concept de "prendre soin" a cessé de se limiter aux seules personnes que le bénévole rencontre. Ce bénévole est lui-même devenu l'objet d'un accompagnement attentif et ceci dans l'ensemble de ses dimensions et de ses besoins »* (Reboul, 2018, p.5).

Alors que les séances d'information dispensées en amont de l'engagement procurent un premier outil de protection du-de la volontaire (informer sur les difficultés éventuelles), les suivis individuels représentent quant à eux un espace dédié au bien-être et à l'épanouissement du-de la volontaire. Ces suivis prennent la forme de rencontres entre le-la bénévole et son-sa référent-e. C'est dans cet espace, soit imposé par l'organisation, soit mis en place à la demande du-de la volontaire, que va être établi le bilan du-de la bénévole, aussi nommé *« évaluation »*. Dans ce bilan, sont discutés les difficultés et accomplissements du-de la volontaire, les ajustements que l'organisation peut mettre en place pour favoriser son volontariat, mais également le souhait du-de la bénévole de réajuster sa mission ou de se désengager :

*Crebis : « À quoi ça sert ce bilan ? »*

*X : « À savoir comment ça se passe, comment on se sent. À exprimer son ressenti ».*

*Y : « C'est pour éventuellement pouvoir rectifier le tir ».*

*X : « Si les activités ne correspondent pas ou ne correspondent plus [ . . . ]. Et réadapter si besoin. » (GR, Séance 4).*

### 5.3.3. SOIGNER LE DÉSENGAGEMENT DES VOLONTAIRES

Protéger le-la volontaire, c'est aussi lui permettre de se désengager. Alors que le volontariat est un acte libre, il apparaît que le désengagement n'est pas toujours facile à mettre en pratique. En effet, bien que le-la bénévole ne soit pas légalement lié-e à la structure par un contrat légal, le groupe évoque la présence d'un contrat moral qui pose la question de la liberté de se désengager. Aussi, il est conseillé aux structures de mettre en place des espaces de dialogue dans lesquels il est proposé au-la volontaire de se désengager s'il le souhaite, tout en le-la déculpabilisant d'un éventuel désengagement :

*« Je pense qu'il faut rassurer le-la bénévole et lui dire : « Ce n'est pas parce que tu pars que tout va s'écrouler. On va mettre des choses en place derrière et tu as le droit de t'arrêter. Je vois ça avec mes bénévoles : iels ne se donnent pas le droit de s'arrêter alors qu'ils ont 92-93 ans et que ça devient compliqué » (Atelier du 05/12/2024).*

Soigner le désengagement du-de la volontaire, c'est prendre soin de lui-elle mais cela permet également à l'organisation de saisir les causes du départ du-de la volontaire et d'ainsi réfléchir à l'amélioration de certaines de ses pratiques qui pourraient en être la cause. Cependant, notre recherche démontre qu'il arrive souvent que les volontaires quittent leur activité sans prévenir l'association, rendant alors cette phase de désengagement impossible à mettre en place. Cela démontre l'importance de s'assurer régulièrement du souhait du-de la volontaire à poursuivre son activité, de saisir les ajustements à faire, voire de lui proposer de faire une pause dans son volontariat.

L'attention portée au bien-être du-de la bénévole dépasse le seul cadre des suivis individuels et peut prendre forme par une diversification des outils de dialogue (Reboul, 2018 ; De Margerie, 2018). Par exemple, un-e responsable des bénévoles a mis en place un carnet de bord des bénévoles dans lequel ces dernier-ières peuvent inscrire leurs remarques et ressentis et le lui transmettre s'ils le souhaitent :

*« En accompagnant les personnes, on fait face à leur réalité sociale. Parfois les bénévoles disent : "Ces personnes vivent des situations catastrophiques et nous racontent leurs traumatismes". C'est parfois bouleversant d'accompagner quelqu'un.*

*Dans le retour de mission, il y a une case où iels peuvent écrire leur vécu personnel, dire que c'était une mission lourde. Iels peuvent demander à rencontrer un-e psychologue externe via notre contrat d'assurance. Ou même venir nous rencontrer si jamais iels en ont besoin. À un moment donné, il faut qu'iels puissent être écouté.es. On essaie de rester attentif.ve à la santé mentale de nos propres bénévoles finalement». (Responsable de volontaires, entretien du 22/01/2024).*

Ces outils peuvent également permettre de rester en contact avec les volontaires qui, par manque de temps ou d'envie, ne se présentent pas aux suivis individuels. Le bien-être du-de la volontaire dépend également des formations mises en place par l'organisation afin de lui permettre de s'épanouir et de développer sa pratique.

### 5.3.4. L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES VIA LES FORMATIONS

L'acquisition de compétences par les volontaires via des formations constitue un enjeu double pour les organisations. Elle s'inscrit, d'une part, dans la logique de professionnalisation qui vise à l'ajustement des capacités du-de la bénévole aux besoins de l'organisation pour poursuivre ses missions (Bourgoin, 2004). Et, d'autre part, elle favorise le bien-être des bénévoles et leur fidélisation (Boezeman et Ellemers, 2009), l'acquisition de compétences ayant été décrite comme un besoin spécifique par le groupe de recherche (cf. Annexe 2).

Ce besoin dans l'acquisition de compétences relève ainsi à la fois d'une volonté de la structure mais également d'une demande des volontaires (Dugardin, 2013), à condition de trouver un juste équilibre entre le temps consacré aux formations et celui dédié à l'activité de terrain. En effet, le groupe exprime le besoin de trouver le « bon ratio » entre le temps passé en formation et accompagnement et celui passé auprès des usager-ères.

Pour transmettre des compétences et savoirs, chaque association développe sa propre culture de formation (Tardif Bourgoin, 2013) en fonction de la visée recherchée (efficacité, professionnalisme, etc.), de son public, de ses missions, des besoins et attentes des volontaires et des ressources humaines et financières dont elle dispose. Le groupe de recherche a soulevé différents types de formations repris dans le tableau ci-dessous.

	<b>Objectifs</b>	<b>Type de savoirs/compétences transmises</b>	<b>Acteur-rices de la formation</b>
<b>Formation initiale</b>	Fonctionnement de l'organisation, projet associatif.	- Savoirs politiques - Savoirs techniques - Savoirs stratégiques (Tardif Bourgoin, 2017)	Interne, dispensée par des salarié-es et/ou des bénévoles
<b>Formation technique et acquisition de savoirs</b>	Acquisition de compétences comme condition d'engagement	Compétences techniques	Interne, dispensée par des salarié-es de l'association
<b>Formation collective</b>	Formation obligatoire en amont ou aval de l'engagement	Savoirs sur le public ou sur une thématique transversale/ liée aux missions et valeurs de l'association (ex. : la précarité)	Souvent externe
<b>Formations continues</b>	Obligatoires ou facultatives, majoritairement sur des thématiques dégagées/demandées par les volontaires elleux-mêmes	Savoirs sur le public ou sur une thématique	Souvent externes
<b>Supervisions ou suivis collectifs</b>	Analyse et échange de pratiques sur l'activité bénévole (difficultés ou accomplissements)	- Savoirs et compétences sur les pratiques - Compétences cognitives - Compétences techniques	Groupe de bénévoles animé par des salarié-es de l'association
<b>Mentorat/Tutorat/Parrainage</b>	- Accompagnement individuel du-de la nouveau-elle bénévole dans son activité - Partage d'expérience et de compétences ancien.ne/ nouveau-elle bénévole - Acclimatation	- Savoirs sur les pratiques - Savoirs techniques - Savoirs stratégiques - Compétences comportementales	Ancien-ne/ nouveau-elle volontaire
<b>Formation « sur le tas »</b>	Apprentissage par tâtonnement, par essai-erreur (Wittorski in Fernandes, 2007) et/ou par observation	Tout type de savoirs	Le-la volontaire

Au vu de la multiplicité des types de formations existantes, les associations doivent sélectionner celles qu'elles souhaitent mettre en place et les prioriser en les rendant obligatoires ou facultatives.

Si nous avons déjà évoqué la **formation initiale** comme permettant de transmettre la culture associative et la formation technique comme étant une condition à l'engagement du-de la bénévole dans certaines associations (cf. partie), nous voyons ici comment les formations permettent à la fois l'acquisition de compétences et agissent sur d'autres facteurs de fidélisation tels que le bien-être ou l'autonomie du-de la bénévole.

Tout d'abord, la **formation collective**, parfois couplée à la formation initiale, voire identique, est le plus souvent obligatoire. Cette formation consiste en la création d'une culture partagée, d'un socle commun aux membres de l'association. Les sujets qui y sont traités ont trait aux concepts clés qui traversent les activités de l'association ou le public-cible comme la précarité, le handicap, le lien social, etc. Ces formations peuvent être dispensées par des acteurs internes ou externes à la structure. L'acquisition de compétences va permettre aux volontaires une meilleure compréhension des situations qu'ils rencontrent et d'ajuster leurs savoir-faire et savoir-être à ces dernières.

Pour mettre les bénévoles au centre des formations, l'association doit pouvoir accorder le sujet des formations aux besoins des bénévoles dans une logique de bottom up. Les suivis individuels et collectifs sont autant d'espaces pour saisir les besoins, les difficultés et les questionnements qu'ont les volontaires et qui pourraient être abordés dans des formations. Les formations continues peuvent être un outil pour compléter les réflexions faites au sein des suivis collectifs par des acteur.ices expert.es sur la question :

*« Lors de la dernière réunion des bénévoles, la demande a concerné le public qui parfois a une santé mentale fragile. Comment réagir, comment interagir avec ces personnes ? ». (Responsable de volontaires, entretien du 27/02/2024).*

Les suivis collectifs (supervisions, groupes de parole) sont des espaces réflexifs où les bénévoles peuvent exprimer leurs difficultés, leurs accomplissements (leur évolution, leurs réussites, etc.), leurs observations et leurs questionnements. Ces échanges d'expériences permettent de co-créer et d'échanger des savoir-être et savoir-faire en lien avec l'activité et ainsi d'ajuster leur pratique :

*« En supervision, tu te rends compte comment les autres écoutent, comment iels réagissent. Chacun.e écoute à sa façon. Et ça peut être très variable. Je pense que c'est aussi une des richesses. Se dire qu'il y a une façon d'écouter qui est peut-être différente de la mienne et qui est très bien aussi. » (Focus group du 21/11/2024).*

Les suivis collectifs sont également des espaces du prendre soin. En effet, les volontaires peuvent y déposer des ressentis et émotions qu'ils souhaitent partager, notamment lorsque ce partage ne peut se faire en-dehors de l'association soit pour des raisons de confidentialité, soit parce que le-la bénévole souhaite préserver son entourage des situations difficiles auxquelles iel peut être confronté dans son volontariat :

*« C'est très important d'avoir un lieu où je sais que je peux dire mes émotions et qu'elles seront reçues par d'autres. » (Focus group du 21/11/2024).*

Ce « prendre soin » passe également par le **mentorat**. Ce dernier peut s'étendre sur un temps plus ou moins long et consiste en un accompagnement du-de la nouveau-elle volontaire par un-e bénévole plus ancien-ne. Outre l'acquisition de savoirs sur le fonctionnement de l'association et de l'activité, le mentorat permet au-à la nouveau.elle bénévole de poser les questions qu'il souhaite, ce qui en fait un « *moment d'attention individualisée, de sur-mesure* » (De Margerie, 2018, p.30).

Les formations représentent de réels outils de fidélisation des volontaires car elles agissent à la fois sur l'acquisition de compétences et sur le bien-être. De plus, le groupe de recherche souligne qu'elles sont aussi des supports d'autonomisation. Grâce aux compétences acquises et à un meilleur outillage, le-la volontaire devient plus autonome, dans la limite de ses missions et responsabilités. Les volontaires peuvent disposer, selon leur association d'appartenance, d'autres outils d'autonomisation. C'est le cas, par exemple, de la mise à leur disposition de référentiels (guides pratiques, documentation variée, site internet... ) leur permettant d'aller chercher l'information souhaitée :

*« On a 12 000 volontaires et on n'a pas la structure pour fournir une aide personnalisée. Donc il y a beaucoup de ressources en ligne pour les volontaires, iels ont accès à énormément d'informations sur leur bien-être, comment se protéger, etc. » (GR, Séance 2).*

*« On a créé le carnet des bénévoles. Il sert de guide : tout est décrit, tout ce que les bénévoles font Les activités, le travail de rue, le plaidoyer, tout. » (Responsable de volontaires, entretien du 30/01/2024).*

Cette autonomie est également un facteur de fidélisation (Boezeman et Ellemers, 2009), les volontaires souhaitant pouvoir garder une forme de flexibilité et personnaliser leur volontariat. Ceci est notamment permis par un accompagnement qui est pensé non pas comme un outil de contrôle mais comme un outil de développement professionnel et personnel. Enfin, les formations permettent une intégration du-de la volontaire, à la fois au projet associatif, mais aussi au collectif.

### 5.3.5. INTÉGRATION, RECONNAISSANCE ET VALORISATION DES VOLONTAIRES PAR LES MOMENTS CONVIVIAUX

Notre recherche montre l'importance que les volontaires accordent à l'appartenance au collectif, surtout lorsque leurs tâches sont réalisées individuellement, par exemple, accompagner un-e usager-ère à son domicile. L'accompagnement doit également permettre de développer ce sentiment d'appartenance des volontaires et les intégrer au collectif, notamment en s'appuyant sur des moments conviviaux. Ces temps plus informels ont plusieurs fonctions, dont celle d'actualiser certaines informations utiles, d'intégrer de nouveaux membres et de favoriser la cohésion d'équipe. Ces moments conviviaux peuvent être mixtes, salarié-es et volontaires, ou réservés aux seul-es bénévoles.

Les moments conviviaux sont également des instants de valorisation et de reconnaissance pour les volontaires :

*« Le teambuilding, je trouve ça chouette parce que ça crée un sentiment d'appartenance et quelque part, on remercie aussi les volontaires pour leur investissement dans la structure » (GR, Séance 1).*

Le groupe de recherche souligne l'importance de remercier les volontaires en spécifiant le « pour quoi ». Ces remerciements auront d'autant plus d'impact, s'ils sont personnalisés

en permettant par exemple de relever les atouts particuliers du-de la volontaire et ainsi pointer le caractère singulier de son action. Cette valorisation passe également par des gestes, par « *des petites attentions personnalisées* » : cartes d'anniversaires, de Noël, etc. Les suivis individuels et supervisions sont également des espaces de reconnaissance et de valorisation du-de la volontaire. Dans ces espaces, le-la volontaire peut partager des remarques et observations liées soit directement à son activité, soit plus largement au (dys)fonctionnement de l'organisation. Si nous faisons ici le lien avec la reconnaissance, c'est parce que le groupe soulève la question de l'utilisation de la parole exprimée. En effet, une fois exprimée, comment est-elle prise en compte ? Certaines associations disposent d'un comité de bénévoles dont le rôle est de faire le lien entre les bénévoles et les salarié.es (notamment la direction). Y sont discutés certains besoins tels que des formations, du matériel, etc.

Nous venons de décrire comment, par l'accompagnement, la prise en compte des besoins des bénévoles constitue un élément clé de la fidélisation. Cependant, il s'avère que sa mise en place comporte certaines difficultés.

## 5.4. Les difficultés rencontrées pour mettre en place un accompagnement

### 5.4.1. LE MANQUE DE RESSOURCES

Les difficultés rencontrées dans la mise en place d'un accompagnement sont multiples. Tout d'abord, il faut pointer le manque de ressources humaines et de temps. Ce manque de temps implique à la fois les responsables des bénévoles, notamment lorsqu'ils sont seul-es à gérer un grand nombre de volontaires, mais aussi et surtout les référent-es dont la gestion de bénévoles n'est pas la principale fonction. En effet, toutes les associations ne

disposent pas d'un-e responsable des bénévoles et ont alors recours à des salarié-es (ou des bénévoles) qui doivent gérer les volontaires, tant logistiquement qu'administrativement tout en exerçant une fonction parallèle :

*« Il y a un truc qui m'énerve, c'est les conventions. Il faut qu'elles soient signées : c'est normal. Il faut que j'ai une copie et que la personne en ait une. Après, je dois en mettre une sur le drive. Je dois tout scanner, ça prend du temps ! [. . .] On me demande de gérer une vingtaine de personnes en plus de gérer une activité, en plus de gérer deux permanences par semaine, en plus de gérer mes autres permanences ». (Atelier du 05/12/2024).*

De manière générale, les membres du groupe de recherche s'accordent sur la nécessité de développer plus d'outils pour accompagner leurs volontaires, souhait contrecarré par leur manque de disponibilité :

*« Il y a consensus sur le fait qu'on a besoin de temps pour accompagner les bénévoles, pour être présent-es pendant les activités, pour avoir du temps formel et informel, pour boire un café avec le-la bénévole, pour discuter, téléphoner de temps en temps, donner des formations, faire des réunions en groupe ou en individuel, . . . La disponibilité est importante pour les bénévoles et pour avoir cette disponibilité-là, il faut du temps » (Atelier du 05/12/2024).*

Le manque de ressources humaines met les associations face à un dilemme complexe : alors que le nombre d'usager-ères et les besoins ne cessent de croître, quand faut-il arrêter d'engager des volontaires par manque de moyens d'accompagnement ? Autrement dit, lorsque les ressources financières manquent pour permettre aux salarié-es de garantir un accompagnement qualitatif des volontaires, est-il préférable de recruter moins de volontaires et préserver un accompagnement de qualité, ou continuer à recruter tout en offrant un accompagnement moins soigné ? Cette dernière option permettant d'offrir un service à un plus grand nombre d'usager-ères.

Notre étude fait état de ce dilemme sans apporter de réponse concrète, celle-ci dépendant d'un choix stratégique des associations :

*« Il y a trop de choses à faire et trop de bénévoles aussi. Si on veut un suivi particulier pour chacun-e d'eux, il serait nécessaire d'avoir une personne en plus. On souhaiterait quand même que notre association reste dans un esprit familial. Donc on ne cherche pas à avoir une centaine de bénévoles car on ne pourrait plus leur proposer un bénévolat de qualité, convivial et individualisé selon leurs besoins. » (Responsable de volontaires, entretien du 22/01/2024).*

Le groupe de recherche insiste sur le caractère nécessaire de certaines phases de l'accompagnement telles que la formation initiale qui donne un premier socle commun grâce à la transmission d'un répertoire partagé et d'une culture commune. Mais la plupart du temps, les phases de l'accompagnement sont facultatives et la mobilisation des bénévoles à ces événements reste très variable. En effet, le manque de temps évoqué par les salarié-es peut également concerner les bénévoles qui, parfois, cumulent un travail, leur bénévolat et doivent y ajouter l'accompagnement (formations, suivis collectifs, etc.) :

*« Malgré tout ce qu'on essaie de mettre en place, la disponibilité du-de la bénévole fait parfois défaut. J'essaie de proposer des moments collectifs ou individuels et peu de bénévoles participent. On essaie de proposer des formations et on a deux inscrits. Pour nous, c'est un vrai challenge ». (Atelier du 05/12/2024).*

Comme évoqué dans la partie 4 sur l'accessibilité, cette variabilité pose question aux responsables de volontaires car la mise en place de ces événements est parfois énergivore pour une faible participation. Pour favoriser la participation et lorsque les événements sont considérés comme essentiels à l'activité bénévole, certaines associations rendent une partie de cet accompagnement obligatoire et en informent le-la volontaire dès son engagement :

*« Chez nous, la réunion d'équipe toutes les trois semaines est obligatoire. C'est clair au moment de l'engagement. Exceptionnellement, iels peuvent ne pas y participer mais les attentes sont claires » (Atelier du 05/12/2024).*

Le fait d'informer le-la volontaire dès son engagement, de lui expliquer pourquoi un tel accompagnement est mis en place et le fait qu'il soit inscrit comme faisant partie intégrante de ses missions lui permet d'évaluer dès le début sa disponibilité.

## 5.4.2. LA LOURDEUR ADMINISTRATIVE

L'accompagnement des bénévoles peut engendrer des lourdeurs administratives pour les personnes référentes. Sont évoqués par exemple les contraintes du RGPD ou encore les conventions de bénévolat qui, pour être valides, doivent parfois être signées par une multitude d'acteur·rices. Le groupe de recherche relève également la différence de temporalité entre la lenteur administrative et l'urgence de l'action sociale qui peut engendrer des tensions entre les volontaires qui sont sur le terrain et les salarié·es qui effectuent les tâches administratives :

*« Les bénévoles sont très engagé.es, ont envie de faire bouger les choses et parfois ne comprennent pas la lenteur que peuvent avoir les organisations à mettre les choses en place. Ce n'est jamais malveillant de la part du·de la bénévole mais c'est parfois assez rude. En tant qu'employée, on me dit quasi toutes les semaines que je fais mal mon boulot ». (Atelier du 05/12/2024)*

Ces possibles tensions entre salarié·es et bénévoles, mais aussi entre bénévoles ou bénévoles et usager·ères, mènent les responsables de bénévoles à exprimer leur propre besoin d'être accompagné·es :

*« On a parfois des bénévoles exigeant.es, agressif.ves. En tant que professionnel.les, on a besoin aussi d'avoir des endroits où on peut déposer parce que ce n'est pas facile de travailler avec des bénévoles. La plupart sont adorables mais même les adorables peuvent être des petits démons ». (Atelier du 05/12/2024).*

Pour répondre à ce besoin, le groupe de recherche fait référence à la mise en place de rencontres entre responsables de bénévoles pour pouvoir déposer les difficultés rencontrées. Ces rencontres sont d'autant plus nécessaires lorsque ces dernier·ières disposent de peu de soutien dans leur organisation. Ce manque de soutien peut s'expliquer, toujours selon le groupe, par un manque de communication et de compréhension de la fonction de responsable de bénévoles.

### 5.4.3. RÉTICENCES DES BÉNÉVOLES FACE AUX CHANGEMENTS

Les associations doivent s'adapter aux transformations sociales, politiques ou autres qui les mènent à évoluer, que ce soit au niveau de leur cadre ou de leurs missions. Il peut arriver que certains-es bénévoles soient parfois réticent-es face aux changements, notamment lorsqu'ils sont imposés par l'organisation sans consultation préalable.

Ces changements peuvent prendre différentes formes. Le groupe a évoqué le cas de la modification d'une formation initiale par la direction, sans consultation des bénévoles. Ces dernier-ières, chargé-es d'accueillir les nouveaux-elles volontaires et de les conseiller à suivre cette formation, ne le faisaient plus, considérant cette modification comme étant non adaptée.

Un autre exemple concerne les conflits générationnels entre les jeunes bénévoles et les plus ancien.nes (plus âgé.es et avec plus d'ancienneté dans l'association). Les associations doivent faire face aux changements sociétaux et parfois ajuster leur règlement (formel ou informel). Un-e responsable des bénévoles évoquait le cas d'un-e volontaire âgé-e rencontrant des difficultés à comprendre que son comportement ne correspondait plus aux normes et aux valeurs de l'organisation.

Face à l'enjeu de fidélisation des bénévoles, l'accompagnement semble être un outil permettant de répondre aux différents besoins. Pour que le-la volontaire s'engage sur le long terme, iel doit être soutenu par l'organisation, que ce soit par l'acquisition de compétences, un soutien psychologique ou en donnant du sens à son engagement. Afin de favoriser la fidélisation, l'accompagnement doit être personnalisé et être impérativement axé sur les besoins des volontaires et non sur ceux de l'organisation (Hager & Brudney, 2004).

\*\*\*

L'accompagnement des bénévoles apparaît comme un réel outil de fidélisation, à condition qu'il soit centré sur leurs besoins et leur bien-être-ères. Le groupe a créé un modèle-type de l'accompagnement, donnant ainsi à penser les différents outils pouvant être développés en regard des besoins des bénévoles et des capacités et objectifs de l'organisation. La mise en place d'un accompagnement apparaît comme un exercice complexe car nécessitant de l'investissement de la part des salarié-es et des bénévoles et une bonne compréhension des divers intérêts et attentes de chacun-e. Mais, pour autant, il s'avère nécessaire. Loin d'être figé, l'accompagnement est le résultat de collaborations et de discussions entre et au sein des différentes parties (bénévoles et salarié-es). L'accompagnement est également un espace qui soutient le cadre de l'activité bénévole (par exemple en rappelant les règles et missions) ; cadre évoqué comme un des facteurs de bien-être et de fidélisation du fait qu'il permet de délimiter le rôle du-de la volontaire (cf. les six facteurs de fidélisation, p.33). Aussi, la partie suivante du rapport traite-t-elle de ce cadre pour en comprendre les fonctionnements et objectifs.

# **Partie 6.**

## **Le cadre de l'activité volontaire**

En plus d'un accompagnement adapté, les co-chercheur-euses mettent l'accent sur la nécessité de structurer l'activité volontaire sur la base de ce qu'ils nomment un « cadre ». Son objectif est de garantir le sens accordé au bénévolat en définissant des limites aux missions qui leur sont confiées et ainsi mieux préciser ce qui est attendu de chacune des parties prenantes.

Nous abordons dans cette partie comment cette notion de cadre a émergé au sein du GR. Puis nous présentons les éléments qui définissent ce cadre, à savoir les règles qui le structurent et l'organisation collective qui en découle. Nous abordons enfin comment le cadre contribue à réguler les relations entre volontaires et usager-ères, tout en notant l'importance de pouvoir dépasser ce cadre afin de prendre soin de ces relations.

## 6.1. La nécessité d'un cadre clairement défini

Lors de la première séance du groupe de recherche, les co-chercheur-euses pointent le besoin de mettre en place une formation initiale et un accompagnement pour chaque volontaire afin de l'initier au cadre fixé par leur organisation (cf. partie 5) :

*« C'est important que l'institution pose le cadre. Théoriquement avant mais également pendant et après. Qu'elle pose le cadre, qu'elle y revienne et qu'elle vérifie que le-la bénévole reste dedans ». (GR, Séance 1).*

Ce cadre contribuerait à définir des délimitations claires à la mission du-de la volontaire et à celle de son organisation.

La deuxième séance du groupe de recherche était dédiée à l'analyse collective de situations problématiques rencontrées par les co-chercheur-euses au cours de leur expérience de volontariat ou de travail en contact avec des volontaires. L'un de ces récits aborde des questionnements liés au cadre de l'organisation et de l'activité volontaire. Dans leur co-analyse, les membres du groupe mettent notamment l'accent sur une « absence de cadre,

de règles claires et définies» (GR, Séance 2) ou du moins de règles qui ne permettent pas de prendre en compte l'ensemble des situations problématiques qui se présentent aux volontaires.

### **Récit : une volontaire aux comportements inadéquats**

La personne narratrice raconte les difficultés qu'elle a rencontrées dans l'exercice de son rôle de coordinatrice volontaire au sein d'une organisation d'hébergement et d'aide à des personnes migrantes. Cette organisation était, à l'époque, gérée uniquement par des bénévoles, les seules personnes salariées étant les agent-es de sécurité travaillant pour une société externe.

Le-la responsable volontaire fait référence à un-e autre bénévole qui ne respecte pas certaines règles établies par l'organisation et a des comportements considérés comme déplacés :

*« Un-e bénévole était extrêmement investi-e [...] dans le projet au point de faire à peu près tous les petits-déjeuners, les repas du soir et les petits-déjeuners du samedi et du dimanche. Elle était assez désagréable avec les migrant-es. [...] Je lui ai dit : « Si c'est pour être désagréable avec elleux et que tu es trop fatiguée, vas-y, il n'y a pas de souci. Je crois qu'elle saturait. » (GR, Séance 2).*

Le-la responsable présente cette situation tout d'abord comme un problème individuel, de personnalité, venant du-de la volontaire problématique.

Les membres du groupe de recherche estiment que le problème ne concerne pas seulement le-la volontaire mise en cause mais également l'organisation :

*« Dès que ça dépasse une certaine taille, il est nécessaire d'avoir un cadre. Je ne sais pas s'il faut une hiérarchie mais il faut un lieu pour pouvoir déposer ce qui pose problème ; et en parler simplement au-à la référent-e ». (GR, Séance 2).*

Un cadre existait bel et bien mais pas suffisamment explicite pour que le-la bénévole puisse s'y conformer :

*« Même quand tout fonctionne bien, je trouve que le cadre est important. Ce n'est pas seulement en cas de dysfonctionnement. C'est rassurant, tu sais où tu vas, pourquoi tu le fais. Ça te permet de déterminer le choix que tu feras à un moment donné ». (GR, Séance 2).*

À partir de l'analyse de ce récit, nous notons deux éléments. Le premier concerne le besoin de trouver un cadre suffisamment défini pour que les bénévoles aient une vision claire de leurs missions et des comportements à avoir avec les usager-ères tout en offrant une flexibilité pour s'adapter aux situations rencontrées. C'est ce que l'un-e des membres du groupe de recherche nomme « les dilemmes du bénévolat » qui existent entre le respect du règlement et son infraction au bénéfice de l'usager-ère. Le deuxième est que le cadre de l'activité volontaire est un assemblage d'éléments hétérogènes (normes, règles, valeurs, organisation formelle et informelle...) qui s'associent pour former un tout logique qui guide l'action des volontaires.

## 6.2. Un cadre au service des valeurs et objectifs de l'organisation

Le cadre vise avant tout à structurer l'activité des volontaires pour qu'elle soit en adéquation avec les objectifs et les valeurs défendues par l'organisation. Dans les associations d'action sociale, les finalités sont souvent associées à la prise en charge d'une problématique sociale rencontrée par un public spécifique.

*« Avec l'activité des bénévoles, on essaie d'améliorer le bien-être de nos usager-ères et de les amener vers des conditions plus heureuses, plus acceptables. [...] Le cadre a pour seul but d'améliorer la condition des usager-ères ». (GR, séance 5).*

Le cadre a alors pour objet de s'assurer que l'activité des volontaires contribue à répondre aux besoins des usager-ères.

En même temps, le cadre est au service des volontaires. Celui-ci leur permet de donner du sens à leur mission qu'ils peuvent replacer dans le contexte plus large des objectifs de l'organisation :

*« Je pense que le cadre, avec l'accompagnement, est très important pour accompagner ou guider le-la bénévole. Pour son bien-être aussi : qu'il ne soit pas perdu.e dans une structure où iel fait n'importe quoi, n'importe comment avec n'importe qui. » (GR, Séance 5).*

Le cadre contribue ainsi à donner du sens à l'activité du-de la volontaire et à lui permettre de replacer son investissement personnel à la fois dans des missions clairement définies, mais plus largement dans un projet collectif. Il fonctionne alors comme un outil d'intégration et de fidélisation.

Le cadre comme on l'entend est un outil au service de l'organisation et de ses membres. Il doit permettre la production d'une action collective vers des finalités communes et est porteur de valeurs partagées. Il doit aussi pouvoir être au service des volontaires pour qu'ils trouvent leur place au sein de l'organisation, donnent du sens à leur activité et puissent agir concrètement auprès des usager-ères.

## 6.3. Normes, règles et balises

Comme nous venons de l'aborder, le cadre a une double fonction. Il sert à délimiter l'activité des volontaires et à lui donner un sens individuel et collectif. Toute organisation qui fait appel à des volontaires en possède un. Mais pour que les volontaires puissent agir, iels ont besoin de comprendre ce cadre, d'y adhérer ainsi que de le critiquer s'il n'est plus adapté. Pour comprendre le cadre présent au sein de chaque organisation, nous avons besoin de saisir les différents éléments qui le composent.

Le cadre est tout d'abord composé de principes qui guident, orientent ou dirigent l'action. Il peut s'agir de normes plus générales et informelles, de règles précises et formalisées ou encore de balises générales et formalisées.

<b>Normes</b>	<b>Générales</b>	<b>Informelles</b>
<b>Règles</b>	<b>Précises</b>	<b>Formelles</b>
<b>Balises</b>	<b>Générales</b>	<b>Formelles</b>

Les **normes** définissent les comportements qui sont attendus des volontaires sans que ceux-ci soient explicités par l'organisation ou les autres volontaires. Elles forment un ensemble de règles implicites qui se forment et évoluent dans la pratique des interactions sociales (Rémy, 2005). Leur légitimité est justifiée par leur adéquation aux valeurs portées par l'organisation, associées au volontariat ou à l'action sociale dans son ensemble. Elles sont portées par des acteur-rices qui estiment disposer d'une certaine légitimité au sein de l'organisation. Ils remplissent ainsi le rôle « d'entrepreneur de morale » (Becker, 1997) en cherchant à influencer les volontaires pour qu'ils agissent ou se comportent d'une certaine façon. Ce rôle peut être joué par des salarié-es qui disposent d'une responsabilité auprès des volontaires qu'ils encadrent mais également par des volontaires plus ancien-nes qui ont développé une manière spécifique de réaliser leurs missions. Si ce rapport d'ancienneté permet à ce que les nouveaux-elles volontaires s'intègrent aux activités bénévoles telles qu'elles sont déjà exercées, ceci peut être également source de conflits lorsque qu'ils ont une vision différente ou n'adhèrent pas aux normes de comportement fixées préalablement.

Le respect de ces normes permet à l'inverse de s'intégrer au groupe de volontaires. Elles ne sont pas nécessairement partagées par l'ensemble des volontaires mais disposent d'une légitimité au sein de l'organisation. Ne pas les respecter revient à créer des situations de trouble.

Ces normes constituent l'élément le plus général du cadre. Leur apprentissage se fait par le biais d'une socialisation préalable mais également à travers une socialisation spécifique en entrant dans l'organisation. Comme elles ne sont pas formalisées (dans un règlement, par exemple), leur non-respect n'entraîne généralement pas de sanctions formelles de la part de l'organisation. Elles impliquent plutôt des sanctions sociales de la part des autres volontaires ou des salarié-es sous forme de désapprobations (Durkheim, 1895). Les volontaires doivent dès lors faire usage de leur propre jugement pour déchiffrer ces normes et s'y conformer. Leur dimension générale fait qu'elles peuvent s'appliquer à une large palette de comportements sans pour autant y faire directement référence :

*« Il y a des règles morales qui ne sont pas toujours explicites mais qui font partie du cadre. Est-ce que c'est sanctionnable en sachant que ce n'est pas noté tel quel ? En même temps, il y a des choses qui sont tolérables. Jouer une petite partie de badminton dans un parc avec un-e bénéficiaire en dehors de l'association, ça peut être tolérable. Par contre, aller au-delà... La limite est un peu fine, mais discutable avec les membres de l'association » (GR, séance 5).*

Les normes peuvent parfois être négociées au sein de l'organisation et évoluer à partir de leur mise à l'épreuve en fonction de situations nouvelles. À l'opposé, elles peuvent parfois être assez rigides, et donc peu négociables, laissant alors une faible marge de manœuvre au volontaire.

En plus de ces normes, le cadre se compose de **règles** plus explicites, formalisées dans des documents ou des énoncés transmis aux volontaires. Ces règles concernent principalement des éléments organisationnels du volontariat. Elles définissent les missions, les tâches des bénévoles ainsi que leurs horaires et le lieu où exercer leur activité :

*« Il y a quand même une nécessité d'avoir des choses hyper précises sur ce qu'on fait ou ne fait pas. On peut avoir une idée générale, un sens, une vision un peu idéaliste mais il y a clairement, dans le cadre, ce qu'on fait, ce qu'on ne fait pas, les horaires, les lieux... » (GR, séance 5).*

Ces règles constituent une contrainte organisationnelle qui s'impose aux volontaires entrant dans l'organisation. Certaines d'entre elles peuvent être négociées mais le-la nouveau-elle

volontaire doit souvent s'adapter aux modes de fonctionnement déjà en place au sein de la structure. En appliquant des règles similaires à l'ensemble des volontaires, les organisations contribuent à créer un cadre prévisible qui s'applique de manière équitable à tous·tes. Les règles se distinguent des normes par leur caractère à la fois précis et formalisé. Elles permettent de garantir une certaine clarté au cadre puisqu'elles définissent explicitement ce que le-la volontaire peut ou ne peut pas faire.

Le non-respect des règles par les volontaires peut entraîner des sanctions formelles. Si elles varient en fonction des organisations, celles mentionnées au sein du groupe de recherche sont l'avertissement, la suspension et l'exclusion. Les sanctions ne jouent que sur la dimension de l'engagement du-de la volontaire, c'est-à-dire sur la possibilité de continuer ou non son bénévolat :

*« Sur la question des sanctions, c'est tout le problème du bénévolat : à part l'exclusion, on n'a pas beaucoup de moyens d'action » (GR, Séance 5).*

Les membres du groupe notent parfois une absence de règles propres à la régulation de l'activité bénévole. Iels envisagent deux cas de figure. Le premier concerne des organisations qui s'appuient uniquement sur des normes informelles :

*X : « Je connais des associations où il n'y a jamais de conventions signées, pas d'horaires fixes. [...] Il y a un cadre implicite que tu connais parce que tu es un-e ancien-ne et que tu connais les valeurs de [l'association] ».*

*Y : « Est-ce que c'est considéré comme un cadre, même s'il est implicite ? »*

*X : « Oui parce que quand il y a eu des dérapages, les sanctions étaient très fortes. Des gens ont été exclus. » (GR, séance 5).*

Les volontaires peuvent également s'inspirer de règles qui s'appliquent initialement à d'autres acteur·rices de l'action sociale :

*« [Notre organisation] n'a pas de règles. C'est le CPAS qui organise l'activité. On suppose que ce sont les mêmes règles qui s'appliquent aux aides familiales. Mais les règles ne sont pas claires » (GR, Séance 3).*

Les bénévoles s'associent alors à des règles et obligations qui peuvent concerner des acteur·rices occupant des statuts et des fonctions très différentes, mais jouant des rôles similaires. Cette similitude dans les rôles concerne principalement le lien qu'ils entretiennent avec les usager·ères. Si ces volontaires assurent des missions d'accompagnement, ils peuvent alors se conformer aux pratiques, droits et devoirs exigés des travailleur·euses du social. Ils s'appuient donc sur un répertoire d'action externe en raison de l'absence de règles propres qui délimitent leur action.

Enfin, le groupe de recherche rend compte d'autres principes qui guident l'action des volontaires, qui revêtent à la fois le caractère général des normes et le formalisme des règles. Ce sont les balises. Celles-ci permettent de guider le·la volontaire sans pour autant lui désigner un chemin tout tracé sur ce qu'il doit accomplir. Les balises sont souvent directement associées à des valeurs promues par l'organisation et soumises directement aux volontaires. Les membres du groupe préfèrent l'usage de la notion de balises à celle de règles. Ils défendent ainsi des modèles organisationnels plus souples dans lesquels le cadre qui s'impose aux volontaires ne doit pas être perçu comme contraignant. Il doit dans ce cas servir à orienter l'action plutôt qu'à la limiter.

La combinaison de normes, de règles et de balises contribue à définir les missions du·de la volontaire et les possibilités qui s'offrent à lui·elle dans l'exercice de son activité. Ces dernier·ères peuvent disposer d'une plus ou grande liberté d'action ou au contraire être dans une situation davantage contrôlée.

## 6.4. Responsabilité des volontaires

Le cadre nécessite aussi que les acteur·ices impliqu·ées puissent en garantir le respect. Pour cela, les membres du groupe de recherche mettent l'accent sur le besoin de définir des mandats clairs pour les volontaires, ceci afin d'avoir une compréhension des responsabilités qui leur incombent individuellement et celles qui sont davantage collectives. Se pose notamment la question de connaître leurs responsabilités vis-à-vis des autres volontaires.

Quand un-e autre bénévole agit d'une manière qui contrevient aux valeurs, balises, règles ou normes portées par l'organisation, comment sont-iels supposé-es réagir ? Ont-iels le devoir d'en parler directement à la personne ou plutôt de transmettre l'information à une personne responsable ? Évidemment, la réponse dépend beaucoup de l'organisation et de son cadre.

Les volontaires ne peuvent être tenu-es comme responsables de situations problématiques causées par d'autres bénévoles ou par des usager-ères. En effet, la notion de responsabilité renvoie au fait qu'une personne peut être sanctionnée en cas de manquement (Ricœur, 1994). Pour autant, il est difficile de rendre les volontaires responsables individuellement de ces situations. C'est pour cela qu'il est envisageable soit de déléguer cette responsabilité à des salarié-es, soit de les collectiviser. Mais dans ce cas, il faut prévoir au sein de l'organisation des espaces de délibération permettant d'évaluer et de juger les comportements considérés comme non adaptés au cadre déterminé.

## 6.5. Le cadre est aussi une organisation collective

Bien que les normes, règles et balises constituent les fondements qui définissent le cadre de l'activité volontaire, il ne se limite pas à ces éléments. Le cadre est en effet le produit d'une organisation collective. En agissant au sein de leur organisation, les volontaires contribuent non seulement à redéfinir les normes, règles et balises mais iels donnent du sens à leur activité à travers un travail en commun :

*« C'est en prenant en compte la manière dont les gens cherchent à s'y retrouver qu'on peut faire des collectifs, des équipes. Ce n'est pas seulement à partir des règles » (GR, séance 5).*

La cadre vise dans la pratique à structurer l'action des volontaires afin d'agir dans une direction commune. En revenant aux notions de valeurs et de finalités, les membres de l'organisation (bénévoles et salarié-es) agissent conjointement pour mener l'action

qui convient en fonction des situations rencontrées. Cela passe ainsi par des procédures d'ajustement de l'activité entre membres du collectif.

Dans certaines organisations, on tend plus difficilement à percevoir les dimensions collectives de l'activité. C'est le cas des associations dans lesquelles les bénévoles mènent leurs missions individuellement en relation directe avec un ou plusieurs usager·ères :

*« Je suis toujours en face à face avec le-la même bénéficiaire. C'est important d'être dans un collectif avec un cadre mais je ne me sens pas participer à un collectif dans l'activité de bénévolat ». (GR, séance 5).*

Pourtant, ces volontaires sont quand même membres d'une organisation qui dispose de finalités et de valeurs qui structurent l'ensemble de leurs activités. Dans l'extrait ci-dessus, bien que le-a bénévole n'ait pas toujours conscience de faire partie d'un collectif, elle agit néanmoins dans un cadre collectif.

C'est alors le rôle de l'équipe encadrante d'assurer la cohérence entre les activités menées par chaque bénévole. Elle peut instaurer des espaces d'échange pour permettre aux bénévoles de partager leurs expériences respectives. Ces moments collectifs (par exemple, les supervisions, cf. partie 5) permettent notamment de créer un sentiment d'appartenance chez les volontaires. Iels n'agissent dans ce cas pas uniquement en tant que supplétif·ves des travailleur·euses mais peuvent faire partie d'un collectif plus large qui réfléchit et agit ensemble.

*« Je suis volontaire comme sage-femme. Chaque après-midi, il y a un médecin, une infirmière, une sage-femme. Je trouve ça vraiment important d'avoir une relation de confiance qui s'établit. On ne se sent pas seul.e. Je trouve ça important quand on fait un bénévolat. C'est ce que j'apprécie beaucoup : le sentiment de faire partie d'une équipe quand on n'est pas salarié.e ». (GR, séance 4).*

L'intégration des volontaires au sein d'un cadre collectif passe ainsi par la possibilité de créer des liens de confiance entre volontaires mais également entre volontaires et travailleur·euses. Comme les volontaires sont souvent moins présent·es que les travailleur·euses au sein de la structure, iels disposent de moins de temps pour constituer des liens avec d'autres personnes lors des activités.

L'organisation collective s'appuie en dehors de règles, de normes et de balises sur des principes de « connivence ». Par connivence, il faut comprendre des accords tacites qui ne comprennent pas nécessairement une dimension formelle. Elle signifie à la fois la capacité de mener une action en commun, ou des actions qui prennent la même direction, mais également une intercompréhension du sens que chacun-e donne à cette action. Elle se construit à travers la pratique commune, mais également à travers la réflexion portée sur ces actions.

*« Mon bénévolat est toujours en relation avec d'autres : assistant-es sociaux-ales, aides familiales, soins à domicile, services d'aide à domicile. Je suis constamment en relation avec d'autres gens. Cela fonctionne quand tu trouves une connivence : on se comprend et on sait ce qu'il y a à faire. Cela suppose qu'on partage le sens, mais aussi le comment faire, le comment être avec les gens. Ce n'est pas enseigné. Ça se crée dans l'expérience ». (GR, séance 5).*

Le collectif correspond aux éléments qui dépassent le cadre formel et qui constituent le liant entre les volontaires mais également entre les volontaires et les autres acteur·rices actif·ives dans l'organisation. La constitution de relations interpersonnelles y joue, en fonction des organisations, un rôle important. Mais cela se fonde avant tout sur des moments collectifs qui permettent aux volontaires de se sentir appartenir à un groupe ayant des objectifs et des valeurs en commun.

## 6.6. Un outil de régulation des relations entre volontaires et usager·ères

Les volontaires s'appuient sur le cadre de leur organisation pour envisager les manières d'interagir avec les usager·ères. En effet, des volontaires en action sociale sont amenés à effectuer des missions d'aide ou d'accompagnement des usager·ères de leur association.

iels ont pour rôle de fournir une aide matérielle directe ou un service ainsi que de créer du lien social. À travers le cadre et la définition des missions du-de la volontaire, l'organisation contribue à placer les limites de son engagement pour s'assurer de deux conditions : que cela se fasse au bénéfice de l'usager-ère tout en protégeant le-la volontaire des risques du surinvestissement.

*« Le cadre sert à protéger les bénévoles. C'est rassurant. Il sert aussi à protéger les bénévoles qui ont envie de trop donner, iels peuvent se perdre dans la relation avec le-la bénéficiaire ». (GR, séance 5).*

Le cadre contribue donc à définir l'objectif des missions des volontaires, en leur permettant de concevoir à la fois le pourquoi et le comment de la relation avec l'usager-ère. Il leur permet ainsi de déterminer la juste posture à adopter ; à savoir trouver le bon équilibre entre une trop grande distance, qui pourrait résulter d'un manque de prise en compte des besoins de l'usager-ère, et une trop forte proximité, au préjudice des deux protagonistes. Cette juste posture à adopter s'inscrit alors spécifiquement dans une relation aidant-e-aidé-e, similaire à celle dans laquelle se situent les travailleur-euses sociaux-ales (Pétermann, 2016 ; Prayez, 2009). Alors que la relation aidant-e-aidé-e est asymétrique, comment faire pour la rééquilibrer tout en assurant cette juste posture ? En partant de situations d'interactions, les membres du groupe de recherche ont exploré les besoins en termes de posture à adopter et des éléments présents au sein de leur organisation qui peuvent faciliter ou contraindre la relation.

Avant tout, les limites à imposer à la relation dépendent en partie du-de la bénévole, de ses attentes concernant son rôle ainsi que du temps et de l'espace qu'il accorde à celle-ci. Chaque bénévole place différemment ses limites. Par exemple, certain-es acceptent d'accorder du temps aux usager-ères en dehors de leurs heures officielles de volontariat :

*« Je fais des consultations en tant que sage-femme. Une bénéficiaire ne voulait absolument pas poursuivre la grossesse : j'ai fait tout ce qu'il fallait pour prendre un rendez-vous pour une IVG. [...] Elle m'a beaucoup téléphoné parce qu'elle ne comprenait pas. J'ai dépassé le cadre strict de la permanence. Ça ne m'a pas dérangé-e. [...] Je voyais bien que cette femme faisait tout ce qu'elle pouvait pour ne pas garder la grossesse. Je l'ai aidé comme ça. » (GR, séance 3).*

D'autres, au contraire, préfèrent placer des frontières plus nettes à leur temps de bénévolat. Ils ne souhaitent pas être pris-es dans des relations en dehors du temps dédié spécifiquement à ce rôle d'aidant-e. C'est d'ailleurs souvent la posture qui est préconisée par le cadre de l'organisation.

Les limites à l'engagement des volontaires se construisent également par rapport à leur adéquation à certaines valeurs. Le-la volontaire peut s'appuyer sur son propre système de valeur ou partager celui de son organisation. Dans ce second cas, il doit disposer de moyens pour évaluer les situations sur base d'un système de valeurs partagées. Les balises jouent notamment ce rôle.

À l'inverse, l'absence de balises claires pour le-la volontaire, mais aussi pour l'usager-ère, fait que l'un-e et l'autre peuvent parfois se perdre dans la relation. Le risque est celui que l'usager-ère ou le-la volontaire ne respecte pas les limites fixées par l'autre partie. C'est ce qu'une des membres du groupe de recherche explique dans le cas d'une école de devoirs dont les accompagnements sont pris en charge par des bénévoles :

*« Ce-tte jeune a le numéro de téléphone de tous-tes les bénévoles et a sollicité tout le monde de manière un peu anarchique. Il n'y a pas de coordination, c'est un peu le bazar. Les bénévoles me disent qu'elle demande constamment à la dernière minute et campe chez elle jusqu'à ce que le travail soit fait. Les bénévoles n'arrivent pas à dire qu'ils n'ont pas plus de deux heures. [...] Comme il n'y a pas de cadre, cela crée une situation de ce type-là ». (GR, séance 3).*

Le manque de coordination ainsi que l'absence de balises relatives aux relations entre volontaires et usager-ères peuvent ainsi créer des situations de sursollicitation. Mais elle peut aussi produire un surinvestissement des bénévoles s'ils ne savent pas poser leurs propres limites, pouvant mener à l'épuisement et au désengagement (cf. partie 7).

Le cadre protège le-la volontaire en orientant la relation d'aide et en lui permettant d'évaluer les situations à partir d'un système de valeurs partagées. De plus, il peut aussi lui imposer des règles qui fixent les limites de la relation. L'objectif est souvent de protéger la vie privée du-de la volontaire et de limiter la relation d'aide au contexte de l'activité bénévole. Ces limites explicites constituent également un outil auquel le-la volontaire peut faire référence

pour légitimer sa parole, par exemple lors d'un conflit où une limite n'est pas respectée par l'usager-ère.

Certaines organisations peuvent placer des limites très structurées à la relation en raison des spécificités du dispositif d'aide mis en place. C'est par exemple le cas d'une association de ligne d'écoute dont les appels sont pris en charge par des bénévoles. Le fait que la relation se situe à distance, par l'intermédiaire du téléphone, facilite l'établissement de règles telles que l'anonymat entre volontaires et usager-ères :

*« Notre cadre est vraiment très strict du point de vue de la proximité et de la distance des écoutant.es avec les appelant.es. Puisque l'écoute est anonyme, confidentielle, sans suivi, les écoutant.es ne répondent jamais à des questions personnelles. Iels ont une stratégie pour que l'écoute soit vraiment toujours dans le moment. » (GR, séance 3).*

Pourtant, la présence d'un dispositif structuré ne suffit pas à appliquer de manière systématique les règles définies par l'organisation. Cela dépend aussi de la volonté des bénévoles de saisir la pertinence de ces consignes, notamment dans ce qu'elles permettent dans la relation. Iels doivent adhérer à la vision de l'aide défendue par l'organisation et reconnaître que ces règles permettent de les protéger dans leurs rapports avec l'usager-ère. Pour autant, il arrive que le cadre ne soit pas adapté à la prise en charge de toutes situations. Le-la volontaire peut alors estimer que certaines règles ou balises ne leur permettent pas de venir en aide à certain-es usager-ères comme il est attendu d'eilleux. Pour faire face à des situations d'urgence ou de détresse, les bénévoles peuvent choisir d'agir hors-cadre :

*« J'aime beaucoup l'idée du cadre qui est à rappeler et qui est à respecter. Mais parfois, je suis un peu hors-cadre. Il ne faut pas non plus avoir cette rigidité. On peut faire de temps en temps une petite exception. Sinon, on devient des gens très rigides et on est plus dans l'humain. Alors qu'un-e bénévole en action sociale est quand même essentiellement dans l'humain. Chaque situation est tellement différente ». (GR, séance 2).*

Une organisation peut accepter que des bénévoles agissent hors-cadre si c'est au bénéfice de l'usager-ère, sans causer de tort aux autres bénévoles et à l'organisation. Parfois même, le hors-cadre peut être sollicité par les personnes en charge de l'encadrement des volontaires car il permet des formes créatives de prise en charge des usager-ères et de s'adapter aux situations inattendues ou exceptionnelles.

Un-e bénévole peut ainsi choisir de sortir du cadre pour adapter son intervention aux besoins spécifiques d'un-e usager-ère. Mais cette adaptation peut remettre en question le principe d'égal traitement et provoquer un sentiment d'injustice chez les autres bénévoles ou travailleur-euses témoins de la situation :

*« Un-e bénévole – très chouette par ailleurs – a créé une relation très forte avec un-e bénéficiaire. La semaine passée, j'étais présent-e à la distribution (alimentaire). Le-la bénéficiaire a fait comme d'habitude : « Est-ce que je peux avoir ça ? ». Le-la bénévole était coincé-e parce que j'étais là. On a franchi la règle en favorisant un-e bénéficiaire parce qu'on est très proche. » (GR, séance 3).*

La crainte est que le-la volontaire, du fait de sa proximité avec certain-nes usager-ères, choisissent de les favoriser par rapport à d'autres. C'est cet équilibre entre respect du cadre et capacité d'adaptation aux situations qui est alors souvent attendu des bénévoles. Celleux-ci doivent s'assurer que leurs actions restent en adéquation avec les valeurs et finalités de leur organisation. Or, si la possibilité du hors-cadre permet de constituer des espaces d'autonomie et de créativité, il peut aussi être source d'inconfort pour les volontaires qui ne disposent pas suffisamment d'outils pour déterminer l'action qui convient.

\*\*\*

Le groupe de recherche estime que chaque organisation faisant appel à des volontaires doit disposer d'un cadre clair. Il permet de guider l'action des volontaires et de donner du sens à leur engagement. Pourtant, l'absence de règles claires ne signifie pas une absence de normes strictes. Un cadre uniquement informel existe souvent au détriment des nouveaux-elles bénévoles qui ne parviennent pas à le déchiffrer et peuvent subir la désapprobation de l'organisation et des autres volontaires. En même temps, les co-chercheur-euses sont en faveur de cadres qui placent des balises orientant l'activité des bénévoles au lieu de la contraindre. Un cadre explicite mais souple encouragerait les volontaires à faire preuve de créativité et d'autonomie pour s'adapter aux besoins spécifiques des usager-ères tout en leur fournissant les orientations suffisantes pour qu'ils ne soient pas perdu-es dans l'exercice de leurs missions. Par ailleurs, le cadre ne se limite pas à des règles. Il dépend aussi

d'une organisation collective qui s'appuie sur des principes de connivence et sur la mise en place d'espaces de discussion, de réflexion et de décision.

Pour autant, quel que soit le cadre défini, les volontaires doivent parfois s'en détourner, en agissant hors-cadre, pour faire face aux situations inattendues. Mais iels doivent alors s'assurer d'agir équitablement auprès des usager·ères et se protéger des risques de surinvestissement. Enfin, le cadre n'étant pas un objet figé, il peut aussi évoluer pour s'adapter aux mieux aux attentes des travailleur·euses, des volontaires et des usager·ères.

Comme nous l'abordons dans la partie suivante, le manque d'un cadre clair ainsi que d'un accompagnement adapté peut entraîner des conséquences sur le bien-être et l'épanouissement des volontaires.

## **Partie 7.**

**Les conséquences  
d'un manque  
de cadre et  
d'accompagnement  
des volontaires**

## 7.1. Le risque d'épuisement des volontaires

Nous pouvons observer que l'épanouissement et le bien-être des bénévoles sont des enjeux majeurs inscrits en filigrane dans l'accompagnement et dans l'encadrement des volontaires. Une gestion des bénévoles inadaptée ou inexistante pourrait générer une souffrance qui prend parfois la forme d'un épuisement. L'épuisement, ou le burn out, a longtemps été traité dans le contexte du travail rémunéré (Delbrouck, 2010 ; Truchot, 2016). Cependant, certaines études tendent à montrer la présence de similarités entre les difficultés rencontrées par les salarié-es et les bénévoles contribuant au burn out (Lewig *et al.*, 2007). La notion de burn out des bénévoles fait alors son apparition, devenant ainsi un réel point d'attention pour les associations (Truchot, 2016). L'épuisement des bénévoles, loin d'être homogène, peut prendre différentes sources.

Tout d'abord, le groupe de recherche estime que les bénévoles sont des personnes ayant envie de donner de leur temps pour aider les autres. Iels peuvent donc vivre des désillusions en raison des limites de leurs capacités d'action ou face à la réalité de terrain :

*« Il peut y avoir une désillusion entre le rêve du début, l'idéal et le réel concret des choses à faire. Le-la volontaire vient avec un idéal et le réel n'est pas celui-là ». (Atelier du 5/12/2024).*

Si cette désillusion est trop grande, cela peut conduire à un désengagement car le volontariat ne répond pas aux attentes de l'individu, d'où l'importance d'informer les bénévoles sur leurs missions et sur les situations concrètes qu'ils peuvent rencontrer (cf. partie 5).

Au départ de l'engagement, le groupe insiste sur le fait de démystifier l'image que l'on peut avoir du-de la bénévole comme étant un-e sauveur-euse. En effet, le risque de ce type de posture peut à la fois générer de la frustration, de la culpabilité ou encore un sentiment d'injustice chez le-la volontaire lorsqu'il fait face à une situation où iel ne peut pas venir en aide à la personne comme iel l'entend (Lhuillier, 2018). Cela peut également avoir des

conséquences dommageables pour l'usager-ère, par exemple lorsque le-la volontaire dépasse ses compétences :

*« En tant qu'accompagnateur.rice de terrain, tu peux facilement te dire que tu es le-la sauveur.se de la personne quoi. Si on se met dans cette position-là, on va avoir des comportements inappropriés ou donner des pistes de solutions qu'on ne maîtrise pas et qui seront peut-être erronées ». (Responsable de volontaires, entretien du 22/01/2024).*

Face à la complexification des situations des usager-ères et au nombre élevé de demandes d'aide, le-la volontaire peut rapidement faire face à son incapacité à répondre à tous les besoins, que ce soit par manque de temps ou de compétences :

*« Il y a parfois une dissonance entre pourquoi la personne s'engage (envie d'aider, de bien faire) et le sentiment de ne pas pouvoir répondre à toutes les demandes, de ne pas avoir le temps. [...]. C'est cette dissonance entre j'ai envie d'aider et en même temps, je n'ai pas le temps pour répondre à tout ». (Atelier du 05/12/2024).*

Ce sentiment d'impuissance peut être accentué par l'« impression que ce n'est jamais fini » et « le manque d'évolution de certaines situations » (Atelier du 05/12/2024) qui peut engendrer du découragement et de la frustration (Lhuilier, 2018).

Alors que certain-es bénévoles se démotivent, d'autres, a contrario, s'investissent plus encore. Le surinvestissement des bénévoles est cité comme principale cause d'épuisement. Celui-ci est dû à la sursollicitation des bénévoles, par une multiplicité des missions attribuées ou par la tendance du-de la bénévole à « vouloir trop bien faire » :

*« Un-e bénévole [en école de devoirs] avait peur de mal faire. Il faisait beaucoup trop de préparation, ce qui le-la qui menait à l'épuisement. Ce n'est pas une question d'expérience parce qu'il est prof ». (Atelier du 05/12/2024).*

*« Un-e bénévole est impliqué-e dans les différents services de l'association et remplace quand il manque des bénévoles. Elle fait aussi partie du conseil d'administration. C'est un engagement à multiples casquettes au sein d'une même association ». (Atelier du 05/12/2024).*

La délimitation du rôle et des missions du-de la bénévole apparaît comme un aspect crucial pour prévenir l'épuisement. Outre le fait que le-la bénévole risque de s'épuiser physiquement à « *en faire trop* », des comportements hors-cadre ou dépassant les limites personnelles peuvent les impacter psychologiquement. Partant d'un « *bon sentiment* », certain-es volontaires peuvent outrepasser leur mission initiale afin d'aider l'utilisateur, sans mesurer les potentielles conséquences que cela pourrait avoir. La littérature souligne le risque d'épuisement compassionnel lorsque l'empathie qu'éprouve le-la bénévole impacte sa santé mentale (Chapelle, 2018).

Le groupe de recherche souligne donc l'importance à la fois d'avoir un cadre qui délimite le rôle du-de la volontaire et l'aide à poser ses limites mais aussi le rôle qu'a le-la bénévole dans la définition de ses propres limites. Ainsi, il est attendu du-de la volontaire qu'il fasse un travail d'introspection pour apprendre à se connaître :

*« Iels ne se rendent pas compte de l'impact que le bénévolat aura sur elleux. C'est important de se connaître, de savoir ce qu'on peut donner, jusqu'où on peut aller. Tout le monde n'a pas réfléchi à cette question ». (Atelier du 05/12/2024).*

L'accompagnement apparaît comme un outil pour prendre soin des bénévoles. Par la mise en place d'espaces réflexifs comme les supervisions où le-la bénévole peut déposer ses difficultés et partager ses émotions, par les suivis individuels, par la consultation d'un-e psychologue, par les formations sur des thématiques précises, le care est au centre de l'accompagnement (cf. partie 5).

Les bénévoles ont à leur disposition des espaces pour se remotiver, se ressourcer et sortir de l'isolement. Cependant, il ne suffit pas que ces espaces existent pour que les bénévoles s'en saisissent. Comme évoqué dans les difficultés à la mise en place d'un accompagnement, le groupe de recherche déplore dans certains cas le peu de participation aux activités par les volontaires.

Alors que l'épuisement est un risque chez les volontaires en action sociale, le groupe questionne les capacités qu'ont les responsables et référent-es de bénévoles à répondre aux problèmes d'épuisement. En effet, iels doivent détenir certaines compétences pour recueillir les ressentis et émotions des volontaires tout en se protégeant. Prévenir l'épuisement des volontaires passe alors aussi par l'outillage des référent-es dans leur propre capacité à

recevoir des émotions sans se faire submerger :

*« Il y a un sentiment d'impuissance chez les responsables des volontaires de ne pas savoir comment soutenir au mieux face à certaines situations. Suis-je formé-e, outillé-e et à l'aise pour accueillir l'épuisement des volontaires ? ».* (Atelier du 05/12/2024)

L'épuisement des bénévoles peut également être relié à celui des salarié-es (Lewig et al., 2007). Le groupe relève que les burn out des salarié-es, plus précisément des référent-es de bénévoles, peuvent impacter directement les volontaires lorsque la continuité de l'accompagnement n'est pas assurée. En l'absence des référent-es des bénévoles, il est important qu'un-e remplaçant-e soit nommé-e pour au moins assurer la gestion du planning des bénévoles et des missions qu'ils doivent accomplir. La prise en charge des volontaires passe aussi par l'identification des besoins qu'à la structure en termes de volontaires. En effet, notre étude souligne l'importance de répondre à la demande qu'ont les bénévoles de se rendre utiles, de donner de leur temps, auquel cas cela conduirait à un découragement, voire à un désengagement. Cela peut arriver, par exemple, lorsque l'association engage un-e bénévole sans avoir de mission claire à lui attribuer :

*« On a de nouveaux-elles bénévoles motivé-es qui espèrent pouvoir se mettre en activité. Les salarié-es ont peur d'une démotivation par manque de missions qui leur conviennent. Cela peut amener les volontaires à se désengager ».* (Atelier du 05/12/2024).

L'épuisement des bénévoles semble une conséquence possible du manque d'investissement de l'État. L'accompagnement et un cadre clair peuvent être des outils pour prévenir cet épuisement (Lewig et al. in Routhier, 2023). Si le burn out est un point essentiel à traiter pour préserver les bénévoles, Amnesty International France (2020) va plus loin dans la réflexion, indiquant que le surmenage des militant-es et des bénévoles « est l'un des obstacles majeurs à la pérennité des mouvements de justice sociale. À long terme, il peut même empêcher le changement social. » (p.10). Faisant ici référence aux associations autogérées par des bénévoles, la question se pose également dans d'autres contextes lorsqu'elle est mise au regard de la dépendance de certaines associations au volontariat.

## 7.2. Remise en question du bénévolat comme acte libre

L'absence d'un accompagnement et d'un cadre de l'activité bénévole adaptée aux besoins du-de la bénévole peut également avoir pour conséquence une remise en question du volontariat comme acte libre.

Si l'acte libre est remis en question, c'est moins par les règles et contraintes que peut imposer l'association à ses bénévoles que par la dépendance des organisations à ces dernier-ères. L'acte libre n'est donc pas questionné à l'entrée du-de la bénévole dans son activité (tout le monde est libre ou non de s'engager) mais pendant le volontariat et au moment du désengagement. Nous avons abordé précédemment la notion de contrat moral que nous définissons ici comme les responsabilités individuelles que les volontaires ont intégrées sans pour autant qu'elles soient identifiées et exprimées par l'organisation. Se désengager renvoie alors à une forme d'échec et de non-respect de son engagement. Cela interroge le-la bénévole sur ses valeurs, voire sur son identité et peut entraîner un sentiment de culpabilité. En effet, le-la bénévole peut se poser la question de l'impact de son départ ou de sa pause sur le fonctionnement de l'association. Cela questionne donc la dépendance de l'association vis-à-vis de ses bénévoles qui peuvent avoir l'impression du caractère essentiel de leur engagement. Cette culpabilité ne concerne pas seulement le moment du désengagement du-de la volontaire mais peut survenir durant son parcours bénévole, lorsqu'il est amené-e à se sur investir, à faire des « heures supplémentaires » :

*« J'ai été bénévole dans une structure où les volontaires assuraient l'hébergement en soirée et la nuit. Il fallait parfois pallier des désistements de dernière minute. Je me sentais coupable quand je ne pouvais pas répondre présent-e parce que, si on n'est pas là, l'hébergement n'accueille pas les trente femmes qui doivent y passer la nuit ». (Atelier du 05/12/2024).*

Amnesty International, dans son fanzine consacré à la santé mentale des militant-es et bénévoles (2020), pose la question suivante : « Avez-vous déjà culpabilisé de prendre une

*pause parce que pendant ce temps d'autres personnes pourraient être en train de souffrir ?*» (p.10). Cette question concorde bien avec la réflexion du groupe de recherche. Malgré son mal-être et la fragilisation de sa santé mentale, il arrive que le-la bénévole persévère et reste engagé-e.

\*\*\*

Notre recherche donne à penser l'épuisement au-delà de son attribution initialement faite aux salarié-es. En effet, la sur-responsabilisation des bénévoles, leur sur-sollicitation ou leur surinvestissement sont des éléments qui peuvent s'accumuler durant un volontariat dont l'objet-même représente des risques d'épuisements psychologiques.

Le groupe de recherche questionne dès lors la liberté d'engagement des bénévoles qui, par leur volonté de venir en aide et la dépendance ressentie de l'organisation, peuvent retarder leur désengagement, avoir des difficultés à faire une pause ou à discuter d'une révision de leurs missions et rôles.

L'accompagnement et l'encadrement apparaissent alors comme des outils essentiels à la fois pour évaluer le bien-être et l'épuisement des bénévoles, pour penser leurs limites et pour réadapter son volontariat.

# **Partie 8.**

# Recommandations

Sur la base du travail de réflexion et d'analyse réalisé par le groupe de recherche, nous avons pu émettre une série de recommandations. Ces dernières visent d'une part à assurer la reconnaissance du rôle et de la plus-value du volontariat dans l'action sociale, et d'autre part à favoriser la réalisation de l'activité des bénévoles en mettant au centre leur bien-être et leur épanouissement.

Pour que ces recommandations puissent toutefois produire des effets, la question générale du financement public du secteur de l'action sociale doit se poser. En effet, nous avons vu à quel point le manque de moyens influe sur le bénévolat et les conditions de son déploiement. Pour répondre aux nouveaux défis qui se posent sans cesse au secteur de l'action sociale, il s'agit également de pouvoir penser les modes de financement que la majorité des acteur·rices rencontrée dans le cadre de cette recherche considèrent actuellement comme insuffisants.

## 8.1. Recommandations aux décideurs.euses politiques et bailleurs de fonds

### Mesurer l'apport du volontariat dans l'action sociale

- Réaliser un cadastre régulier des volontaires dans l'action sociale à Bruxelles et dans les autres régions afin d'évaluer la part du bénévolat dans le secteur.
- Sonder régulièrement les organisations et fédérations de l'action sociale pour connaître les types de missions effectuées par les volontaires.

### Réévaluer les moyens à mettre à disposition des organisations pour accompagner et encadrer les volontaires

- Mettre en place des fonds de formation destinés aux volontaires.

- Assurer la reconnaissance et le financement de la fonction de responsable des volontaires.
- Mesurer le coût de l'accompagnement des volontaires pour les organisations sur la base du cadastre.

## 8.2. Recommandations aux organisations de l'action sociale à Bruxelles

### Garantir l'accessibilité et favoriser l'inclusion dans le volontariat

- Diversifier les tâches à attribuer aux volontaires au sein de l'organisation afin d'inclure des personnes ayant différentes motivations, compétences et savoirs.
- Identifier les opportunités de bénévolat ponctuel au regard des missions de l'organisation et de l'investissement nécessaire pour penser l'accompagnement des bénévoles.
- Repenser la place des compétences acquises en amont comme condition d'accès au volontariat et privilégier des processus d'acquisition de compétences durant le volontariat (formations, supervisions, mentorat, etc.).
- Proposer des activités bénévoles au sein d'autres services pour les usager-ères souhaitant s'engager.

### Privilégier un accompagnement favorisant le bien-être et l'épanouissement du-de la bénévole

- Identifier les motivations, besoins et attentes individuels du-de la bénévole afin de lui offrir un accompagnement adapté.
- Programmer les formations et moments de rencontre avec les volontaires en fonction de leurs disponibilités et intérêts.
- Expliquer aux volontaires le choix des formations et l'utilité de les suivre (surtout

- lorsqu'elles sont obligatoires).
- Offrir des espaces de rencontre entre les volontaires et leur référent-e pour repenser et ajuster leur activité.
  - Prendre en compte la parole et les savoirs des bénévoles dans le réajustement de l'accompagnement.
  - Identifier des outils et moments permettant de veiller au bien-être du-de la bénévole tout au long de son engagement.
  - Informer le-la volontaire en amont de son engagement des différentes possibilités de volontariat au sein de l'organisation.
  - Informer le-la volontaire lors du recrutement (ou lors d'un changement de mission) de la réalité concrète de la mission et des situations potentiellement difficiles qu'il pourrait rencontrer.
  - Informer le-la volontaire dès son engagement des moments obligatoires et facultatifs de l'accompagnement.
  - Offrir des espaces (suivis individuels, supervisions . . .) permettant au-à la bénévole d'exprimer ses difficultés et ressentis.
  - Trouver le juste équilibre entre le temps d'investissement du-de la bénévole dans l'accompagnement et dans son activité.

#### Garantir un cadre clairmais flexible à l'activité volontaire

- Prévoir des interventions entre volontaires et travailleur-euses pour évaluer la pertinence du cadre sur la base de situations vécues par les bénévoles.
- Faire évoluer périodiquement le cadre pour qu'il reste adapté aux missions des volontaires.

## 8.3. Recommandations aux volontaires

- Prévoir des moments pour réfléchir à son engagement (temps, besoins, motivations . . .) et l'exprimer à l'organisation si nécessaire.
- Faire part des difficultés rencontrées lors de l'activité auprès d'un-e référent-e.

# Conclusion

Cette recherche est née de l'inquiétude d'un essoufflement et d'une lassitude des volontaires du secteur de l'action sociale. De cette inquiétude a découlé la nécessité d'explorer des pistes pour assurer la fidélisation de ces bénévoles mais également de prendre en compte leur bien-être et leur épanouissement au sein de leurs missions.

De nos rencontres avec des responsables de volontaires au sein d'associations bruxelloises sont ressortis deux principaux constats. Le premier est que certain-es notent une augmentation des demandes de volontariat ponctuel au détriment du volontariat sur le long terme, posant ainsi la question des défis liés au recrutement et à la fidélisation des volontaires. Le second constat est la difficulté d'assurer un accompagnement et un encadrement de qualité pour l'ensemble des bénévoles, notamment en raison du manque de ressources humaines et de moyens disponibles.

Pour approfondir ces observations, nous avons mené une recherche collaborative reposant sur un groupe de recherche composé de volontaires et de travailleur-euses de l'action sociale en région bruxelloise. Les co-chercheur-euses ont d'emblée mis l'accent sur les enjeux pratiques du volontariat : les relations entre volontaires et usager-ères, l'accessibilité du volontariat, le cadre de l'activité volontaire, la reconnaissance et l'accompagnement des bénévoles et les effets du manque d'investissement de l'État sur les volontaires. À travers ces enjeux, les co-chercheur-euses ont exploré les éléments qui structurent l'activité bénévole et contribuent à définir son rôle au sein de l'action sociale.

La critique du manque d'engagement de l'État est au fondement de l'analyse des membres du groupe de recherche. Iels constatent une trop faible intervention des pouvoirs publics sur le traitement de certains problèmes sociaux et un glissement des modalités de financement du secteur associatif vers des appels à projets. Ces orientations ont pour conséquences une sur-responsabilisation des volontaires qui engendre par ailleurs une dépendance d'une partie des associations à ces dernier-ères.

Le bénévolat dans ce contexte devient moins accessible à de nombreux-euses citoyen-nés

qui ne disposent pas des compétences ou de la disponibilité attendues pour pouvoir s'engager. Ce manque d'accessibilité est d'autant plus renforcé quand les organisations ne disposent pas des moyens pour assurer un accompagnement et un encadrement de qualité auprès de leurs bénévoles. Pourtant, les membres de ces organisations souhaiteraient utiliser davantage le volontariat comme un outil d'inclusion sociale et d'épanouissement accessible à tous·tes.

Le groupe de recherche a soutenu que la mise en place d'un accompagnement contribue à la fidélisation, celle-ci reposant sur six facteurs favorisant le bien-être et l'épanouissement du·de la volontaire (cf. Annexe 2). Il permet au·à la volontaire d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de sa mission, de bénéficier d'un soutien moral de la part de l'organisation, de développer un sentiment d'appartenance et de donner du sens à son engagement. Mais cet accompagnement, pour être pertinent, doit être adapté aux besoins et attentes du·de la bénévole et aux missions qui lui sont confiées.

L'élaboration d'un cadre organisationnel clair constitue un autre élément nécessaire pour assurer aux volontaires les conditions valides à leur engagement. Le cadre contribue à donner du sens à l'activité des bénévoles en s'assurant qu'elle soit en adéquation avec les valeurs et les objectifs de l'organisation. Pour cela, le cadre se structure à partir de principes plus ou moins formalisés que sont les normes, les règles et les balises qui définissent les comportements attendus des bénévoles. Ce cadre contribue notamment à définir la juste posture que le·la bénévole doit adopter avec les usager·ères. Mais il arrive parfois que ce cadre ne soit pas adapté à la prise en charge de certaines situations, incitant alors le·la bénévole à adopter des comportements « hors-cadre ». L'organisation peut alors prendre en compte les critiques adressées au cadre pour l'adapter à l'évolution des situations rencontrées, tolérer certaines actions hors-cadres, voire les encourager.

Enfin, le groupe de recherche rappelle que les volontaires sont des personnes faisant don de leur temps et faisant preuve d'un désir de venir en aide à autrui. De cette motivation, qui se confronte à des réalités parfois difficiles, peuvent découler des risques d'épuisement auxquels l'organisation doit rester attentive, d'autant plus que le bien-être des volontaires est une condition sine qua non pour garantir la continuité de leur engagement. Venir en aide à des publics parfois en très grande vulnérabilité peut générer un sentiment

d'impuissance chez les volontaires dont les capacités d'action se trouvent parfois limitées. Lorsque les bénévoles atteignent leurs limites, une culpabilité peut alors se faire ressentir ; leur besoin de se désengager, de faire une pause ou de revoir leur implication se confronte alors à un sentiment d'obligation morale. Le groupe de recherche souligne alors le rôle que jouent les organisations dans la prévention des risques psycho-sociaux et dans la mise en place d'espaces d'écoute pour accompagner au mieux le-la bénévole.

Les points d'attention apportés à l'inclusion et au bien-être des bénévoles contribuent à contrecarrer une vision utilitariste du volontariat. Selon le groupe de recherche, les bénévoles ne doivent en aucun cas être assimilés-es à une main-d'œuvre gratuite censée remplir des fonctions similaires aux travailleur-euses. Leur épanouissement devient ainsi un objectif en soi, en plus de l'aide qu'ils peuvent apporter à la prise en charge de problématiques sociales. Les co-chercheur-euses défendent ainsi une vision humaniste du volontariat.

Cette recherche contribue à visibiliser l'importance des volontaires dans l'action sociale et de la nécessité d'en prendre soin. Au-delà, nous espérons qu'elle servira à mieux considérer le rôle joué par les citoyen-nes qui s'engagent bénévolement auprès des personnes les plus vulnérables.



## BIBLIOGRAPHIE

**Albarello, L., & Wiliquet, M.** (2005). Associations et pouvoirs publics. Les cahiers de la FOPES, 4.

**Amnesty International.** (2020). Sauver le monde sans s'effondrer. Un fanzine pour les militant-e-s et les bénévoles. Numéro spécial. <https://www.amnesty.org/fr/wp-content/uploads/sites/8/2021/05/AMR0122732020FRENCH.pdf>

**Artois, P.** (2013). Le passage du travail à l'emploi dans l'associatif en Belgique. Les Politiques Sociales, 3-4(2), 7-18. <https://doi.org/10.3917/lps.133.0007>

**Atangana-Abé, J.** (2012). La gestion des bénévoles dans les organismes à but non lucratif : une approche différenciée. Économie et Solidarités, 42(1-2), 128–145. <https://doi.org/10.7202/1029014ar>

**Aubry, F., Belzile, L., Moreau, O., Guillette, M., & Morin, P.** (2016). Chapitre 6. Attirer et retenir des bénévoles. Dans Brossard, B., White, D. (dir.) La santé en réseaux : Explorations des approches relationnelles dans la recherche sociale au Québec, 147-166. Presses de l'Université du Québec, 47-166. <https://doi.org/10.1515/9782760545533-008>

**Becker, H. S.** (1997). Outsiders. Free Press.

**Benelli, N., & Modak, M.** (2010). Analyser un objet invisible : Le travail de care. Revue française de sociologie, 51(1), 39-60. <https://doi.org/10.3917/rfs.511.0039>

**Bernardeau, D.** (2018). Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels. SociologieS [En ligne]. <https://doi.org/10.4000/sociologies.6758>

**Boezeman, E. J., & Ellemers, N.** (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus paid employees working in a charitable volunteer organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82(4), 897-914. <https://doi.org/10.1348/096317908X383742>

**Bougard, J., Brodaty, T., Emond, C., L'Horty, Y., du Parquet, L., & Petit, P.** (2014). Bénévolat et accès à l'emploi. Les enseignements d'une expérience contrôlée. Revue économique, 65(1), 47-69. <https://doi.org/10.3917/reco.651.0047>

**Bourdoncle, R.** (2000). Professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche & Formation*, 35(1), 117-132. <https://doi.org/10.3406/refor.2000.1674>

**Bourgoin, F.,** (2014), L'émergence des pratiques de tutorat dans l'accompagnement des bénévoles en centre social : offres de professionnalisation et dynamiques identitaires associées. *Savoirs*, 36. <https://doi.org/10.3917/savo.036.0041>

**Chapelle, F.** (2018). 5. Épuisement compassionnel. Dans Chapelle, F. (dir.), *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail en 36 notions*, 35-40. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0035>.

**Chobeaux, F.** (2015). Plaidoyer pour un accueil inconditionnel. *VST - Vie sociale et traitements*, 126 (2), 63-65. <https://doi.org/10.3917/vst.126.0063>

**Cortesero, R.** (2004). De la norme à la responsabilité : L'expérience morale des bénévoles d'associations caritatives, thèse en sociologie, ENSAP.

**Cortessis, S., & Guisan, S. W.** (2016). Le bénévolat, une porte d'entrée privilégiée pour mobiliser les jeunes dans des activités d'apprentissage propices au développement de compétences transversales. *Éducation et socialisation*, 41. <https://doi.org/10.4000/edso.1753>

**Cottin-Marx, S., Hély, M., Jeannot, G., & Simonet, M.** (2017). La recomposition des relations entre l'État et les associations : Désengagements et réengagements. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 463-476. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0463>

**Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M.** (1996). Defining Who is a Volunteer : Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364-383. <https://doi.org/10.1177/0899764096253006>

**Cousineau, M., & Damart, S.**(2017) . Le management des bénévoles, entre outils et valeurs Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, 262(1), 19-36. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00100>.

**Delbrouck, M.** (2010). Je suis épuisé(e) par ma charge de travail. Que puis-je y faire ? Le burn-out ou la souffrance des soignants Causes spécifiques du syndrome d'épuisement professionnel du soignant. *Imaginaire & Inconscient*, 25(1), 157-166. <https://doi.org/10.3917/imin.025.0157>.

**Del Fa, S., Lamoureux, S.,** (2018). Répertoire des (nouvelles) pratiques de bénévolat. Le bénévolat en Mouvement.

**De Margerie, O.** (2018). Prendre soin des accompagnants bénévoles, une affaire collective (ou les poupées russes de l'accompagnement) Jusqu'à la mort accompagner la vie, 135(4), 29-39. <https://doi.org/10.3917/jalmalv.135.0029>.

**Demoustier, D.** (2002). Le bénévolat, du militantisme au volontariat. Revue française des affaires sociales, 4, 97-116. <https://doi.org/10.3917/rfas.024.0097>

**Desgagné, S.** (1997). Le concept de recherche collaborative : l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants. Revue des sciences de l'éducation, 23(2), 371–393.

**Dugardin, L.,**(2013). La professionnalisation des volontaires. Plateforme francophone du Volontariat. 2013 ANALYSE Professionnalisation.pdf

**Durand, E.** (2006). Le bénévolat, un temps social au service de la solidarité. Revue internationale de l'économie sociale, 302, 83-90. <https://doi.org/10.7202/1021561ar>

**Durkheim, É.** (1895). Les règles de la méthode sociologique (Nouvelle éd.). PUF.

**Fernandes, S.** (2009). Wittorski, R., Professionnalisation et développement professionnel. Questions Vives, 5(11), 315-316. <https://doi.org/10.4000/questionsvives.632>

**Ferrand-Bechmann, D.** (2000). Le métier de bénévole. Anthropos diff. Économica.

**Genard, J.-L.** (2002). L'émergence de l'associatif comme projet social, politique et culturel. Pyramides, 6, 31-52.

**Grell, P.** (1976). L'organisation de l'Assistance Publique. Contradictions.

**Halba, B.** (2006). Gestion du bénévolat et du volontariat. De Boeck Supérieur. « New Management ». <https://doi.org/10.3917/dbu.halba.2006.01>

**Hager, M., Brudney, J.** (2004). Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers. Urban Institute Press. Consulté le 3 janvier 2025, [http://nevadavolunteers.org/docs/amicorps\\_grant/volunteer\\_practices\\_retention.pdf](http://nevadavolunteers.org/docs/amicorps_grant/volunteer_practices_retention.pdf)

**Haski-Leventhal, D., Meijs, L. C. P. M., & Hustinx, L.** (2010). The Third-party Model : Enhancing Volunteering through Governments, Corporations and Educational Institutes. *Journal of Social Policy*, 39(1), 139-158. <https://doi.org/10.1017/S0047279409990377>

**Havard Duclos, B. et Nicourd, S.** (2005) . Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle. *Pensée plurielle*, 9(1), 61-73. <https://doi.org/10.3917/pp.009.0061>.

**Henry, M.,** (2020.02.17). Le burn-out des bénévoles, La chronique d'Amnesty International France. Consulté en ligne le 06.01.2025. <https://www.amnesty.fr/refugies-et-migrants/actualites/le-burn-out-des-benevoles>

**Hirtz, N.** (2022). L'exploitation du travail en milieu associatif — Regard féministe. *Gresea*. Consulté en ligne le 23.12.2024. <https://gresea.be/L-exploitation-du-travail-en-milieu-associatif-Regard-feministe#nb2-1>

**Houle, B. J., Sagarin, B. J., et Kaplan, M. F.** (2005). A Functional Approach to Volunteerism: Do Volunteer Motives Predict Task Preference? *Basic and Applied Social Psychology*, 27(4), 337– 344. [https://doi.org/10.1207/s15324834baspp2704\\_6](https://doi.org/10.1207/s15324834baspp2704_6)

**Huret, R.** (2008). La fin de l'État providence ? Un bilan de la politique sociale de George W. Bush. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 97(1), 105-116. <https://doi.org/10.3917/ving.097.0105>

**Hustinx, L., & Dudal, P.** (2020). Le volontariat en Belgique. Chiffres-clés 2019. Université de Gand, Fondation Roi Baudoin.

**Jaeger, M.** (2020). Les contours incertains du travail social : Un facteur de perte de sens. *Revue française des affaires sociales*, 2, 51-72. <https://doi.org/10.3917/rfas.202.0051>

**Jaeger, M., & Jovelin, E.** (2023). Principes et pratiques d'action sociale : Sens et non-sens de l'intervention sociale. Dunod.

**Jovelin, E.** (2005). Bénévolat et action sociale : L'action des bénévoles auprès des personnes âgées. *Pensée plurielle*, 9, 101-117. <https://doi.org/10.3917/pp.009.0101>

**Khasanzyanova, A.** (2017). Quelles compétences acquièrent les bénévoles dans les associations et pour quels usages ? *Éducation et Socialisation*, 46. <https://doi.org/10.4000/edso.2776>

**IPSOS.** (2018). Baromètre des associations 2018. Fondation Roi Baudoin.

**IPSOS.** (2020). Baromètre des associations 2020. Fondation Roi Baudoin.

**IPSOS.** (2022). Baromètre des associations 2022. Fondation Roi Baudoin.

**Lamoureux, H.** (2002). Le danger d'un détournement de sens : Portée et limites du bénévolat. *Nouvelles pratiques sociales*, 15(2), 77-86. Érudit. <https://doi.org/10.7202/008916ar>

**Lhuillier, D.,** (2018). L'accompagnement : entre idéalisation, épuisement et créativité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 25(1), 111-130. <https://doi.org/10.3917/nrp.025.0111>.

**Malet, J., & Bazin, C.** (2011). Donner du temps pour les autres, mais aussi pour soi. *Gérontologie et société*. Vol. 34, 138(3), 165-180. <https://doi.org/10.3917/gs.138.0165>.

**Maurin, M.** (2020). « Accueillir la personne telle qu'elle est » : l'inconditionnalité de l'urgence sociale à l'épreuve des pratiques de catégorisation. *Sciences de la société*, 105. <https://doi.org/10.4000/sds.11323>

**Moriau, J.** (2022). Les quatre étapes de la gestion publique du secteur associatif à Bruxelles (1945-2015). Dans Collectif 21, *Cent ans d'associatif en Belgique... Et demain?* 159-169. Agence Alter Éditions.

**Morrisette, J.** (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25 (2), 35-49.

**Pétermann, M.** (2016). La juste distance professionnelle en soins palliatifs. *Revue internationale de soins palliatifs*, 31(4), 177-181. <https://doi.org/10.3917/inka.164.0177>

**Pierson, P.** (1994). *Dismantling the Welfare State? Reagan, Thatcher and the Politics of Retrenchment* (1re éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CB09780511805288>

**Prayez, P.** (2009). *Distance professionnelle et qualité du soin* (2e éd). Lamarre.

**Prouteau, L., & Wolff, F.** (2004). Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative. *Économie et Statistique/Economics And Statistics*, 372(1), 3-39. <https://doi.org/10.3406/estat.2004.7264>

**Reamon, Sarah** (2016) *Managing Volunteers: Recruitment, Retention, and Relationship Building*. SPNHA Review, 12(1), Article 7. <https://scholarworks.gvsu.edu/spnhareview/vol12/iss1/7>

**Reboul, P.** (2018). Prendre soin des accompagnants bénévoles. Jusqu'à la Mort Accompagner la Vie, 135(4), 5-8. <https://doi.org/10.3917/jalmaalv.135.0005>

**Rémy, C.** (2005). Quand la norme implicite est le moteur de l'action normes, déviance et réactions sociales dans un abattoir. *Déviance et Société*, 29(2), 103-112. <https://doi.org/10.3917/ds.292.0103>

**Ricœur, P.** (1994). Le concept de responsabilité : Essai d'analyse sémantique. *Esprit* (1940-), 206 (11), 28-48.

**Shachar, I. Y., Von Essen, J., & Hustinx, L.** (2019). Opening Up the "Black Box" of "Volunteering": On Hybridization and Purification in Volunteering Research and Promotion. *Administrative Theory & Praxis*, 41(3), 245-265. <https://doi.org/10.1080/10841806.2019.1621660>

**Simonet, M.** (2010). Le travail bénévole : Engagement citoyen ou travail gratuit ? la Dispute.

**Studer, S.** (2016). Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Non profit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 688–714. <https://doi.org/10.1177/0899764015597786>

**Suijkerbuijk, H. (Éd.).** (2014). Livre vert sur l'accès aux soins en Belgique. INAMI.

**Tardif Bourgoïn, F.** (2013). La formation des bénévoles : une démarche de professionnalisation ? Analyse de la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement et de formation des bénévoles dans trois centres sociaux parisiens. *Phronesis*, 2(4), 61–69. <https://doi.org/10.7202/1022261ar>

**Tardif Bourgoïn, F.** Pratiques d'accompagnement de bénévoles et apprentissages informels. Pratiques sociales et apprentissages, Centre de recherche interuniversitaire Experice, Jun 2017, Saint Denis, France.

**Truchot, D.** (2016). Épuisement professionnel (burnout) Dans Valléry, G., Bobillier-Chaumon, M., Brangier, É. et Dubois, M. (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations 110 notions clés*, 181 -186. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0181>.

**Truchot, D.** (2016). Burn out. Dans Zawieja, P. (dir.), Dictionnaire de la fatigue, 126 -134. Librairie Droz. <https://doi.org/10.3917/droz.zawie.2016.01.0126>.

**Van Campenhoudt, L., Franssen, A., & Cantelli, F.** (2009) La méthode d'analyse en groupe : Explication, applications et implications d'un nouveau dispositif de recherche, Sociologies [en ligne], consulté le 28/09/2024. <https://journals.openedition.org/sociologies/2968>.

**Vaessen, J.** (2024). Le travail volontaire : de sa codification juridique à ses expériences vécues. Thèse de sociologie. UCLouvain.

**VolontariAS.** (2018). Volontaires en action sociale : Un engagement pas si simple ? Plateforme francophone du Volontariat. Bruxelles.

**VolontariAS.** (2020) Responsable des volontaires : une fonction complexe et souvent méconnue, consulté en ligne le 26/09/2024. Fiche-VAS-Responsable-de-volontaires.pdf (levolontariat.be).

**Volunteer Scotland.** (2023). The Cost of Living and Wellbeing Crisis. Impact on volunteering and volunteers (2; Quarterly Bulletin).

**Zamora Vargas, D.** (2017). De l'égalité à la pauvreté. Une socio-histoire de l'assistance en Belgique (1895-2015). Bruxelles. Éditions de l'université de Bruxelles.

**Zarowsky, C., Haddad, S., & Nguyen, V.-K.** (2013). Au-delà des « groupes vulnérables » : Contextes et dynamique de la vulnérabilité. Global Health Promotion, 20(1), 80-87. <https://doi.org/10.1177/1757975912470060>

**Zelis, G.** (2019). La formation au travail social en Belgique (1920-1940), entre « maternalisme » et professionnalisation. Les Politiques Sociales, 3-4(2), 11-21. <https://doi.org/10.3917/lps.193.0011>



## ANNEXES

### Annexe 1 : Grille des intervenant-es rencontré-es lors de la phase exploratoire

Date	Objet social de l'organisation	Fonction de l'interviewé-e	Durée de l'entretien
22/01/2024	Aide sociale généraliste	- Responsable de volontaires (salarié-e)	1h45
24/01/2024	Aide alimentaire	- Délégué-e à la gestion quotidienne (bénévole)	1h36
30/01/2024	Aide aux personnes sans-abris	- Responsable de volontaires (salarié-e)	1h25
06/02/2024	Aide aux personnes en situation de handicap	- Permanent-e régional-e (salarié) - Coordinateur-trice volontariat	1h50
07/02/2024	Aide sociale et sanitaire (distribution alimentaire et de vêtements, aide aux personnes âgées, aide au numérique, etc.)	- Référent-e RH volontariat (salarié-e) - Responsable de l'action sociale à Bruxelles (salarié-e)	1h38
12/02/2024	Aide sociale et aide alimentaire (restaurant social)	- Assistant-e social- et gestionnaire du restaurant solidaire (salarié-e)	1h36
19/02/2024	Ligne d'écoute	- Responsable de volontaires (salarié-e)	1h37
20/02/2024	Aide sociale généraliste et spécialisée (aide juridique, distribution de colis alimentaire, vesti-boutique, etc.)	- Responsable de volontaires (salarié-e)	1h40
27/02/2024	Restaurant social	- Coordinateur-trice et responsable des volontaires (salarié-e)	1h26
06/03/2024	Petits dépannages, bricolage	- Responsable de volontaires (bénévole) - Ancien-ne responsable de volontaires (bénévole)	1h40

## Annexe 2 : Tableau des besoins des bénévoles

Ce tableau est issu de l'atelier du 05/12/2024 lors duquel les participant-es ont travaillé en groupes de pair-es (professionnel-les et bénévoles) sur les besoins auquel répond l'accompagnement des bénévoles.

	Besoins identifiés par les professionnel-les	Besoins identifiés par les volontaires
<b>Acquisition de compétences au service du public de l'association</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des compétences par des formations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être formé-e</li> <li>- Être adéquat-e dans ce qu'on propose aux usager-ères</li> <li>- Proposer un service de qualité aux usager-ères</li> </ul>
<b>Valorisation et reconnaissance des volontaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriser et remercier</li> <li>- Améliorer les pratiques de l'ASBL avec les volontaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être valorisé-e, soutenu-e</li> </ul>
<b>Intégration à l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un collectif, un sentiment d'appartenance, notamment pour développer la motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appartenir à un collectif</li> </ul>
<b>Définition d'un cadre clair de l'activité bénévole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner un cadre, mettre des balises et dire dans quel cadre le bénévolat se passe</li> <li>- Faciliter les actions en donnant des outils nécessaires à la réalisation de la tâche « pour que le-la bénévole puisse se concentrer sur sa mission »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être structuré-e, avoir un cadre avec règles, limites, attentes</li> <li>- Se concentrer sur son rôle grâce à un cadre clair</li> </ul>
<b>Protection du-de la volontaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protéger, garantir la sécurité psychiquement et physiquement</li> <li>- Informer les volontaires sur les potentielles difficultés liées à leurs missions</li> <li>- Permettre de se désengager sans culpabiliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délimiter le rôle du-de la volontaire, lui donner des limites, le laisser découvrir et poser ses propres limites</li> <li>- Permettre de se désengager sans culpabiliser</li> </ul>
<b>Épanouissement et bien-être</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver une mission correspondant aux attentes et motivations du-de la volontaire</li> <li>- Saisir si le-la volontaire se sent bien dans sa mission, souhaite la poursuivre, la changer ou se désengager</li> <li>- Rediriger ou adapter les missions en fonction des besoins et des possibilités des bénévoles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver une mission correspondant aux attentes et motivations du-de la volontaire</li> <li>- Flexibilité et autonomie : avoir un cadre tout en restant autonome et pouvoir s'adapter aux situations rencontrées</li> <li>- Partager ses difficultés, notamment avec des personnes de référence</li> </ul>

## Annexe 3 : Personae utilisés par le groupe de recherche pour travailler la thématique de l'accompagnement des bénévoles

**Objet social :** *Garantir l'inclusion des personnes porteuses de handicaps (physiques et mentaux) dans la société.*

**Activités :** Organisation d'événements locaux au sein de sections locales, séjours de vacances, service de transport non-urgent.

**Taille et fonctionnement :**

Mouvement présent à Bruxelles et en Wallonie. Il est organisé en section locales bénévoles autonomes accompagnées par des équipes salariées présentes dans chaque province et à l'échelle du mouvement. Environ 10 000 membres dont environ 1000 sont bénévoles dans des activités spécifiques (séjours de vacances, transports). Il y a une centaine de salariés pour l'ensemble du Mouvement.

A Bruxelles, il y a environ 500 membres répartis dans 10 sections locales. 80 sont bénévoles dans des activités spécifiques.

Chaque section locale possède un président, un vice-président, un trésorier et un secrétaire. Il y a un responsable de bénévoles salarié dans chaque province.

Prénom : Adrien  
Age : 43 ans

**Situation :** sans-emploi. A travaillé en tant qu'informaticien mais ne recherche pas actuellement de travail en raison de problèmes de santé récent (burnout).

**Expérience bénévole passées :** A chaque période de Noël, il sert la soupe populaire. Chaque été, il est bénévole au festival de musique Esperanza.

**Mission bénévole :** Adrien souhaite s'impliquer dans des séjours de vacances. Il est aussi motivé pour organiser des ateliers d'accompagnement au numérique dans sa section locale.

**Motivations :** Adrien est sensible à la question de handicap car un membre de sa famille est en situation de handicap moteur. Pour lui, le numérique représente un moyen d'autonomisation et de loisir.

**Disponibilités :** il est assez disponible et peut s'investir plusieurs jours par semaine et lors de la durée des séjours de vacances.

**Objet social :** *service social généraliste à destination des personnes en situation de vulnérabilité*

**Activités**

Permanences sociales individuelles, aide alimentaire, aide juridique, service de médiation de dettes, ateliers communautaires, accueil psycho-social.

Le service juridique a un salarié référent et trois bénévoles. Ils voudraient étendre ce service mais n'en ont pas les moyens. C'est pour cela qu'ils font appel à des bénévoles.

**Taille et fonctionnement**

Environ 40 salariés et 20 bénévoles (actifs plutôt dans le service d'aide alimentaire, aide juridique, accueil psycho-social du public). Il y a un salarié qui est responsable des bénévoles pour l'ensemble de la structure. Pour chaque service, il y a un salarié qui est désigné comme référent des bénévoles pour son activité.

Prénom : Leïla  
Age : 68 ans

**Situation :** Pensionnée depuis un an. Elle a travaillé toute sa carrière en tant que juriste.

**Expériences bénévoles passées :** Leïla n'a aucune expérience bénévole.

**Mission bénévole :** elle va s'occuper des permanence d'aide juridique.

**Motivations :** récemment pensionnée, son ancien travail lui manque. Leïla se dit qu'elle pourrait passer du temps à rendre service à des personnes qui n'ont pas les moyens de se payer une aide juridique.

**Disponibilités :** Leïla est disponible tous les jeudis matin.



Une synthèse de la présente recherche est disponible en français  
et en néerlandais sur le site [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be)



**Éditeur responsable :** Frédéric Parmentier  
11 Rue Royale 1000 Bruxelles  
Plateforme francophone du Volontariat ASBL  
RPM Bruxelles - N°480.151.186 - BE79 5230 8016 6333  
info@levolontariat.be - www.levolontariat.be |  
**Mise en page :** www.orange-juice.be  
D/2025/14.328/1

Avec le soutien de:



Cette recherche fait partie du projet **VERA 2024** « *Volunteering Equality Rights Action* »  
<https://www.levolontariat.be/fonctionnement-volontarias>



**Volunteering Equality  
Rights Action  
VERA 2024**



**Co-funded by  
the European Union**

Project Number: 101140501  
(Revealing European Values in Volunteering in Europe - REVIVE Project No. 101051131)

*Projet réalisé avec le soutien de la Fondation Roi Baudouin et de la Loterie Nationale.*