

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

Introduction	4
Une recherche collaborative avec des volontaires et travailleur-euses	7
Le contexte du volontariat en action sociale à Bruxelles	8
Le volontariat	8
L'action sociale à Bruxelles	9
Le volontariat comme réponse au manque d'investissement de l'État	11
L'accessibilité au volontariat, entre besoin de compétences et volonté d'inclusion	15
Un volontariat de qualité mais qui reste accessible : un fragile équilibre	16
Un bénévolat en action sociale qui implique une disponibilité	17
Une volonté d'inclusion	18
L'accompagnement des bénévoles	20
Définition d'un modèle-type de l'accompagnement des bénévoles	21
Le modèle-type développé par le groupe de recherche	22
Recruter le-la « bon-ne volontaire » pour la « bonne mission »	24
Des suivis individuels, un des garants possibles pour favoriser le bien-être des bénévoles	26
Les formations pour acquérir des compétences	26
Les moments collectifs pour favoriser le sentiment d'appartenance, valoriser et reconnaître les bénévoles	27
Les difficultés dans la mise en place du modèle-type	28
Le cadre de l'activité volontaire	30
Un cadre au service des valeurs et objectifs de l'organisation	30
Des normes, règles et balises	31
Le cadre est aussi une organisation collective	32
Un outil de régulation des relations entre volontaires et usager-ères	33
La possibilité du hors-cadre	35
Les conséquences du manque de prise en compte des besoins des volontaires	36
Un risque d'épuisement des bénévoles	36
Le bénévolat comme acte libre	37
Recommandations	39
Conclusion	42

Introduction

« Je me dis jusqu'à quand aura-t-on des gens qui voudront s'investir dans le 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.)

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 les difficultés rencontrées par les bénévoles¹ en action sociale de la Région de Bruxelles-Capitale. La période d'inflation des prix des biens de première nécessité (énergie, alimentation, logement...) a également mis à mal les finances tant des organisations que des citoyen·nes. Dans ce contexte, l'activité de

nombreuses structures de l'action sociale repose en grande partie sur des forces bénévoles qui, pour diverses raisons (découragement, fatigue, pénibilité mentale ou physique des tâches...), peinent à se renouveler.

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 certains enjeux concernant le recrutement des volontaires, leur intégration au sein des organisations, leur implication dans les activités menées auprès des usager·ères ainsi que leur accompagnement dans les missions qui leur sont confiées.

Elle a ainsi fait appel au Crebis (Centre de recherche de Bruxelles sur les inégalités sociales) pour mener avec elle une recherche collaborative sur le volontariat en action sociale. Le Crebis et la PFV ont ensuite constitué un groupe de recherche composé de volontaires et de travailleur·euses en contact avec des bénévoles, tous·tes issu·es du secteur de l'action

1/ Dans ce texte, nous utilisons alternativement les termes de volontaires/volontariat et de bénévoles/bénévolat pour désigner les mêmes réalités.

sociale bruxellois. La présente synthèse, ainsi que le rapport de recherche sur lequel elle s'appuie, sont les produits des réflexions et des analyses de ce groupe de recherche. Que ses membres soient remerciés pour leur implication.

Ensemble, nous avons posé la question suivante : dans un contexte de mise en tension du volontariat en action sociale, comment garantir aux volontaires les moyens pour continuer à s'investir librement dans leurs missions tout en prenant en compte leur bien-être ? 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.

Cette synthèse reprend les différents éléments issus de ces réflexions. Tout d'abord, nous présentons l'approche collaborative qui a permis l'implication d'acteur-rices de terrain dans l'élaboration de la réflexion. Nous dressons ensuite un aperçu du volontariat et du secteur de l'action sociale afin de saisir l'importance que le premier revêt pour le second. Puis, nous adressons les critiques formulées par le groupe de recherche concernant le manque d'investissement de l'État et ses conséquences sur l'accessibilité des citoyen-nés au volontariat. Afin de répondre à ces difficultés, le groupe de recherche a mis l'accent sur la nécessité de développer, d'une part, un accompagnement adapté aux bénévoles et, d'autre part, de proposer un cadre à l'activité volontaire qui soit à la fois clair et flexible. Enfin, nous abordons les conséquences que le manque d'accompagnement et d'encadrement des volontaires peut avoir sur leur implication et leur bien-être. Une série de recommandations adressées aux organisations de l'action sociale, aux décideurs-euses politiques et aux volontaires concluent cette synthèse.

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.

Une recherche collaborative avec des volontaires et des travailleur·euses

Notre processus de recherche s'inscrit dans une approche collaborative (Desgagné, 1997 ; Morrissette, 2013). Il reconnaît l'égalité légitimité des différentes formes de savoirs et leur non-hiérarchisation en les intégrant aux étapes de 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 ;
- le savoir théorique produit par les chercheur·euses de métier.

Afin de dépasser le stade de témoignages individuels, la recherche collaborative s'appuie sur des méthodes permettant la mise en dialogue de ces savoirs par le biais d'espaces réflexifs et décisionnels que sont le groupe de recherche et le comité de pilotage. Les membres composant ce groupe de recherche sont nommés les co-chercheur·euses.

Le **groupe de recherche** est donc l'espace dialogique et réflexif de co-construction de connaissances. Dans la présente recherche, il est composé des membres du comité de pilotage ainsi que d'une vingtaine de travailleur·euses et de volontaires de l'associatif bruxellois. Six séances de travail ont été organisées avec ce groupe de recherche.

Le **comité de pilotage** est, quant à lui, composé de travailleuses de la PFV et de chercheur·euses du Crebis. Il est l'espace de suivi et de débat autour des intérêts formulés par les différent·es acteur·rices de la recherche.

Préalablement, les chercheur·euses du Crebis ont réalisé dix entretiens exploratoires auprès de responsables des volontaires dont certains extraits ont été utilisés pour servir de base à une discussion avec les membres du groupe de recherche. En parallèle de cette recherche, le Crebis a accompagné la réflexion d'une association sur les pratiques de ses bénévoles en organisant avec elleux deux focus groups. Ce matériau complémentaire a également permis d'étayer les réflexions.

Le contexte du volontariat en action sociale à Bruxelles

En préalable à notre analyse, nous définissons les termes de volontariat et d'action sociale. Nous présentons ensuite en quoi le volontariat revêt une importance capitale dans l'action sociale à Bruxelles. Enfin, nous explorons quelques-uns des questionnements relatifs au fonctionnement du volontariat et à sa raison d'être.

LE VOLONTARIAT

Le volontariat, ou bénévolat, renvoie aux formes d'engagements libres et gratuits de citoyen-nes au service de la communauté dans un cadre organisé (Cnaan *et al.*, 1996 ; Ferrand-Bechmann, 2000). Il désigne ainsi ces 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 financière². Le volontariat ne peut en aucun cas être imposé aux citoyen-nes, même sous la forme d'une contrepartie, par exemple comme condition d'accès à une aide sociale.

En Belgique, le volontariat est défini juridiquement par la loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires³. 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 l'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/ Ceci à l'exception de défraiements dont les montants sont plafonnés et qui visent à rembourser les frais avancés par les volontaires.

3/ www.levolontariat.be/la-loi-relative-aux-droits-des-volontaires

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. Ces organisations ne doivent pas nécessairement disposer d'une personnalité juridique. Les associations de fait sont donc concernées par la pratique du volontariat.

De plus, cette recherche se centre sur les bénévoles opérationnel-les chargé-es de « *l'exécution des tâches quotidiennes de l'organisation* » (Atangana-Abé, 2012) que nous nommons volontaires de terrain. Elle ne prend pas en compte l'expérience des volontaires « *stratégiques* » (Ibid., 2012), membres d'organes de décision (assemblée générale et organe d'administration). La raison est qu'ils font face à des enjeux différents des volontaires de terrain. Or, c'est la contribution directe des volontaires dans l'action sociale qui a suscité notre intérêt.

L' ACTION SOCIALE À BRUXELLES

Une part de ces bénévoles est engagée dans des organisations du secteur de l'action sociale. Nous définissons l'action sociale comme 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).

En Belgique, l'action sociale comprend des organisations publiques, notamment les CPAS, mais également des organisations privées non-marchandes. Ces dernières prennent en charge la gestion d'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 d'activité et auprès de publics spécifiques : aide sociale généraliste, personnes en situation de handicap ou de sans-chez-soirisme, assuétudes, insertion socio-professionnelle, aide alimentaire... Cette diversité démontre tout autant

la prise en compte des multiples sources de vulnérabilité qu'une segmentation de l'offre d'action sociale.

Nous nous sommes également centré-es sur les organisations francophones et bilingues, mettant de côté les organisations néerlandophones bruxelloises. 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 concernait en 2019 que 4,4 % du total en Région de Bruxelles-Capitale (Hustinx & Dudal, 2020), la grande majorité des bénévoles étant investi-es dans le secteur associatif.

En 2019, le secteur de l'action sociale à Bruxelles⁴ comptait plus de 11 000 volontaires, soit 18 % de l'ensemble des volontaires actif-ves dans la Région (Ibid., 2020, p. 17-18⁴). Ce secteur est celui qui mobilise le plus de volontaires actif-ves, après celui de la culture (22%).

4/ Dans cette étude, le terme d'aide sociale est préféré à celui d'action sociale. Il est associé aux organisations classifiées sous les codes NACE 87, 88, 84249 et 84115. Il comprend notamment le volontariat au sein des CPAS.

Le volontariat comme réponse au manque d'investissement 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 ont ainsi soulevé la tension dans laquelle ce type de volontariat se situe. D'un côté, il est considéré comme un acte citoyen nécessaire pour assurer la solidarité entre les

« 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. Pour pallier le non-accueil des migrant-es, des personnes qui arrivent en Belgique ou 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 ». (Groupe de recherche, séance 3)

membres de la société et en particulier vers ses membres les plus vulnérables. De l'autre, il 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 assure le rôle de palliatif à des missions qui pourraient être prises en charge par des travailleur-euses. Sans se positionner pour l'un ou l'autre de ces courants de pensée, le groupe de recherche rend 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.

Comme le suggèrent certains membres du 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. Pour certain-es auteur-rices, plus qu'un désinvestissement, on assiste davantage à un mouvement plus 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 du secteur associatif et contribue de plus en plus à orienter la manière dont

celui-ci doit agir auprès des publics concernés (Moriau, 2022).

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. Ceci a également pour conséquence de complexifier l'accès à de nouveaux financements. Les appels à projets supposent en effet de développer sans cesse de nouvelles démarches alors que les associations peinent à couvrir leurs frais de fonctionnement, mais aussi d'acquérir des compétences et savoirs administratifs propres à chaque pouvoir subsidiant.

« En quoi consiste le désinvestissement de l'État ? Pour moi, ça revient à sous-traiter les missions de base de l'État à travers le secteur associatif. Ça passe par une réduction des budgets et des financements, mais aussi par le fait de remplacer des logiques de financements communautaires par des subventionnements à projets. C'est un service [d'intérêt] public mais qui est complètement éclaté, éparpillé, qui a très peu de cohérence. Pour les associations, c'est aussi un manque de perspectives qui ne leur permet pas de se projeter sur le long terme. Ça donne des cadres de travail et organisationnels qui sont fort précarisés et fragilisés. On voit une explosion des travailleur-euses précaires dans l'associatif avec des tout petits contrats, des contrats souvent pas hyper bien payés, qui ne vont pas être très longs dans le temps. Forcément, tout ça a un impact sur la qualité de ce qu'on produit » (Groupe de recherche, séance 6).

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.

Ce manque d'implication de l'État peut aussi se percevoir lorsque des questions sociales sont d'abord identifiées et portées par les citoyen-nes et le secteur associatif, questions pour lesquelles les pouvoirs publics n'ont pas encore apporté de réponse structurelle ou suffisante. Le volontariat joue dans ce cas un rôle supplétif qui vient combler ces manques de l'État. Il joue aussi un rôle d'alerte

en mettant en lumière des problématiques sociales relativement ignorées par les pouvoirs publics.

Mais comme l'illustre l'extrait ci-dessous, ce désinvestissement, lorsqu'il se traduit par une baisse des moyens alloués à l'action sociale, peut avoir pour effet une sur-responsabilisation 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 ». (groupe de recherche, 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. Une charge supplémentaire qui pose d'ailleurs question sur l'accessibilité du volontariat, comme nous le verrons par la suite.

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 remplacées 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. Mais les équilibres en place restent fragiles, et certain-es

membres du groupe de recherche évoquent leurs craintes quant à une éventuelle volonté de l'État de s'appuyer sur le bénévolat pour répondre aux questions sociales dans lesquelles il n'investirait plus ou peu.

À l'inverse, certains membres du groupe de recherche estiment que le volontariat porte en lui de nombreuses plus-values, pour le-la volontaire, mais également pour les organisations, les travailleur.euses, les usager.ères auprès desquel-les iels interviennent et plus largement par rapport à un modèle sociétal qui porte en lui des valeurs de solidarité et d'entraide.

« [Notre organisation] a été créée par des bénévoles. Lorsque les personnes avaient un souci, elles n'arrivaient pas à se mettre en action pour changer leur situation. C'est en proposant un accompagnement par un-e bénévole que la situation de la personne a pu s'améliorer ». (Atelier du 5/12/2024).

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 volontaires. De plus, les organisations peuvent estimer que le bénévolat est mieux adapté à la réalisation de certaines missions. Il permettrait une aide plus directe, plus humaine

et moins bureaucratique. Les volontaires ne font pas qu'assurer un service aux usager.ères. Iels 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'auraient pas d'autre 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 volontariat est-il un engagement véritablement libre s'il est indispensable au bon fonctionnement de l'action sociale ? Le manque de prise de responsabilité de l'État sur la gestion et la résolution de certaines problématiques sociales met sous pression les bénévoles et les organisations qui les mobilisent même quand il s'agit d'un choix de leur part. Si le volontariat est une plus-value non négligeable qu'il convient de valoriser, il suppose également d'y accorder des moyens, du temps et de l'organisation afin d'assurer aux bénévoles les conditions adéquates pour garantir leur engagement et leur bien-être.

L'accessibilité au volontariat, entre besoin de compétences et volonté d'inclusion

Face au manque d'investissement de l'État ressenti par le secteur, à la « *technicité croissante des missions confiées aux associations* » (Derosier in Bernardeau, 2018, p.1)

« 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).

ou encore à l'obligation de résultat qu'ont les organisations vis-à-vis de leurs pouvoirs subsidants (Halba, 2006), nous assistons depuis quelques années à des transformations au sein du secteur de l'action sociale qui touchent également le volontariat. Le groupe de recherche émet notamment l'hypothèse d'une professionnalisation plus importante qui s'impose dans une partie du volontariat en action sociale.

Telle que définie dans la littérature, la professionnalisation fait référence au processus d'acquisition de différentes formes de savoirs mobilisables dans une pratique

(Bourdoncle, 2000). Les co-chercheur-euses font référence à ce terme pour évoquer les savoir-être et savoir-faire utiles à leur activité, c'est-à-dire aux 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, certaines organisations, confrontées à des défis croissants, sont en recherche de volontaires soit détenant des compétences en amont de leur volontariat, soit étant disposé-es à les acquérir durant celui-ci. Cela pose la question de l'accessibilité au bénévolat.

UN VOLONTARIAT DE QUALITÉ MAIS QUI RESTE ACCESSIBLE : UN FRAGILE ÉQUILIBRE

Face à la pénurie de certaines compétences professionnelles dans le secteur et à la demande élevée des usager·ères d'accéder à certains services, des organisations font parfois appel à du volontariat pour des missions associées à une profession et requérant un diplôme reconnu par l'État (juriste, infirmier·ère, sage-femme...). Si ce type de bénévolat existe et reste essentiel pour tout un pan de la population usagère des associations, le groupe de recherche le questionne, remettant au centre du débat la responsabilité endossée par les volontaires et le manque d'investissement de l'État dans certains domaines.

« On regarde un peu le parcours de la personne, même si ce n'est pas un critère déterminant d'avoir un diplôme. Les profils intéressants pour nous, ce sont des personnes dans le médical, dans le social ... parce qu'a priori les aspects d'écoute, d'empathie, de juste posture sont déjà là. Si la personne n'a pas cette formation, on va la prendre et la former, on va l'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 compétences non soumises à l'obligation de détenir un diplôme vont être valorisées en amont de l'activité volontaire. C'est le cas, par exemple, du multilinguisme pour pallier le manque d'interprètes. De plus, notre recherche montre que les bénévoles disposant d'une expérience en social-santé sont davantage recherché·es, car considéré·es comme possédant dès lors une « juste posture ». Un critère souligné comme un atout, mais qui n'est pas un critère obligatoire, là où des éléments davantage liés au parcours de la personne peuvent intervenir.

Dans certains cas, les associations imposent une formation avant le début du volontariat. Aussi, cette formation a pour double objectif l'apprentissage de compétences et l'appréciation de l'individu comme futur volontaire, à la fois par lui-même et par l'organisation. Ces cas sont spécifiques : ils concernent, par exemple, les lignes d'écoute pour lesquelles les bénévoles sont rapidement seul·es face à l'usager·ère et à des situations souvent complexes.

Cette demande liée aux compétences souligne à la fois les impacts directs du manque

ressenti d'investissement de l'État sur l'accessibilité au volontariat, mais met aussi en exergue la dépendance de certaines associations vis-à-vis de leurs volontaires. Dans certains cas, le-la volontaire devient un rouage essentiel de l'association, sur lequel on compte pour assurer la réalisation d'une partie des missions.

Dans un secteur comme celui de l'action sociale, où les besoins des usager·ères peuvent être particulièrement complexes, il importe que les bénévoles puissent disposer d'un socle de compétences minimales, notamment en matière de savoir-être. Cependant, les organisations doivent rester attentives à proposer une large palette d'activités et de missions pour permettre à un plus grand nombre de citoyen·nes de trouver une place qui rencontre les attentes et besoins de chacune des parties concernées.

UN BÉNÉVOLAT EN ACTION SOCIALE QUI IMPLIQUE UNE DISPONIBILITÉ

« Pour nous, l'idéal est un engagement à 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).

La plupart du temps, les organisations recherchent des volontaires fiables et capables de s'investir sur le long terme. Pour garantir le fonctionnement de l'activité, il n'est pas rare que les organisations demandent aux volontaires d'assurer un nombre d'heures donné sur une période, tel que cela a été confirmé par les responsables des bénévoles rencontrés en entretiens. Si cela n'est pas perçu comme contraignant lorsque le-la volontaire s'engage en connaissance de cause, cela pourrait freiner l'accessibilité, notamment lorsque le nombre d'heures demandé est élevé. De plus, ces heures ne prennent pas toujours en compte le temps que requiert la participation aux formations et supervisions, parfois obligatoires.

L'accessibilité au volontariat dépend donc de la disponibilité du-de la volontaire qui, parfois, cumule volontariat, travail salarié, vie de famille ou autres loisirs. L'accessibilité peut également être pensée au niveau des horaires de l'activité bénévole. Les activités qui ont lieu durant les heures de bureau sont peu accessibles aux salarié-es. Certaines personnes peuvent quant à elle refuser de faire du bénévolat de nuit, notamment en raison du sentiment d'insécurité.

Parfois, c'est la nature de la mission bénévole elle-même qui requiert un investissement sur le long terme. C'est le cas, par exemple, des missions d'accompagnement et de suivi qui nécessitent la création d'un lien de confiance entre le-la volontaire et l'usager-ère.

Cette disponibilité peut freiner un certain nombre de bénévoles, mais semble être un critère qui garantit la qualité du volontariat. Là encore, les organisations tentent de proposer des alternatives telles que le volontariat ponctuel pour permettre à chacun-e de répondre à cette exigence de disponibilité selon ses possibilités.

UNE VOLONTÉ D'INCLUSION

Penser le volontariat uniquement comme une réponse aux besoins croissants de publics précaires dans un contexte de pénurie de moyens risque de n'en fournir qu'une vision utilitariste. Or, le volontariat implique également de nombreux bienfaits pour ceux qui l'exercent (Hustinx & Dudal, 2020). Le groupe de recherche souligne l'importance de penser le caractère inclusif de certaines formes de volontariat qui permettent ainsi de répondre davantage à des motivations plus personnelles (par exemple, briser l'isolement).

« On est dans l'action sociale, on a des valeurs d'inclusion. Donc, comment peut-on faire vivre ces valeurs dans le volontariat tout en se préservant et en préservant tout le monde ? »

« 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). »

Dans le cadre de notre recherche, cette question d'inclusion a notamment été posée par les co-chercheur-euses concernant l'accès au volontariat pour une population elle-même fragilisée. Le groupe de recherche a ainsi évoqué les personnes en lien direct avec l'objet social, comme c'est le cas des usager-ères bénévoles, mais aussi les individus pour qui le volontariat est perçu comme partie intégrante d'un processus de guérison (lors d'un burn out, par exemple).

L'engagement d'usager-ères-volontaires, c'est-à-dire de personnes qui sont à la fois usager-ères du service et volontaires, est un exemple de volontariat vecteur d'inclusion sociale où le-la volontaire 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, peut être soumis à certaines conditions d'accessibilité. Parfois, le-la volontaire ne peut exercer son activité au sein du service dont iel est usager-ère, lorsque l'association propose différents services.

Si le choix de collaborer ou non avec ces profils dépend des associations, le groupe met en exergue la question éthique soulevée si l'accès au volontariat leur est refusé. Alors que les organisations sont nombreuses à prôner l'inclusion auprès de leurs usager-ères, comment justifier des conditions d'accès fondées sur des compétences et des profils qui peuvent parfois aller à l'encontre de l'inclusion des bénévoles ? Cette réflexion met en exergue la tension entre la volonté d'inclusion des organisations et un volontariat de plus en plus axé sur une logique de compétences.

L'accompagnement des bénévoles

Dans un contexte où le maintien de certains services dépend de l'activité bénévole, les organisations font face au défi de fidélisation de leurs volontaires. La fidélisation est « *un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires de l'organisation* » (Cousineau, 2013, p.3). Afin de favoriser l'engagement des volontaires sur le long terme, les organisations mettent notamment en place des accompagnements.

Le groupe de recherche identifie **six facteurs** sur lesquels l'organisation peut fonder un accompagnement favorisant la fidélisation.

1. Attribution d'une mission adaptée : proposer une mission correspondant aux attentes, compétences et motivations du-de la bénévole permet de donner du sens à son engagement. Aussi, cela participe à sa satisfaction, favorisant ainsi le maintien dans son activité.

2. Protection, épanouissement et bien-être du-de la volontaire : le bien-être psychologique et physique du-de la volontaire, notamment avec le devoir de protection qu'a l'organisation, est une condition essentielle dans la poursuite de son engagement.

3. Acquisition de compétences : les bénévoles expriment la nécessité d'être outillé-es pour répondre au mieux aux besoins des usager-ères. Ces outils font référence aux compétences qui facilitent l'action du-de la volontaire en lui procurant une certaine autonomie. De telles compétences peuvent indirectement contribuer à son développement personnel et professionnel.

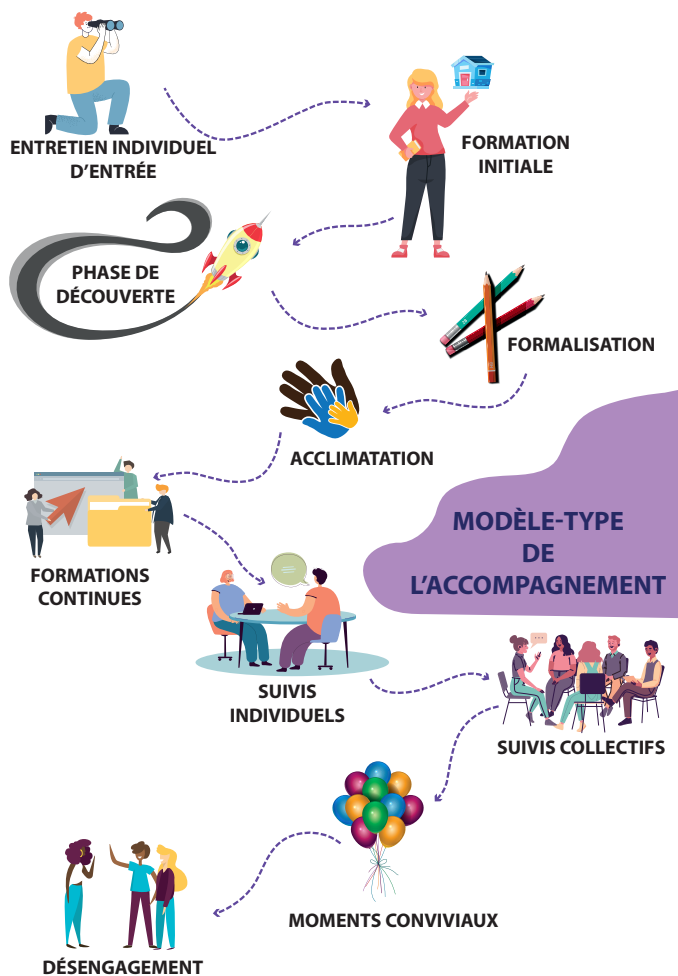
4. Sentiment d'appartenance : compris comme « *la perception d'une affinité entre l'identité et la situation d'un individu et celle d'une collectivité* » (Breton, 1994 in Pilote, 2003, p.38), le sentiment d'appartenance participe à la motivation du-de la volontaire à poursuivre son activité.

5. Valorisation et reconnaissance des volontaires : ces éléments soulignent l'utilité de l'engagement.

6. Délimitation du rôle du-de la volontaire: le-la bénévole doit disposer d'un cadre afin de poser des limites claires quant à son rôle, ses missions et ses responsabilités.

DÉFINITION D'UN MODÈLE-TYPE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES BÉNÉVOLES

Le groupe de recherche a développé un modèle-type de l'accompagnement des bénévoles. Le schéma ci-dessous reprend toutes les phases que pourrait comprendre un tel accompagnement.



DESCRIPTION DU MODÈLE-TYPE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES BÉNÉVOLES

Entretien individuel d'entrée	<ul style="list-style-type: none">• Vérification de l'adéquation entre les besoins de l'association, du-de la futur-e volontaire et des usager-ères.• Identification des motivations du-de la volontaire.• Présentation brève de l'association, de ses valeurs, de ses missions.• Trouver une mission en adéquation avec les motivations du-de la futur-e volontaire et les besoins de l'association.
Formation initiale	<ul style="list-style-type: none">• Collectivement ou individuellement, présentation plus complète de l'organisation, de ses valeurs, ses missions, son public-cible, son fonctionnement.• Présentation concrète des tâches assumées par le-la volontaire et des difficultés potentielles qu'il pourrait rencontrer.• Eventuel moment de formation sur une thématique centrale/transversale à l'association (ex. : formation sur la notion de précarité).
Phase de découverte	<ul style="list-style-type: none">• Visite de l'association, rencontre avec les salarié-es et les autres volontaires.• Moment d'observation, de questions et de test de l'activité.
Formalisation d'entrée	<ul style="list-style-type: none">• Engagement mutuel : le-la volontaire s'engage à réaliser ses missions, la structure s'engage à le protéger, l'accompagner et lui donner un espace propice à la réalisation de ses missions.• (Re)définition, (re)délimitation des missions et tâches du-de la volontaire.• Retour sur l'organigramme de l'association : qui contacter dans l'association, quand, pour quoi ?• Signature d'une note d'information (convention de volontariat) et/ou d'une charte (s'il y en a une).

<p>Acclimatation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat, parrainage-marrainage, tutorat... L'acclimatation est un moment de prise en main de ses missions avec la possibilité de se faire accompagner par une personne ayant une plus grande expérience des missions.
<p>Formations continues</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Moment de formation fondée sur des thématiques dégagées par les volontaires. • Facultatives ou obligatoires, il faut au moins les proposer aux volontaires.
<p>Suivis individuels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discussions entre le-la volontaire et son-sa référent-e. • Bilan de l'évolution du-de la volontaire dans la structure. • Adaptation de l'organisation. • Vérification et mise à jour de l'adéquation des besoins de chacun-e.
<p>Suivis collectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisions, groupes de parole en présence ou non des salarié-es. • Moment d'échanges de pratiques. • Espace de co-construction de la fonction de bénévole. • Espace où l'on peut déposer ses difficultés, ses réussites.
<p>Moments conviviaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance de l'activité bénévole et des volontaires. • Moment de rencontre entre les volontaires, voire entre les volontaires et les salarié-es. • Création d'une cohésion d'équipe et d'un lien d'appartenance à une équipe.
<p>Désengagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accueillir le désengagement du-de la volontaire. • Comprendre les raisons de son désengagement afin de pouvoir identifier les ajustements à apporter (si les raisons du départ sont en lien avec des dysfonctionnements de l'organisation).

Ce modèle est dit « type » en ce sens qu'il énumère les différentes phases pouvant être comprises dans un accompagnement sans pour autant représenter l'accompagnement idéal pour toute association. En effet, un accompagnement doit être pensé en fonction des besoins des bénévoles mais également en fonction des besoins et des ressources de l'association. Si les co-chercheur-euses sont d'accord sur le fait que l'accompagnement est nécessaire, iels soulèvent les disparités d'accompagnement entre les associations. Ces disparités peuvent être dues à la taille des associations ou aux compétences acquises par les bénévoles en amont de leur engagement (Halba, 2006) mais aussi, comme le relève le groupe de recherche, à un manque de temps, de moyens, de formation des responsables des volontaires ou encore au fait que l'accompagnement ne représente pas une priorité pour l'organisation.

Pour comprendre comment l'accompagnement peut agir sur la fidélisation des bénévoles, une des séances de travail organisée dans le cadre de cette recherche a consisté à mettre en lien le modèle-type de l'accompagnement des bénévoles avec leurs besoins concrets.

RECRUTER LE·LA « BON·NE VOLONTAIRE » POUR LA « BONNE MISSION »

« On peut revenir sur le « match ». Il y a des besoins. Il y a les besoins des salarié-es ou de l'association, il y a les besoins des usager-ères et il y a les besoins des bénévoles ; et il faut essayer de faire matcher tout cela pour que fonctionne » (Groupe de recherche, séance 1).

La fidélisation débute par l'attribution de la « bonne mission » au·à la bénévole. Pour ce faire, les organisations vérifient si la mission correspond aux attentes et compétences du·de la bénévole et s'assurent du match entre les attentes du volontaire et les besoins et capacités de l'organisation. Trouver la bonne mission est essentiel car elle contribue pour le·la bénévole à donner du sens à son activité, à répondre aux motifs de son engagement. L'organisation doit alors être attentive à attribuer des

tâches personnalisées en fonction notamment de la satisfaction qu'elles apporteront au·à la bénévole (Hager et Brudney, 2004 ; Houle *et al.*, 2005).

Les motivations des bénévoles pouvant évoluer dans le temps, l'organisation doit laisser place tout au long du volontariat à un ajustement de la mission du·de la bénévole. Cet

ajustement peut être un changement de mission, une pause dans son volontariat ou une adaptation de la mission au vu d'un changement de disponibilité du-de la volontaire. Le suivi individuel est également un espace pour questionner le désengagement du-de la volontaire. Pouvant se sentir contraint-e de rester engagé-e par une obligation morale qu'il s'impose, le-la volontaire peut connaître des difficultés à se désengager, et ce malgré le fait que son activité lui pèse. Ainsi, le suivi individuel doit servir à protéger le-la bénévole et lui faire comprendre qu'il peut arrêter sans mettre en péril l'association.

Lors de la définition de la mission du-de la futur-e bénévole, ses motivations et valeurs ne sont pas les seuls éléments à prendre en compte. Entrent également en jeu le cadre de l'association, ses règles et ses besoins en matière de volontariat. Notre recherche démontre que l'organisation ne doit pas « engager pour engager ». En effet, engager des bénévoles sans avoir de tâches à leur attribuer ou avoir trop de bénévoles par rapport aux missions serait contre-productif.

Le processus de recrutement peut comprendre différentes phases. L'**entretien individuel d'entrée** est une première rencontre entre le-la futur-e potentiel-le bénévole et le-la responsable des volontaires. Lors de cet entretien sont discutées les motivations du-de la candidat-e et les spécificités du projet associatif. La présentation de ce projet sera, le plus souvent, approfondie lors d'une **formation initiale**. Généralement collective, elle permet aussi de présenter les différents types de volontariats existants dans la structure. Il est conseillé de décrire des situations concrètes que le-la volontaire pourrait rencontrer afin qu'il puisse mieux se projeter dans la mission et s'assurer qu'elle lui corresponde. C'est ce que le groupe de recherche a nommé le devoir de transparence.

Un autre outil mobilisable est la **phase de découverte**. Plus ou moins longue, elle peut prendre la forme d'un temps d'observation ou de participation à l'activité que le-la bénévole sera amené-e à faire, mais peut également être une présentation par un-e salarié-e ou un-e bénévole des locaux, de l'équipe et des différentes activités.

Enfin, le recrutement se clôture par la **formalisation** de l'engagement du-de la volontaire. Il s'agit de faire signer une charte, un règlement, une note d'information (convention de volontariat) au-à la bénévole. Ces documents formalisent un engagement mutuel : le-la

volontaire s'engage à respecter des règles et ses missions tandis que l'organisation s'engage à maintenir un environnement favorable à l'activité du volontaire.

DES SUIVIS INDIVIDUELS, UN DES GARANTS POSSIBLES POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE DES BÉNÉVOLES

« 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 » (Responsable de volontaires, entretien du 22/01/2024).

Qu'ils soient formels ou informels, imposés par l'organisation ou sur demande du-de la volontaire, les suivis individuels ont pour principal objectif de s'assurer du bien-être du-de la bénévole et de son envie de poursuivre son activité. Ces espaces de dialogue entre le-la bénévole et son-sa responsable peuvent être des lieux d'expression des (dys) fonctionnements observés. Ils participent aux ajustements non seulement de la mission mais peuvent aussi permettre d'apporter d'éventuels changements au niveau de l'organisation.

En effet, plusieurs co-chercheur-euses ont souligné l'importance de prendre en compte la parole et le savoir des bénévoles car iels développent une expertise propre sur leur organisation. Dans une logique de réciprocité, le bilan du-de la bénévole va de pair avec une évaluation de l'organisation. Il peut être attendu de la structure qu'elle prenne en compte les observations et remarques du-de la volontaire et réagisse pour développer un environnement favorable à l'activité volontaire. Cela peut se faire en investissant dans du nouveau matériel, en organisant une formation ou en encore revoyant son règlement. Pour arriver à ce résultat, assurer une relation de confiance et faire preuve de bienveillance est primordial entre une organisation et ses bénévoles.

LES FORMATIONS POUR ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES

L'acquisition de compétences pour outiller les volontaires peut se concrétiser par différents types de formations. Celles-ci peuvent être obligatoires et, dans ce cas, de préférence inscrites dans la note d'information (afin que le-la volontaire en soit averti-e au moment de

son engagement), ou facultatives. Alors que la formation initiale est souvent obligatoire, car elle permet de créer un socle commun, les formations dites continues ne le sont pas toujours. Ces dernières sont de préférence organisées sur demande des volontaires, en fonction des situations et difficultés qu'ils rencontrent dans leur activité. En même temps, l'organisation peut aussi proposer des formations qu'elle considère comme étant en lien avec les missions des bénévoles. Le **mentorat** ou parrainage-marrainage revêt également une dimension formative. Le-la bénévole peut être accompagné-e dans la prise en main de son activité au début de son volontariat par un-e salarié-e ou par un-e bénévole qui a plus d'ancienneté.

Si l'acquisition de compétences favorise la fidélisation des volontaires, c'est aussi parce qu'elle renforce l'autonomie du-de la volontaire (Boezeman & Ellemers, 2009). Or cette autonomie, définie par le groupe de recherche comme une forme de liberté et de capacité d'action, est posée comme un moyen de s'approprier et de personnaliser son activité et son rôle de volontaire tout en répondant aux missions de l'organisation.

Cependant, malgré le besoin de formation exprimé par les bénévoles membres du groupe de recherche, notre recherche montre une participation variable aux formations, voire une désertion, y compris de celles qui sont obligatoires. Le manque de temps reste la raison la plus souvent avancée, l'activité bénévole en soi réclamant déjà un important investissement qu'il n'est pas toujours possible d'étendre pour y inclure des temps de formation.

Les compétences peuvent également être acquises ou co-construites lors de **suivis collectifs**, de supervisions. Ces espaces réflexifs permettent aux bénévoles de déposer leurs difficultés et satisfactions, pour co-construire des solutions, échanger sur les pratiques et les améliorer.

LES MOMENTS CONVIVIAUX POUR FAVORISER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE, VALORISER ET RECONNAÎTRE LES BÉNÉVOLES

Le sentiment d'appartenance est évoqué par le groupe de recherche comme un élément favorable à la poursuite de l'engagement volontaire. Les **moments informels** participent largement à développer ce sentiment et constituent des espaces de reconnaissance et de valorisation. En effet, les organisations profitent bien souvent de ces instants pour

remercier les volontaires de leur investissement. Selon le groupe de recherche, pour motiver les bénévoles à poursuivre leur engagement, ces remerciements doivent valoriser leur contribution au bien-être des usager-ères et aux succès de l'association.

Ce sentiment d'appartenance peut être développé tout au long de l'accompagnement par la mise en place d'un climat général d'écoute et de bienveillance que Reboul (2018) nomme la convivialité. Cette convivialité agit sur le développement personnel du-de la volontaire en permettant son intégration et en faisant en sorte que « *la "personnalité associative" et la "personnalité intime" se rejoignent ainsi. Le confort qui en résulte assure une permanence dans le temps à l'investissement des bénévoles* » (Reboul, 2018, p.7).

Outre le développement de cette convivialité, ce sentiment d'appartenance et la valorisation peuvent également être mis en œuvre par l'intégration ou par la consultation des bénévoles à la gouvernance et aux réflexions de l'organisation. En effet, le fait d'intégrer ou de consulter le-la bénévole, si iel le souhaite, peut renforcer le sentiment de participer à un projet commun dans lequel ses connaissances et sa parole sont reconnues et valorisées. Ainsi, le-la bénévole ajoute sa pierre à l'édifice et se le réapproprie.

LES DIFFICULTÉS DANS LA MISE EN PLACE DU MODÈLE-TYPE

*« 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).*

Les organisations peuvent rencontrer des difficultés et obstacles dans la mise en place d'un accompagnement des bénévoles. Notre recherche évoque les limites des ressources humaines. Celles-ci sont à comprendre en matière de disponibilités des salarié-es ; le temps qu'iels ont à investir dans l'accompagnement – dépendant notamment de si l'organisation a un-e responsable des bénévoles employé-e à temps plein sur cette fonction ou si le-la responsable a d'autres fonctions – mais aussi en termes de disponibilité des bénévoles. Le

groupe de recherche souligne que le temps que le-la bénévole consacre à l'accompagnement ne doit pas prendre le pas sur son temps d'activité.

La professionnalisation du secteur associatif de l'action sociale est également évoquée comme étant un frein. En effet, la prise en charge des bénévoles induit une charge administrative élevée entrant parfois en contradiction avec les valeurs et l'urgence du terrain. De plus, cela nécessite une disponibilité tant de la part des travailleur-euses responsables de l'accompagnement que des bénévoles, dont les priorités se situent parfois sur d'autres activités.

Le cadre de l'activité volontaire

« 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 » (Groupe de recherche, séance 1).

En plus d'un accompagnement adapté, les volontaires doivent disposer au sein de leur organisation d'un cadre clair. Défini par un ensemble de normes, de règles et de balises, ce cadre permet de délimiter les comportements attendus, de clarifier les missions et de garantir un alignement avec les objectifs et valeurs des organisations. Cependant, son application soulève

des tensions entre rigidité et flexibilité, notamment en ce qui concerne les interactions entre volontaires, travailleur.euses et usager.ères. Nous définissons les éléments qui le constituent et présentons comment celui-ci contribue à structurer les relations entre bénévoles et usager.ères.

UN CADRE AU SERVICE DES VALEURS ET OBJECTIFS DE L'ORGANISATION

« 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 » (Groupe de recherche, séance 5).

Un cadre vise avant tout à délimiter 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. Le cadre contribue ainsi à donner du sens à l'activité de la volontaire et à lui permettre de replacer son

investissement personnel à la fois dans une mission clairement définie, mais également plus largement dans un projet collectif. Il fonctionne alors comme un outil d'intégration et de fidélisation. Il permet donc la rencontre entre les attentes fixées préalablement par l'organisation et les besoins du-de la volontaire tout en assurant que le résultat de son activité soit au service des usager.ères.

DES NORMES, RÈGLES ET BALISES

Le cadre est composé de principes qui guident, orientent ou dirigent l'action. Ceux-ci peuvent prendre différentes formes. Il peut s'agir de normes plus générales et informelles, de règles précises et formalisées ou encore de balises générales et formalisées.

Les **normes** définissent les comportements qui sont attendus de la part des volontaires sans que ceux-ci soient explicitement exprimés directement par l'organisation. Elles créent

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. Ces normes sont portées et exprimées par les personnes exerçant des rôles d'encadrement auprès des volontaires ainsi que par des volontaires plus ancien-nes et intégré-es à l'organisation. Elles peuvent être plus ou moins explicitées auprès des nouveaux-elles bénévoles. Ceux-ci doivent souvent intégrer ces normes dans l'exercice de leur volontariat, même s'ils ont pu acquérir certaines d'entre elles dans d'autres circonstances, par exemple dans un précédent volontariat.

« 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 » (Groupe de recherche, séance 5).

Les **règles** sont des guides explicites et précis qui délimitent ce que le-la volontaire doit faire, comment le faire et ce qu'il ne doit pas faire. Elles impliquent souvent des éléments organisationnels qui délimitent concrètement la mission des volontaires. Elles définissent par exemple leurs tâches, leurs horaires ou le lieu où le volontariat est exercé. En appliquant des règles similaires à l'ensemble des volontaires, les organisations contribuent à créer un cadre à la fois prévisible et qui s'applique de manière équitable à tous et toutes. Le non-respect des règles par les bénévoles peut entraîner l'application de sanctions. Si elles peuvent varier en fonction des organisations, celles mentionnées au sein du groupe de recherche sont l'avertissement, la suspension et l'exclusion. Les sanctions ne peuvent jouer que sur la dimension de l'engagement du volontaire, c'est-à-dire sa possibilité de continuer ou non son bénévolat.

Les **balises** sont, quant à elles, des éléments qui permettent de guider l'action du-de la volontaire, sans pour autant lui désigner un chemin tout tracé et des actions nécessaires à accomplir. Elles sont générales au même titre que les normes, mais sont formalisées et explicitées comme des règles. Si elles peuvent être énoncées oralement aux volontaires, elles sont souvent consignées dans des documents telles que des chartes. Leur usage auprès des bénévoles permet de donner du sens à leur action tout en évitant une contrainte trop importante. Mais, contrairement aux règles, elles supposent une certaine interprétation de la part des volontaires.

La combinaison de normes, de règles et de balises contribue à définir les missions du-de la volontaire ainsi que les limites potentielles à l'exercice de son activité. Comme ces outils de régulation peuvent être plus ou moins formalisés et plus ou moins rigides, les volontaires disposent d'une plus ou moins grande liberté d'action ou au contraire sont dans une situation davantage contrôlée. Ceci dépend avant tout des spécificités de leurs missions et du degré de vulnérabilité des usager·ères.

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.

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.

L'organisation collective s'appuie sur des principes de « *convivence* » (groupe de recherche,

« 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 » (Groupe de recherche, séance 5).

séance 5), des accords tacites ne comprenant 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.

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, une partie des volontaires en action sociale est amenée à effectuer des missions d'aide ou d'accompagnement des usager·ères de leur association. Ces missions visent à apporter une aide matérielle directe ou un service, mais également à créer du lien social. À travers le cadre et la définition des rôles du volontariat, l'organisation contribue à placer les limites à l'engagement du-de la volontaire pour s'assurer de deux conditions : que cela se fasse au bénéfice de l'usager·ère tout en protégeant le-la bénévole des risques du surinvestissement.

« Le cadre sert aussi à protéger les bénévoles qui ont envie de trop donner, iels peuvent se perdre dans la relation avec le-la bénéficiaire » (Groupe de recherche, séance 5).

Le cadre contribue à définir l'objectif des missions des volontaires, ce qui revient à concevoir le « pourquoi », mais également le « comment » de la

relation avec les usager-ères. Il fournit ainsi des éléments pour déterminer la juste posture à adopter. Celle-ci s'insère dans un équilibre délicat entre une trop grande distance due à un manque de prise en compte des besoins de l'usager-ère et une trop forte proximité qui peut mettre le-la volontaire dans une situation qui lui porte préjudice. 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 avec ces mêmes personnes (Pétermann, 2016 ; Prayez, 2009). Alors que la relation aidant-e-aidé-e est asymétrique, comment faire pour la rééquilibrer tout en assurant une juste distance ? 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. D'autres, au contraire, préfèrent placer des frontières plus nettes entre leur vie privée et leur bénévolat.

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 premier risque est que l'usager-ère ou le-la volontaire ne respecte pas les limites fixées par l'autre partie. Le manque de coordination et de balises pour orienter les relations entre volontaires et usager-ères peut créer des situations de sursollicitation. Mais elle peut aussi produire un surinvestissement des bénévoles s'ils ne posent pas leurs propres limites, pouvant mener à l'épuisement et au désengagement.

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 partagé. 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 liée à la structure. Ces limites explicites constituent également un outil auquel le-la volontaire peut faire référence pour légitimer sa parole, par exemple lors d'un conflit avec un-e usager-ère.

Pourtant, la présence d'un dispositif cadré 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. Ils doivent adhérer à la vision de l'aide défendue par l'organisation ou bien reconnaître que ces règles permettent également de les protéger dans leur relation avec l'utilisateur.

LA POSSIBILITÉ DU « HORS-CADRE »

Pour autant, il arrive que le cadre ne soit pas adapté à la prise en charge de certaines situations. Les volontaires peuvent estimer que certaines règles ou balises ne leur permettent pas de venir en aide à des utilisateurs comme il est attendu d'eux. Pour faire face à des situations d'urgence ou de détresse, les bénévoles peuvent choisir d'agir hors-cadre.

De son côté, une organisation peut accepter que des bénévoles agissent parfois hors-cadre quand cela se fait au bénéfice de l'utilisateur sans causer de tort aux autres volontaires et à l'organisation. Parfois même, le hors-cadre est sollicité par les personnes en charge de l'accompagnement des volontaires, car il permet de développer des formes créatives de prise en charge des utilisateurs et de s'adapter aux situations inattendues ou exceptionnelles.

« 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 » (Groupe de recherche, séance 2).

C'est cet équilibre entre respect du cadre et capacité d'adaptation aux situations qui est souvent attendu des bénévoles. Ceux-ci doivent alors 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 créer des espaces d'autonomie et de créativité, elle est aussi source de difficultés pour les volontaires qui ne disposent pas suffisamment d'outils pour déterminer l'action qui convient.

Les conséquences du manque de prise en compte des besoins des volontaires

Offrir aux bénévoles un accompagnement adapté et un cadre qui favorise leur épanouissement apparaît comme l'une des conditions qui permettent aux organisations de fidéliser leurs volontaires. Plus largement, le groupe de recherche met en exergue combien le manque de prise en compte de ces besoins peut avoir des conséquences néfastes sur les volontaires, l'organisation et ses usager-ères. Il risque de causer un épuisement du-de la bénévole ou de remettre en question le caractère libre du volontariat, lorsque le désengagement ne lui paraît pas possible. Ce sont ces conséquences que nous souhaitons explorer dans cette section.

RISQUE D'ÉPUISEMENT DES BÉNÉVOLES

S'il peut être ressenti face aux manquements de l'Etat, l'épuisement ou le burn out des volontaires peut être également causé par un manque d'accompagnement et de cadre. Il existe d'autres facteurs de risque.

Tout d'abord, notre recherche fait référence à la désillusion que peut connaître le-la bénévole. Elle se traduit par une dissonance entre ses attentes et la réalité de ce qu'il vit concrètement dans son volontariat. Cette désillusion peut notamment être due au manque de communication de l'organisation sur l'activité.

Le sentiment d'impuissance ressenti par des volontaires peut mener à un désengagement lorsqu'il est trop prégnant ou régulier. Ce sentiment est notamment dû à la complexification des situations des usager-ères qui requièrent toujours plus de connaissances et compétences. L'épuisement des bénévoles peut être dû aussi à leur sursollicitation et à

leur surinvestissement. La sursollicitation fait référence à une demande trop importante d'investissement du-de la bénévole par l'organisation. Le surinvestissement, quant à lui, concerne les bénévoles qui fournissent trop d'effort par rapport à ce qui est initialement demandé sans pour autant que le cadre de l'activité ne leur soit rappelé.

« 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.)

Il est important que l'organisation participe à la démystification de l'image de « *sauveur-euse* » que peut endosser le-la volontaire, d'autant plus que cette posture peut être dommageable pour le-la bénévole, mais aussi pour l'usager-ère.

LE BÉNÉVOLAT COMME ACTE LIBRE

Si le volontariat comme 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 pour assurer son bon fonctionnement. L'acte libre n'est donc pas questionné à l'entrée dans son volontariat (tout le monde est libre ou non de s'engager), mais pendant le bénévolat en lui-même et au moment du désengagement, lorsque le-la bénévole souhaite mettre fin à son activité et qu'il s'en sent empêché-e, sans qu'on puisse évoquer de contraintes directes en tant que telles.

Se désengager peut parfois renvoyer à une forme de non-respect de son engagement initial. Cela pose également au-à la bénévole des questions sur ses valeurs, voire sur son identité et peut entraîner un sentiment de culpabilité. En effet, le-la volontaire peut se poser la question de l'impact de son départ ou de sa pause sur le fonctionnement de l'association. Cela interroge donc la dépendance de l'organisation à ses bénévoles qui peuvent avoir l'impression d'être essentiel-les au fonctionnement de la structure. Ces questions sont particulièrement prégnantes pour les petites associations ou pour les organisations où les forces volontaires remplissent des missions capitales, comme dans l'exemple ci-après où l'accueil du public dépend directement de la présence des bénévoles.

« 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).

Face à ces différentes formes de risques, le groupe de recherche revient sur la nécessité de délimiter clairement le rôle du-de la volontaire, de lui offrir des espaces de parole, et de reconnaître la valeur de son engagement tout en ne lui faisant pas porter la charge du bon déroulement des activités de l'organisation.

Mais surtout, le groupe met l'accent sur le fait de considérer le-la volontaire dans sa singularité. En effet, loin d'être similaires, les volontaires sont avant tout des personnes ayant leurs

caractéristiques propres, ce qui nécessite d'ajuster l'accompagnement à leurs besoins et conditions de vie. Aussi, un cadre et un accompagnement commun à tous-tes ne suffit pas pour soutenir au mieux le-la volontaire dans ses tâches ; encore faut-il pouvoir penser en parallèle le collectif et l'individu. Ce constat présuppose d'emblée un investissement important de la part des référent-es des volontaires, ce qu'iels ne peuvent pas toujours fournir.

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 des activités 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 rencontrés·es dans le cadre de cette recherche considèrent actuellement comme insuffisants.

RECOMMANDATIONS AUX DÉCIDEURS·EUSES POLITIQUES & 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 des secteurs 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 de volontaires.

- Mesurer le coût de l'accompagnement des volontaires pour les organisations sur la base du cadastre.

RECOMMANDATIONS AUX ORGANISATIONS

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 avec des motivations, compétences et savoirs différents.
- 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 clair mais 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.

RECOMMANDATIONS AUX VOLONTAIRES

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

Conclusion

Le volontariat en action sociale n'est pas à bout de souffle, bien au contraire. Des citoyen·nes continuent à donner librement et gratuitement de leur temps et de leur énergie pour venir en aide à ceux qui en ont besoin. En même temps, ces bénévoles font face à de nombreux défis qui mettent en péril leur investissement et leur bien-être dans l'exercice de leur volontariat. Face au manque de mesures structurelles des pouvoirs publics, certaines organisations non-marchandes deviennent dépendantes de l'activité bénévole pour assurer le maintien de services à destination de populations en situation de vulnérabilité.

Pour soutenir l'implication des volontaires dans l'action sociale, les organisations disposent de deux moyens. Tout d'abord, elles peuvent mettre en place un accompagnement adapté aux spécificités de chaque bénévole. Ensuite, elles doivent élaborer des cadres organisationnels qui soient clairs mais flexibles pour guider les bénévoles dans leurs missions. Nous avons vu en quoi ces deux éléments sont essentiels pour favoriser et maintenir l'engagement volontaire au long cours, ainsi que les enjeux multiples qu'ils soulèvent pour les bénévoles et les organisations qui les accueillent.

Penser un accompagnement et un encadrement est un exercice complexe (mais nécessaire) pour les organisations qui, tout en garantissant l'épanouissement et le bien-être du·de la volontaire, doivent le faire en jonglant entre les besoins des bénévoles (en tant qu'individus et collectif), ceux des usager·ères et de l'organisation. L'accompagnement et le cadre ne doivent pas être pensés comme des outils figés mais comme des processus en constante (co)construction qui nécessitent un réel investissement de l'organisation. Cependant, les organisations manquent bien souvent de ressources et de soutien pour en assurer la réalisation.

Alors que la souffrance au travail est une réalité pour les salarié·es du secteur (Marziali & Willaert, 2023), le groupe de recherche déplace le curseur pour observer les mêmes risques chez les bénévoles. Les co-chercheur·euses rappellent que les volontaires sont des personnes qui font don de leur temps et cherchent à 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 implication. Venir en aide à des publics parfois en très grande vulnérabilité peut générer un sentiment d'impuissance et avoir des conséquences psychologiques chez les volontaires. Lorsque les bénévoles atteignent leurs limites, la culpabilité peut se faire ressentir. Ils se sentent alors pris-es en étau entre un épuisement et le sentiment de devoir répondre aux demandes des organisations et des usager-ères. Le groupe de recherche souligne ainsi 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. De son côté, le-la volontaire doit chercher à définir des limites à son engagement et évaluer régulièrement si celui-ci lui correspond toujours. Il peut être accompagné par son organisation dans cette démarche réflexive.

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

BIBLIOGRAPHIE

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>

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

Breton, R. (2002). Modalités d'appartenance aux francophonies minoritaires. *Sociologie et Sociétés*, 26(1), 5969. <https://doi.org/10.7202/001102ar>

Cousineau, M. (2013). Être un bénévole fidèle au sein du « no-profit system ». *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 19(48), 171-190. <https://doi.org/10.3917/riips1.048.0171>

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/ameri corps_grant/volunteer_practices_retention.pdf

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/s15324834basp2704_6

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

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>

Marziali, V., & Willaert, A. (2023). Evolution des problématiques sociales et de santé 2018-2022. Constats et recommandations (p. 46). Conseil Bruxellois de Coordination Sociopolitique.

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 Editions.

Pilote, A. (2003). Sentiment d'appartenance et construction de l'identité chez les jeunes fréquentant l'école Sainte-Anne en milieu francophone minoritaire. *Francophonies d'Amérique*, 16, 37-44. <https://doi.org/10.7202/1005216ar>

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

Une version néerlandophone de cette synthèse et le rapport complet de la recherche sont disponibles sur le site 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.