



L'Engagement Volontaire : Quelles Motivations ?

Année académique 2013-2014

Promoteur : Frédéric SCHOENAERS

Lectrices : Virginie XHAUFLAIR et Charlotte MOREAU

Mémoire de fin d'études présenté par Mélanie DE WINTER

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Gestion des Ressources Humaines

Matricule : 20092617



Remerciements

Le mémoire, travail de longue haleine, est l'ultime épreuve signant l'aboutissement de 5 années d'études, parfois semées d'embûches mais toujours très riches en apprentissages. Un tel travail ne pourrait voir le jour sans l'aide précieuse de nombreuses personnes, c'est pourquoi il convient, avant toute chose, de les remercier comme il se doit.

Ainsi, nous tenons tout d'abord à remercier Monsieur Salvatore Vetro, sans qui ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour puisque c'est lui qui nous a mis en contact avec le service du personnel du Groupe Terre ainsi qu'avec l'ONG Autre Terre, terrain de ce mémoire.

Que les moniteurs de ce mémoire, Madame Flore Vanden Eynden et Monsieur Jérôme Vanmeerbeek, accompagnateurs pour la politique du personnel au sein du Groupe Terre, ainsi que Monsieur Raphaël Ernst, coordinateur de l'ONG Autre Terre, reçoivent également toute l'expression de notre gratitude.

Bien évidemment, nous tenons également à remercier du fond du cœur toutes les personnes, qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de notre recherche et tout particulièrement les volontaires et les autres personnes qui ont accepté d'être interrogées, nous permettant, ainsi, de récolter de précieuses informations, ainsi que ceux et celles qui ont gentiment accepté de relire notre travail.

Enfin, nous souhaitons évidemment remercier Monsieur Frédéric Schoenaers, notre promoteur, ainsi que nos deux lectrices, Mesdames Virginie Xhaufclair et Charlotte Moreau, qui ont accepté de nous accompagner dans cette grande aventure qu'est le mémoire en nous prodiguant soutien, aide et conseil.

Mélanie DE WINTER

Sommaire

Liste des Abréviations	4
Introduction	5
Choix Méthodologiques	9
Orientations Méthodologiques	9
Méthodes de Recueil d'Informations	9
Mise en Contexte : Eléments de Théorie.....	12
Le Secteur Associatif Belge	12
Bénévolat et Volontariat : un Brin d'Histoire	14
Apports du Droit Belge : Faut-il Parler de Bénévoles ou de Volontaires ?.....	15
Profils des Volontaires Belges : un Etat des Lieux	19
Focus sur le Concept de Motivation : Définition(s)	21
Partie Empirique.....	23
Présentation du Terrain : l'ONG Autre Terre.....	23
Le Groupe Terre ASBL.....	23
L'ONG Autre Terre ASBL.....	25
Démarche Exploratoire et Formulation des Hypothèses	26
Démarche Exploratoire : Choix des Méthodes de Recueil d'Informations	26
Genèse, Mise en Contexte et Enjeux du Mémoire	30
Formulation des Hypothèses	32
Phase d'Observation.....	40
Phase d'Observation : Choix des Méthodes de Recueil d'Informations	41
Profils des Volontaires de l'ONG Autre Terre : un Etat des Lieux.....	43
Première Hypothèse : Les Motivations et Facteurs de Fidélisation des Volontaires de l'ONG Autre Terre	46
Seconde Hypothèse : Motivations, Facteurs de Fidélisation et Générations.....	56

Troisième Hypothèse : l'Engagement Volontaire, pas qu'une Question de Motivation ?	59
Mise en Perspective Théorique	61
Théories de la Motivation.....	61
1. Les Théories de la Motivation par la Satisfaction	61
2. Les Théories des Processus de la Motivation.....	67
3. Le Modèle de Mitchell et Daniels	71
Les Volontaires et leurs Motivations : Apports Théoriques.....	73
Conclusion.....	75
Bibliographie - Webographie	77
Ouvrages, Articles Scientifiques et Autres Documents de Travail Officiels	77
Documentation Supplémentaire	79
Sites Internet.....	80
Textes Juridiques	81
Annexes	82
Annexe 1 : Le Groupe Terre ASBL	82
Annexe 2 : La Charte du Groupe Terre ASBL.....	83
Annexe 3 : Exemplaire du Questionnaire Envoyé aux Volontaires durant la Phase d'Observation	84

Liste des Abréviations

ASBL	Association Sans But Lucratif
AISBL	Association Internationale Sans But Lucratif
AWIPH	Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées
DGD	Direction Générale Coopération au Développement et Aide Humanitaire
ETP	Equivalent(s) Temps-Plein
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ISBL	Institution ou Institut Sans But Lucratif
ONEM	Office National de l'Emploi
ONG	Organisation Non Gouvernementale
SAFS	Société Anonyme à Finalité Sociale
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Introduction

Actuellement, force est de constater que l'économie sociale, parfois plus connue sous le nom de « tiers secteur », attire de plus en plus l'attention sur la scène économique, particulièrement en ces temps de crise (Mertens, 2013). Les entreprises privées non capitalistes constitutives de ce secteur occupent, en effet, une place croissante dans l'activité économique et représentent une source d'emplois non-négligeable.

Ainsi, les chiffres parlent d'eux-mêmes. En Belgique, en 2006, l'emploi salarié de l'économie sociale, écoles et hôpitaux en association compris, représentait 16,7% de l'emploi salarié et 13,6% de l'emploi total du pays, autrement dit, 590 584 salariés en chiffres absolus. Cela correspond également à 464 927 équivalents temps-pleins (ETP) (Mertens, 2010). Pour le dire autrement, 1 travailleur sur 7 fait partie du tiers secteur en Belgique (1 sur 9 si on envisage uniquement le secteur non institutionnalisé de l'économie sociale) (Mertens, 2013).

Au niveau européen, le secteur de l'économie sociale représente 11 millions de travailleurs (Chaves et Monzón Campos, 2007), ce qui n'est pas rien. En pourcentages, cela revient à dire qu'environ 8 à 10% de l'emploi salarié européen se situent en économie sociale. A cela, on peut ajouter qu'un européen sur trois est membre d'une entreprise sociale et qu'en Belgique, comparativement, ce secteur connaît un taux de croissance d'emploi 2,5 fois supérieur à celui du reste de l'économie (Mertens, 2013).

Avant d'aller plus loin et afin de bien comprendre les tenants et aboutissants de ce mémoire, il convient de préciser clairement ce que désigne le terme « économie sociale » dans notre pays. En réalité, c'est en 1990 que le Conseil Wallon de l'Economie Sociale (CWES) (cité par Davister, 2006 : 5) a défini l'économie sociale de cette manière : « L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations, dont l'éthique se traduit par les principes suivants :

- finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit,
- autonomie de gestion,
- processus de décision démocratique,
- primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »

Comme dans toutes les organisations, la GRH est un enjeu fondamental dans les entreprises dites « sociales » (appartenant donc au secteur de l'économie sociale) et cela peut-être même encore plus que dans les entreprises classiques. La raison qui nous pousse à affirmer cela est très simple : en

économie sociale, les travailleurs, que ce soit les salariés, les volontaires, les travailleurs en insertion, etc., sont placés au cœur du processus de production et cela en vertu du principe de primauté du facteur « travail », cher à ce secteur, sur le facteur « capital ». Les ressources humaines peuvent donc être considérées comme le principal facteur de production en économie sociale, d'où l'importance de développer une politique de GRH claire et structurée (Davister, 2006).

Toutefois, en la matière, les entreprises sociales ne sont pas dénuées de spécificités et de défis caractéristiques. Elles ont notamment ceci de particulier qu'outre leurs salariés, elles peuvent mobiliser certains types de ressources humaines que l'on ne retrouvera pas dans les entreprises classiques. En exemple, citons entre autres les coopérateurs, les personnes en insertion socio-professionnelle et surtout, les volontaires (Mertens, 2010). Pourquoi surtout ? Parce que c'est de ces derniers dont il sera question dans ce mémoire.

En Belgique, le volontariat est une réalité socioéconomique importante. En effet, en 2004, l'Institut de Développement Durable y recensait plus de 1 500 000 bénévoles, c'est-à-dire 200 000 ETP - 150 000 ETP de bénévolat à proprement parler et 50 000 ETP de militance. Par ailleurs, selon Pauwels et Scheerders (2004, cité par Dujardin *et al.*, 2007 : 31), « 45 % des volontaires consacraient de 1 à 5 heures de leur temps hebdomadaire à des activités bénévoles, 20 % y consacraient de 5 à 10 heures, 15 % plus de 10 heures et 18 % moins d'une heure ». Selon Thielens (2005, cité par Dujardin *et al.*, 2007 : 31), cela correspondrait en moyenne à 6,5 heures d'engagement volontaire hebdomadaire. Face à de tels chiffres, une conclusion s'impose : le volontariat mérite qu'on s'y intéresse !

Plusieurs raisons poussent les entreprises de l'économie sociale à avoir recours au volontariat, spécificité fondamentale et incontestable de ce secteur. En effet, les volontaires remplissent des rôles à la fois sociaux et économiques non négligeables. En ce sens, ils constituent un véritable atout. Ainsi, outre le fait que le recours à des bénévoles peut être justifié par le souhait de respecter certaines valeurs – on parlera alors de bénévolat idéologique –, des raisons économiques peuvent également être à l'origine d'une telle pratique, par exemple, pour pallier à un manque de main d'œuvre – on parlera alors de bénévolat supplétif (Davister, 2006).

En effet, une des particularités des travailleurs volontaires, au niveau économique, est le fait qu'ils ne sont pas rémunérés financièrement en retour des services qu'ils rendent aux entreprises dans lesquelles ils se sont engagés. Autrement dit, il s'agit, pour les entreprises sociales, d'une force de travail très attractive puisque gratuite. Cela est d'autant plus intéressant quand on sait que les entreprises sociales doivent souvent faire à face à ce que l'on pourrait appeler un conflit, ou en tout cas une contradiction, entre buts de mission et buts de système, pouvant être à l'origine de logiques d'action différentes (Moreau, 2010).

Afin de mieux comprendre ce que sont les buts de mission et les buts de système, reprenons les définitions qu'en ont données Nizet et Pichault (2000 : 44). « Les buts de mission ont trait aux produits, aux services ou encore aux clients de l'organisation (l'hôpital qui met en place un dispositif particulier d'accueil du malade, la chaîne de distribution qui décide de commercialiser des produits qui respectent davantage l'environnement, etc.). Quant aux buts de système, ils ont trait à l'état de l'organisation et à ses membres, indépendamment des biens ou des services qu'elle produit (l'entreprise qui, pour comprimer ses coûts, licencie une partie de son personnel, celle qui décide d'accroître sensiblement la rémunération de ses cadres, etc.). »

En économie sociale, les entreprises ont donc comme but, d'une part, la réalisation de leur mission sociale, leur raison d'être, qui correspond au(x) but(s) de mission. D'autre part, elles ont également des buts économiques à remplir, buts de système, dont la réalisation conditionne leur existence et donc, *in fine*, la réalisation de leur mission. En effet, pour réaliser leur mission sociale, ces entreprises, comme toutes autres, font face à des coûts et ont besoin de disposer de suffisamment de ressources financières (Davister, 2006). C'est donc là un des motifs pouvant être à l'origine du recours au travail volontaire. En effet, les bénévoles permettent aux entreprises sociales de réaliser des économies (puisqu'elles n'ont pas besoin de les rémunérer) et parfois même également de récolter des fonds via le « travail » réalisé. On perçoit bien, dès lors, l'importance que peut revêtir le volontariat en économie sociale. Certaines entreprises de ce secteur ne survivraient d'ailleurs probablement pas sans leurs volontaires.

Si on comprend dès lors bien ce qui peut conduire une organisation à avoir recours au volontariat, en revanche, ce qui mène les volontaires à s'engager en tant que tels est beaucoup moins évident. Comme expliqué plus haut, ces derniers ne sont pas rémunérés en échange de leurs actions, de leur travail, et pourtant, ils s'engagent quand même, ce qui peut paraître très étrange et illogique en considérant l'être humain comme purement rationnel, comme un *homo oeconomicus*, c'est-à-dire fonctionnant selon une logique d'intérêts et de calculs (Schoenaers, 2012). Dès lors, si ce n'est pas la garantie de recevoir un salaire, nous pouvons supposer à juste titre que d'autres raisons poussent les volontaires à s'engager. En outre, nous pouvons émettre l'hypothèse, à l'instar de Pujol (2009), que les motifs déclencheurs de l'engagement des bénévoles ne sont pas forcément les mêmes que ceux qui se trouvent à l'origine de leur fidélisation. Partant de ces constats, la question que nous avons choisie d'investiguer dans le cadre de ce mémoire est la suivante : « En quoi consistent les motivations des volontaires à s'engager en tant que tels et à pérenniser leur engagement dans le secteur associatif en Belgique ? »

A ce stade, une petite précision, mais non moins importante, s'impose déjà. Pourquoi restreindre la recherche au territoire belge nous direz-vous ? La réponse est très simple et nous vient de Quivy et Van Campenhoudt (1995). Une question de départ, selon eux, doit non seulement répondre à des

critères de clarté et de pertinence mais également de faisabilité. Dans le cas qui nous occupe et dans la situation qui est la nôtre, il n'aurait pas été possible d'élargir la recherche à un territoire plus grand simplement pour des raisons pratiques de faisabilité.

Dans la première partie de ce mémoire seront abordées et expliquées nos orientations méthodologiques ainsi que nos méthodes de recueil d'informations. La deuxième partie aura pour objectif de mettre en contexte et de clarifier les éléments constitutifs de notre question de départ à la lumière de différents éléments théoriques. Nous passerons ensuite à la partie empirique de ce mémoire, dans laquelle nous présenterons tout d'abord notre terrain, l'ONG Autre Terre, ainsi que le Groupe Terre, groupe dont cette entreprise fait partie. Nous reviendrons également sur notre démarche exploratoire ainsi que sur les hypothèses qui en ont émergé. Nous présenterons ensuite notre phase d'observation proprement dite. La quatrième partie sera consacrée à notre mise en perspective théorique : nous y réaliserons un retour vers la théorie en fonction de laquelle nous analyserons les différents éléments empiriques recueillis. Enfin, notre cinquième et dernière partie sera dédiée à la conclusion de ce travail de recherche. Pour clore cette introduction, nous ajouterons que le lecteur/la lectrice pourra, à son gré, consulter au fil de sa lecture les quelques éléments figurant en annexe et référencés tout au long du texte en tant que tels en note de bas de page.

Choix Méthodologiques

Orientations Méthodologiques

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'une méthode de recherche principalement qualitative, comprenant cependant un petit volet quantitatif que nous présenterons plus tard. Afin de répondre à notre question de départ, nous avons fait le choix de passer par une démarche sociologique compréhensive, ayant pour but de mettre en exergue le sens que les volontaires associent à leur engagement, à leurs actions (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Par ailleurs, nous pouvons également qualifier notre raisonnement d'hypothético-inductif. Cela signifie que, suite à notre démarche exploratoire, nos hypothèses ont émergé du terrain, et non d'éventuelles lectures théoriques réalisées en amont de la recherche, ce qui est le cas dans le cadre d'un raisonnement hypothético-déductif (Lejeune, 2011). Etudiant principalement la motivation des volontaires d'une organisation particulière, à savoir de l'ONG Autre Terre, nous pouvons ajouter que nous nous situons à un niveau microsociologique, l'avantage principal étant la possibilité d'obtenir un haut degré de précision. Il y a cependant également un inconvénient important à cette façon de procéder, à savoir le très faible potentiel de généralisation (Kuty, 2010).

Méthodes de Recueil d'Informations

Durant cette recherche, deux grandes phases de recueil d'informations ont été menées : une phase exploratoire/d'exploration et une phase d'observation, telles que décrite par Quivy et Van Campenhoudt (1995) dans la méthode de recherche en sciences sociales qu'ils préconisent. La phase exploratoire a permis de faire émerger des hypothèses de recherche en lien avec notre question de départ. La phase d'observation, quant à elle, était destinée à infirmer ou confirmer ces hypothèses.

Lors de notre exploration, nous avons eu recours à plusieurs méthodes de recueil d'informations : de l'observation participante, de l'observation directe, des lectures exploratoires et des entretiens exploratoires (12 au total). A la vue des informations récoltées pendant notre phase exploratoire, nous avons ensuite fait le choix, lors de notre phase d'observation, de poursuivre notre recherche par l'envoi d'un questionnaire aux volontaires de l'ONG Autre terre. Il s'agit là de la partie un peu plus quantitative de notre recherche. Enfin, nous avons réalisé une série de 20 entretiens semi-directifs (nous préciserons plus loin les profils des personnes interrogées), ce qui, en y additionnant le nombre d'entretiens réalisés préalablement, fait un total de 32 entretiens conduits dans le cadre de ce mémoire. Nous avons donc ainsi pu atteindre un seuil de saturation empirique assez bon. Enfin,

notons qu'au fil de notre recherche, nous avons réalisé des guides d'entretiens différents en fonction des catégories de personnes interrogées et que ces guides, de type évolutif, se sont étoffés tout au long de la démarche¹.

A ce stade, une question importante peut se poser : pourquoi combiner autant de méthodes différentes ? Dans un souci de cohérence, notre but, en les associant, était non seulement de tirer profit de leurs avantages respectifs mais aussi d'essayer, par leur complémentarité, d'atténuer les biais et limites propres à chacune d'entre elles. En effet, une méthode n'est pas l'autre et permet d'avoir accès à certains types particuliers d'informations. Nous nous rapprochons donc ainsi de la *field research* en ce qui concerne nos choix méthodologiques. Caractérisée par une certaine flexibilité, cette méthode, initialement utilisée par les anthropologues, permet en réalité de combiner une pluralité de méthodes selon un scénario de recherche non linéaire, c'est-à-dire que les allers et retours entre terrain et théorie sont permanents (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons eu recours à la méthode de l'observation participante. Cette méthode permet, l'espace d'un moment, de devenir protagoniste en tant que tel d'un milieu (Lejeune, 2011), dans ce cas-ci, de devenir volontaire parmi les volontaires et donc de mieux comprendre leur vécu au quotidien. L'utilité d'une telle méthode, outre le fait de rencontrer une première fois ces derniers, est de comprendre dans l'action comment se déroule concrètement les choses au sein de l'organisme étudié. En outre, tout comme l'observation directe, l'observation participante permet de saisir le matériau sur le vif, un matériau relativement spontané et authentique dans le sens où ces deux méthodes permettent de se détacher du discours des personnes à propos de leurs actions et de s'intéresser aux actions en tant que telles (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Autrement dit, cela permet de se détacher de « ce que les gens disent qu'ils font » pour accéder à « ce que les gens font vraiment ». Il s'agit là d'une distinction très importante et au fondement de la démarche sociologique (Kuty, 2010).

Les lectures exploratoires, et plus globalement, les recherches documentaires, sont également très importantes dans le cadre d'une démarche de recherche. Elles apportent tout d'abord une validité externe (Delvaux, 2012) et permettent de faire le point sur les données déjà existantes en rapport avec la thématique de recherche, de faire un état des lieux de la question, de prendre connaissance de ce qui a déjà été réalisé et écrit sur le sujet. Par ailleurs, elles contribuent également à l'acte de rupture épistémologique en permettant de dépasser certains préjugés et d'élargir le champ des idées (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Notre mémoire s'inscrivant dans un schéma hypothético-inductif, par « lectures exploratoires », nous faisons référence aux lectures qui nous ont permis d'une part, de formuler notre question de départ et, d'autre part, de rédiger la partie intitulée « Mise en contexte :

¹ C'est la raison pour laquelle il nous a été impossible de fournir un exemple de guide d'entretien type

éléments de théorie », destinée à fournir une meilleure définition et compréhension des éléments la constituant.

Les entretiens exploratoires, réalisés auprès d'experts, de témoins privilégiés ou de membres du public cible, sont, quant à eux, l'occasion d'avoir un premier contact avec la réalité du terrain et de s'intéresser aux discours des personnes interrogées. Ils permettent également de faire émerger certaines hypothèses de recherche auxquelles le chercheur n'aurait peut-être pas pensé de prime abord.

Précisons en outre que, comme mentionné plus haut, la réalisation d'entretiens peut intervenir à différents moments d'une démarche de recherche et que les entretiens effectués ne seront alors pas du même type et n'auront pas le même objectif. Ainsi, les entretiens exploratoires sont en général des entretiens ouverts ayant, entre autres, pour but de formuler des hypothèses et d'orienter la recherche dans une direction particulière. A côté de cela, il existe également des entretiens dits « semi-directifs » souvent réalisés après la phase exploratoire, lors de la phase d'observation en tant que telle, cette fois plus dans le but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées lors de l'étape précédente (Delvaux, 2012).

Globalement, l'entretien permet d'obtenir un degré de précision, de nuances élevé et est caractérisé par une certaine souplesse dans sa réalisation (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Cela s'explique par les modalités de ce dispositif. De par ses caractéristiques, l'entretien permet au chercheur de s'adapter à son interlocuteur. Bien qu'ayant préparé à l'avance, la plupart du temps, une liste de questions à poser, le chercheur a en effet tout le loisir, au cours de l'interview, de rebondir sur les propos de la personne interrogée et de demander plus de précisions sur certains éléments. Il faut cependant garder à l'esprit que les témoignages recueillis « ne refléteront pas la réalité objective, mais la façon dont l'acteur la perçoit et la vit avec sa subjectivité » (Friedberg, 1988 : 106).

Si les entretiens ont l'avantage de permettre de saisir les informations récoltées dans toute leur finesse, le questionnaire, quant à lui permet d'avoir une vue d'ensemble d'une population donnée sur un sujet donné. En effet, ce dispositif, permettant de toucher plus de monde, s'avère très utile dans les cas où le chercheur a besoin d'interroger un nombre important de personnes. Il donne ainsi l'avantage de pouvoir tirer des conclusions plus générales, même si peut-être moins précises (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

Mise en Contexte : Eléments de Théorie

Avant d'entrer réellement dans la partie empirique de notre travail, il nous a semblé bon de rassembler certains éléments de théorie destinés à clarifier les différents points constitutifs de notre question de départ, cela afin de nous assurer de partir sur une base commune et d'éviter tout quiproquo. Dans cette partie, ne seront pas formulées d'hypothèses de recherche. En revanche, le secteur associatif belge y sera analysé. Après un petit détour historique, nous aborderons également la distinction juridique posée par le législateur belge entre les statuts de « bénévole » et de « volontaire ». Un état des lieux des profils des volontaires belges sera ensuite effectué et nous terminerons par un focus sur le concept de motivation.

Le Secteur Associatif Belge

Le secteur associatif belge est composé de différentes catégories d'associations, regroupées pour la plupart sous le nom générique d'ISBL dans le jargon européen. « Le secteur des ISBL rassemble les entités qui satisfont aux cinq critères suivants :

- (1) Ce sont des organisations, c'est-à-dire qu'elles ont une existence institutionnelle.
- (2) Elles ne distribuent pas de profit à leurs membres ou à leurs administrateurs.
- (3) Elles sont privées, séparées institutionnellement de l'Etat.
- (4) Elles sont indépendantes, au sens où elles ont leurs propres règles et instances de décision.
- (5) Enfin, l'adhésion à ces organisations est libre et celles-ci sont capables de mobiliser des ressources volontaires sous la forme de dons ou de bénévolat » (Marée *et al.*, 2005 : 10).

Ainsi, en Belgique, derrière le terme d'ISBL, se cachent à la fois des ASBL, des associations de fait, des fondations d'utilité publique, et des AISBL (Marée *et al.*, 2005). Le secteur associatif belge, regroupant environ 17 000 associations, est très prospère puisqu'il contribue à la richesse nationale à concurrence de 5% (Marée *et al.*, 2008) et recouvre à lui seul 11,9% de l'emploi du pays (Vander Donckt et Rigo, 2013). Autrement dit, environ 1 salarié sur 10 travaille dans ce secteur, ce qui n'est pas rien. Mais, ces organisations ont également la possibilité de recourir au volontariat et le font d'ailleurs très souvent. Ainsi, selon Dujardin *et al.* (2007), plus de 40% d'entre elles y auraient recours, s'agissant parfois d'une réelle nécessité de subsistance. En effet, 73,9% des associations ont besoin de leurs volontaires afin de pouvoir travailler de manière efficace.

Dans ce mémoire, nous nous concentrerons essentiellement sur les ASBL, d'une part parce qu'elles sont largement majoritaires dans le paysage associatif belge et, d'autre part, parce qu'il s'agit là du statut juridique de l'ONG Autre Terre, terrain de ce mémoire. Cependant, il nous semble tout de

même important de mentionner ce qui différencie les associations de fait des ASBL, car cela nous permettra, plus loin, de mieux comprendre l'histoire du Groupe Terre, dont l'ONG Autre Terre fait partie. En réalité, leur principale différence tient au fait que les associations de fait sont dépourvues de personnalité juridique, au contraire des ASBL. Concrètement, cela signifie simplement que les associations de fait ne sont pas reconnues comme titulaires de droits et d'obligations.

Cette précision étant faite, concentrons-nous maintenant sur les ASBL. Au niveau juridique, en Belgique, ces organisations tombent sous le couvert de la loi du 27 juin 1921, modifiée en mai 2002, sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations. Ainsi, l'article 1^{er} de cette loi définit l'association sans but lucratif comme « celle qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel ». Autrement dit, à la différence des entreprises capitalistes, les ASBL ne recherchent pas la maximisation du profit afin de rémunérer des actionnaires (Mertens, 2010). En outre, le terme « sans but lucratif » traduit également le fait que, dans ces entreprises, personne ne peut s'approprier le profit. Elles ne sont, de toutes façons, pas censées avoir d'activités commerciales ou industrielles génératrices de profit, en tout cas, pas de manière régulière. Les ASBL se distinguent également par leur type de gouvernance. Ce ne sont pas les actionnaires mais les membres qui détiennent le pouvoir de décision à l'Assemblée Générale, cela selon le principe démocratique « un Homme = une voix » (Mertens, 2013).

Les ASBL font tant partie du secteur non marchand que de celui de l'économie sociale. Elles sont actives dans différents domaines tels que la santé, l'éducation, l'action sociale, la défense de droits et d'intérêts, le domaine du sport, de la culture et des loisirs, etc. Par ailleurs, en Belgique, elles jouent un rôle économique très important puisqu'elles sont vectrices de nombreux emplois. Ainsi, en 2005, en excluant du calcul le personnel subventionné du réseau scolaire libre, les recherches ont permis de mettre en évidence un total de 272 300 ETP occupés dans ces associations. En incluant le personnel subventionné du réseau scolaire libre, le chiffre total est évidemment bien plus important et s'élève à 428 000 ETP. Notons en outre que ces emplois se cantonnent essentiellement dans 3 secteurs, à savoir celui de l'éducation, représentant à lui seul 38,2% de l'emploi associatif, l'action sociale (28,9%) et la santé (19,8%). Enfin, ajoutons encore à cela que le taux d'augmentation de l'emploi dans ces entreprises est supérieur aux autres secteurs puisqu'il s'élève à 2,9 % (Marée *et al.*, 2008). Ces chiffres traduisent donc bien le poids non négligeable des ASBL dans le paysage économique belge.

Dans le paragraphe précédent, nous nous sommes intéressée à l'emploi salarié en ASBL. Concentrons-nous maintenant sur le travail volontaire au sein de ces entreprises, sans lequel elles ne pourraient certainement souvent pas survivre. Ainsi, s'il apparait en effet que les volontaires jouent un rôle primordial au sein des ASBL, en revanche, nous déplorons le manque de données statistiques fiables à leur sujet. Cependant, au regard des chiffres disponibles, il semblerait que le nombre de

bénévoles actifs n'y dépasse en général pas la dizaine par entreprise. En termes de volume de travail, cela revient à dire que, par association, en moyenne, le travail accumulé de ces derniers correspond à une fourchette allant de 0 à 5 ETP (Rijpens, 2010). Notons en outre que si certaines associations fonctionnent uniquement grâce au travail bénévole ou uniquement grâce au travail salarié, il arrive fréquemment que ces deux types de main d'œuvre soient simultanément sollicités et donc, combinés, au sein d'un même organisme.

Dans cette section, nous avons dépeint succinctement le paysage associatif belge. La partie suivante sera consacrée au volontariat/bénévolat et nous y développerons les apports de l'histoire en la matière.

Bénévolat et Volontariat : un Brin d'Histoire

Les premiers usages des termes « bénévole » et « volontaire », nous venant respectivement du latin *benevolus* – *bene*, signifiant « bien » et *volo*, signifiant « je veux » (Robichaud, 2003) – et *volontarius* – de la même racine *volo* –, remontent au 13^e siècle (Portail lexical du CNRTL). Le premier terme désignait alors celui qui était « animé de dispositions favorables » (Portail lexical du CNRTL) tandis que le second renvoyait à l'action résultant « d'une décision librement choisie » (Portail lexical du CNRTL). Au fil de l'histoire, leur sens a évolué petit à petit pour arriver aux définitions actuelles. Aujourd'hui, dans Le Petit Larousse illustré (Merlet, 2005 : 154), le bénévole est défini comme étant celui « qui fait quelque chose sans être rémunéré, sans y être tenu, sans obligation ». Le volontaire y est quant à lui dépeint comme celui « qui accepte de son plein gré une mission, une tâche, sans contrainte et de pure volonté » (Merlet, 2005 : 1121). A ce stade, il est important de souligner que ces deux termes sont souvent utilisés dans le langage courant pour désigner une même réalité. Nous verrons plus loin que certaines nuances subtiles les distinguent pourtant même si, bien sûr, ils sont étroitement liés.

Au regard des informations récoltées dans la littérature, un constat s'impose : les origines du bénévolat sont floues et diffèrent en fonction de l'aire géographique envisagée. Ainsi, trois courants, aux actions basées sur des principes de solidarité, sont à l'origine des mouvements bénévoles en France, selon Le Net et Werquin (1985). Le premier courant identifié fait référence à différentes formes de prise en charge réalisées par l'Eglise ou à l'initiative d'autres organisateurs privés. Par là, nous entendons, par exemple, les écoles au Moyen Age, les hôpitaux et orphelinats au 17^e siècle, les institutions pour aveugles ou sourds et muets avant la Révolution Française, etc. Un autre courant remonte au 10^e siècle et renvoie à la solidarité des classes laborieuses à travers les guildes de métier, les corporations, les confréries et le compagnonnage. Enfin, un dernier courant aurait émergé après la Seconde Guerre Mondiale afin de pallier à l'insuffisance de l'intervention de l'Etat-providence.

Ferrand-Bechmann (2000), quant à elle, présente les choses d'une façon un peu différente. Selon elle, le bénévolat est un mode de relation très ancien qui a toujours été présent dans les relations entre les Hommes. De même, elle explique que deux types de bénévolat ont toujours coexisté, à savoir, d'une part, le bénévolat d'une classe qui vient en aide à une autre, et, d'autre part, le bénévolat de groupes qui, faisant face à certaines difficultés, réalisent des activités pour eux-mêmes et pour la communauté. A côté de ces bénévolats dits « d'entraide », Ferrand-Bechmann (2000) identifie également un autre point de commencement de la tradition bénévole actuelle dans le mouvement ouvrier, qui, grâce au travail de nombreux bénévoles (au sein de syndicats, de mutuelles, ...) est à l'origine de nos systèmes de protection sociale actuels (mutuelles, ...).

Plus haut, nous avons mentionné que, bien que les termes « bénévolat » et « volontariat » aient une proximité évidente au niveau sémantique, certaines différences sont pourtant à souligner. L'une d'entre elles fait référence à l'histoire de ces deux concepts. En réalité, si le bénévolat a notamment des origines religieuses (charité, don de soi, altruisme, ...), l'origine du volontariat est, quant à elle, à chercher dans le milieu militaire. En effet, à la fin du 17^e siècle, le volontaire est un soldat engagé sans rémunération et dont le but est de faire l'apprentissage de l'art de la guerre (Pesqueux, 2010). Enfin, dans l'acception moderne du terme, le volontariat sous-entend généralement un certain professionnalisme (Siméant, 2001), en opposition au stéréotype d'amateurisme parfois accolé aux bénévoles, mais aussi la possibilité pour celui qui offre volontairement ses services d'être défrayé (Ferrand-Bechmann, 2000).

Après ce petit détour par l'histoire, il est maintenant temps de nous intéresser au bénévolat et au volontariat belges actuels. A cette fin, dans la section suivante, seront développés les apports en la matière d'une autre discipline, à savoir le droit belge.

Apports du Droit Belge : Faut-il Parler de Bénévoles ou de Volontaires ?

En ce qui concerne le travail bénévole/volontaire, le droit belge est longtemps resté silencieux, faisant planer un vide juridique en la matière pendant de nombreuses années. C'est en 2005 que le législateur a statué sur la question. Si les termes « bénévolat/bénévole » et « volontariat/volontaire » sont couramment utilisés l'un pour l'autre et considérés comme interchangeables par beaucoup, il convient toutefois de considérer ce qu'ils désignent en Belgique, à la lumière des textes juridiques en vigueur actuellement dans ce pays.

En fait, en Belgique, le volontariat est une sous-catégorie du bénévolat. Ainsi, est bénévole « l'activité qui est exercée au profit d'autrui volontairement et sans rétribution » (Pardonge, 2013 : 21). L'activité dite « volontaire », quant à elle, en plus de répondre à la définition de l'activité

bénévole, entre dans le champ d'application de la loi sur le volontariat du 3 juillet 2005 (Pardonge, 2013). Selon l'article 3 de la loi du 3 juillet 2005, « on entend par volontariat toute activité :

- a) qui est exercée sans rétribution ni obligation ;
- b) qui est exercée au profit d'une ou de plusieurs personnes autres que celle qui exerce l'activité, d'un groupe ou d'une organisation ou encore de la collectivité dans son ensemble ;
- c) qui est organisée par une organisation autre que le cadre familial ou privé de celui qui exerce l'activité ;
- d) et qui n'est pas exercée par la même personne et pour la même organisation dans le cadre d'un contrat de travail, d'un contrat de services ou d'une désignation statutaire. »

De tout ceci, il ressort donc que si tous les volontaires sont bel et bien des bénévoles, l'inverse n'est pas toujours vrai : tous les bénévoles ne sont pas forcément des volontaires.

Il convient cependant de noter que si dans la partie empirique de ce mémoire, nous nous centrerons essentiellement sur les volontaires, au sens de la loi du 3 juillet 2005, dans cette partie ainsi que dans notre mise en perspective théorique, en revanche, nous ne ferons pas de distinction entre ces deux termes et les utiliserons dans la même acception sémantique. Cela s'explique par le fait que certains auteurs ne font pas la différenciation et utilisent conjointement les deux termes sans distinction de sens. Eliminer toute la littérature relative au bénévolat nous priverait donc de certaines informations cruciales tout à fait valables dans l'analyse du volontariat.

Avant d'aller plus loin et d'expliquer plus en détails les éléments repris à l'article 3 de la loi du 3 juillet 2005, une petite précision s'impose. Selon Pardonge (2013), il convient en effet de différencier le bénévolat du « gentlemen's agreement ». Cette distinction n'est pas sans avoir de conséquences pratiques sur la relation qu'entretiennent entreprises et bénévoles. Le « gentlemen's agreement » peut être défini comme un accord informel, les parties acceptant de se lier moralement sans pour autant avoir l'intention de produire des effets juridiques. La particularité d'un tel accord renvoie donc au fait que, les parties étant considérées comme totalement libres, l'une ne pourrait, d'un point de vue juridique, exiger de l'autre l'exécution du « gentlemen's agreement ». Autrement dit, il ne s'agit pas d'un contrat mais d'un engagement basé sur la confiance mutuelle.

A contrario, toujours selon Pardonge (2013), la relation bénévole, faisant naître, le plus souvent, des obligations entre les parties, sera bel et bien constitutive d'un contrat, certes souvent oral, en fonction du degré de permanence et d'organisation de la relation. Il découle de ce constat que, si la décision de s'engager ou non en tant que bénévole revient au bénévole lui-même, c'est-à-dire qu'il peut se désister à tout moment, la façon dont le travail bénévole est réalisé peut, elle, cependant être soumise

à certaines obligations et directives en fonction de la tâche et du destinataire, qu'elles soient ou non consignées par écrit (Hambach, Fondation Roi Baudoin, 2006). Notons que pour les volontaires, la question de l'existence ou non du contrat ne se pose quasiment pas puisqu'ils tombent sous le couvert de la loi du 3 juillet 2005, faisant naître automatiquement des droits et obligations entre les parties (obligation d'assurance, d'information, quasi-immunité du volontaire, etc.), constitutifs, par essence, de la relation contractuelle (Pardonge, 2013).

Signalons également que l'organisation qui accueille les volontaires a l'obligation générale d'informer ces derniers sur certains points et cela, par le canal qui lui siéra, que ce soit par contrat ou non, que ce soit oralement ou par écrit, etc. (Hambach, Fondation Roi Baudoin, 2006). Ce devoir minimal d'information, devant être réalisé avant l'entrée en service, apparaît à l'article 4 de la loi du 3 juillet 2005 sur les droits des volontaires, mentionnant qu'« avant que le volontaire commence son activité au sein d'une organisation, celle-ci l'informe au moins :

- a) du but désintéressé et du statut juridique de l'organisation ; s'il s'agit d'une association de fait, de l'identité du ou des responsables de l'association ;
- b) du contrat d'assurance, visé à l'article 6, § 1er, qu'elle a conclu pour le volontariat ; s'il s'agit d'une organisation qui n'est pas civilement responsable, au sens de l'article 5, du dommage causé par un volontaire, du régime de responsabilité qui s'applique pour le dommage causé par le volontaire et de l'éventuelle couverture de cette responsabilité au moyen d'un contrat d'assurance ;
- c) de la couverture éventuelle, au moyen d'un contrat d'assurance, d'autres risques liés au volontariat et, le cas échéant, desquels ;
- d) du versement éventuel d'une indemnité pour le volontariat et, le cas échéant, de la nature de cette indemnité et des cas dans lesquels elle est versée ;
- e) de la possibilité qu'il ait connaissance de secrets auxquels s'applique l'article 458 du Code pénal.

Les informations visées à l'alinéa 1^{er} peuvent être communiquées de quelque manière que ce soit. La charge de la preuve incombe à l'organisation. »

Cette précision faite, il convient maintenant, dans le cadre de cette recherche, d'approfondir certains éléments constitutifs de la définition du volontariat telle que reprise à l'article 3 de la loi du 3 juillet 2005. Tout d'abord, le volontariat y est décrit comme une activité exercée sans rétribution. En effet, les volontaires, contrairement aux travailleurs salariés, ne reçoivent pas de rémunération financière en

échange de leurs prestations. Mais, dès lors, quid des indemnités que reçoivent parfois les volontaires ? Est-ce considéré comme de la rémunération ?

En réalité, si, pour le législateur, la rémunération ou rétribution ne doit pas faire office d'incitant au volontariat et que le volontariat, pouvant être considéré comme une activité de loisir, est dès lors susceptible de créer des dépenses, ce n'est pas pour cela que le volontaire doit subir un appauvrissement ou un préjudice matériel de quelque nature que par son engagement. Ainsi, l'article 3 de la loi du 3 juillet 2005 dit notamment ceci : « le caractère non rémunéré du volontariat n'empêche pas que le volontaire puisse être indemnisé par l'organisation des frais qu'il a supportés pour celle-ci (...) ». Apparaît donc ici la volonté du législateur de favoriser, de stimuler le volontaire à s'engager en l'indemnisant de façon à éviter son appauvrissement tout en ne menant pas pour autant à son enrichissement via une quelconque rémunération (Pardonge, 2013).

De même, la loi du 3 juillet 2005 stipule également que le volontariat s'exerce sans obligation. Comme expliqué plus haut, cette absence d'obligation renvoie au choix, réalisé en amont, de devenir ou non volontaire. Mais, si le volontaire reste libre à tout moment de s'engager, ou au contraire, de se désengager, il n'en reste pas moins soumis à certaines obligations et directives à partir du moment où il s'est porté volontaire dans une organisation. Il doit en effet tenir compte des attentes de celle-ci lors de l'exécution de ses tâches (Pardonge, 2013). En outre, selon le point « b » de l'article 3 de la loi sur le volontariat, l'activité doit être exercée au profit d'un tiers. Cela signifie en fait que ce que réalise le travailleur volontaire doit contribuer au but social de l'organisation et donc, pour ce faire, qu'il doit être impliqué d'une manière ou d'une autre dans son fonctionnement.

En rapport avec le point « c » de cet article 3, une précision s'impose. En effet, le concept d'organisation est défini à l'alinéa 3 de ce même article de la manière suivante : il s'agit de « toute association de fait ou personne morale de droit public ou privé, sans but lucratif, qui fait appel à des volontaires » (Loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires). Cela signifie tout d'abord que le simple service à un ami ou entre voisins, ainsi que le service rendu sans rétribution mais non organisé par une structure, ne seront pas considérés comme du volontariat au sens de la loi régissant cette matière. De plus, il convient également de s'attarder sur le terme de « structure ». En fait, peu importe que la structure soit une organisation privée ou publique, qu'elle soit dotée ou non de la personnalité juridique, tant qu'elle ne poursuit pas de but lucratif, le volontariat qui y sera exercé tombera sous le couvert de la loi du 3 juillet 2005. *A contrario*, dans une société commerciale, par exemple, ce ne sera pas le cas et ce ne sera d'ailleurs pas considéré comme du volontariat au sens propre (Pardonge, 2013).

Enfin, l'activité volontaire ne peut être effectuée « par la même personne et pour la même organisation dans le cadre d'un contrat de travail, d'un contrat de services ou d'une désignation statutaire » (article 3 de la loi du 3 juillet 2005 sur les droits des volontaires). Concrètement, cela

signifie que si un travailleur salarié, statutaire ou indépendant, réalise une activité pour une organisation donnée, ce même travailleur ne pourra effectuer cette même activité au sein de la même organisation en tant que volontaire. Cela n'empêche par contre pas le travailleur en question de réaliser ladite activité en tant que volontaire pour une autre organisation ou de s'engager volontairement dans l'organisation qui le rémunère, peu importe le statut, tant que les activités réalisées ne peuvent être assimilées à celles exercées contre rétribution financière.

Profils des Volontaires Belges : un Etat des Lieux

Plusieurs variables sont susceptibles d'entrer en ligne de compte dans la détermination du profil-type du volontaire belge. Parmi celles-ci, citons notamment le sexe, l'âge, le statut professionnel, l'univers familial et le niveau de formation. Cependant, il semble important de préciser que les enquêtes sur le sujet mènent très souvent à des résultats divergents, voire contradictoires. Cela est probablement lié à la manière de définir le concept même de volontariat, définition pouvant varier fortement d'une étude à l'autre (Dujardin *et al.*, 2007). Malgré ce constat, nous allons tout de même essayer, dans cette partie, de faire un état des lieux des profils-types rencontrés parmi les volontaires belges.

En ce qui concerne une première variable, à savoir le sexe, la plupart des études tendent à montrer que les femmes semblent moins impliquées que les hommes dans des activités volontaires. Toutefois, certaines études arrivent à d'autres conclusions. Ainsi, pour Defourny et Simon (1994, cités par Dujardin *et al.*, 2007), les volontaires seraient majoritairement des femmes retraitées ou pré-retraitées, âgées de 55 à 64 ans. Notons cependant qu'il s'agit là d'une étude qui commence à dater, c'est pourquoi nous pouvons faire l'hypothèse que les résultats qui en sont ressortis ne sont peut-être plus représentatifs de la situation actuelle. En outre, il ressort d'autres recherches que les hommes ne s'engagent ni plus, ni moins que les femmes, mais que c'est plutôt le domaine dans lequel les volontaires s'engagent qui varie en fonction du sexe (Dujardin *et al.*, 2007). Autrement dit, le modèle de participation aux activités volontaires n'est pas le même chez les hommes que chez les femmes.

Les hommes sont surtout impliqués dans des fonctions de gestion et bien plus présents que les femmes dans le secteur associatif sportif. A côté de cela, le volontariat féminin, au niveau associatif, est davantage concentré dans des domaines tels que l'action sociale et le soin aux personnes. Mais ce qui caractérise surtout l'engagement des femmes, c'est que ces dernières réalisent principalement un bénévolat de proximité à destination de leurs proches, que ce soient des voisins, des amis ou des membres de leur famille, ce qui, selon Dujardin *et al.* (2007 : 43) « s'apparente à du travail volontaire informel ». Autrement dit, ce type d'activités ne tombe pas dans le champ de la loi sur le volontariat du 3 juillet 2005 et devra, en Belgique, être qualifié de bénévolat et non de volontariat.

L'âge est un autre élément important dans l'analyse des profils des volontaires. Les catégories d'âge dans lesquelles on retrouve la plupart d'entre eux sont, d'une part, les moins de 25 ans, les

mouvements de jeunesse alimentant fortement cette catégorie, et, d'autre part, les plus de 40 ans. Cela se justifie aisément par le fait que ces groupes d'âge se composent de personnes qui ont quitté la vie active ou n'y sont pas encore rentrés. Notons toutefois que la part relative des jeunes semble se réduire. Cela peut être expliqué par l'évolution démographique de notre pays, la pyramide des âges belge montrant clairement un vieillissement global de la population. En effet, Godemont *et al.* (2006) ont constaté, qu'entre 1992 et 2002, le nombre de volontaires âgés de plus de 40 ans avait augmenté, parallèlement à une augmentation de l'importance de leur groupe d'âge au sein de la population totale. A l'inverse, la proportion de jeunes parmi les volontaires a diminué en même temps que leur proportion dans la population totale.

En outre, les domaines et associations dans lesquels les volontaires s'engagent sont, en plus de la variable « sexe », aussi fonction de leur âge. Ceux de moins de 45 ans s'impliqueraient surtout dans des associations tournées vers la jeunesse, sportives ou de loisirs ainsi que dans les nouveaux mouvements sociaux. Ceux de plus de 45 ans, quant à eux, s'engageraient davantage dans les associations au service des familles et des pensionnés et seraient aussi et surtout très présents dans les associations féminines et d'entraide ainsi que dans les organismes religieux ou philosophiques (Vercruyse, 2007, cité dans Dujardin *et al.*, 2007).

Il est à noter également que le statut d'une personne sur le marché du travail peut aussi être un déterminant important de son activité (ou « non activité ») de volontaire. Ce statut – d'étudiant, de travailleur à temps plein ou à temps partiel, de chômeur, de préretraité, de pensionné, etc. – est évidemment lié à l'âge. Les résultats des études relatives à l'un ou l'autre des facteurs cités sont donc, bien entendu, à mettre en perspective les uns avec les autres. Godemont *et al.* (2006) ont montré que les personnes actives, donc, qui ont un travail ou sont en recherche d'emploi, s'impliquent moins dans des activités volontaires que les non actifs. Par ailleurs, ils ont également constaté une grande influence du statut professionnel des volontaires sur l'intensité de leur implication en termes d'heures hebdomadaires. Ainsi, les volontaires âgés de plus de 55 ans et ceux âgés de moins de 25 ans (donc, majoritairement des non actifs) font preuve d'un engagement plus intensif que les autres.

Enfin, l'engagement volontaire peut aussi être relié au niveau de formation et à l'environnement familial de la personne. Plusieurs éléments peuvent en effet être mis en évidence. Tout d'abord, les personnes disposant d'un faible niveau de formation s'impliqueraient de façon moindre que celles disposant d'un niveau de formation élevé (de type enseignement supérieur ou universitaire). Les secondes seraient en effet de 1,5 à 2 fois plus impliquées que les premières dans des activités volontaires (Godemont *et al.*, 2006). En outre, en s'intéressant de plus près à l'univers familial des volontaires, nous pouvons constater que le fait de s'engager en tant que tel, d'une part, et le fait de vivre dans une famille dans laquelle d'autres membres sont impliqués dans des activités volontaires,

d'autre part, sont corrélés positivement. Les dimensions familiales et culturelles ont donc également une influence certaine sur l'engagement volontaire (Dujardin *et al.*, 2007).

Focus sur le Concept de Motivation : Définition(s)

Dans le Petit Larousse illustré (Merlet, 2005 : 709), la motivation est définie comme « un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement ». Apparaît déjà ici un premier lien avec notre question de départ. Nous nous intéressons en effet aux motivations qui poussent les volontaires à s'engager en tant que tels et donc au(x) processus responsable(s) du déclenchement de l'engagement. Mais ce n'est pas tout ! Notre question de départ comporte une seconde partie qui renvoie aux motivations des volontaires à pérenniser leur engagement, à ce qui va entraîner leur fidélisation, ce qui fait référence, dans la définition ci-dessus, à la poursuite d'un comportement.

Une autre définition stipule que la motivation est « ce qui motive, explique, justifie une action quelconque, », elle renvoie aux « raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action » (Dictionnaires de français Larousse en ligne). Il n'existe donc pas une définition unique de la motivation, d'autant plus que de nombreux chercheurs, d'horizons très divers, se sont penchés sur le sujet, donnant souvent de cette notion une définition personnelle. Il nous a donc semblé important de présenter plusieurs définitions émises par certains chercheurs à propos de ce concept.

Selon Hellriegel et Slocum (2006), la motivation représente les forces qui agissent sur une personne ou au sein de celle-ci pour l'amener à se comporter d'une façon précise, orientée vers un but. Amblard (1989, cité dans Serupia Semuhoza, 2009 : 21) apporte une définition allant également dans ce sens, en y ajoutant la notion de besoin, puisque pour lui, « la motivation décrit la force qui initie un comportement et l'oriente vers un but dont l'atteinte procurera une réponse satisfaisante à un besoin ». Pour Sekiou *et al.* (2001, cité dans Halba, 2006 : 272), encore, il s'agit « d'une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme ».

Halba (2006) s'est aussi penchée sur les étapes du processus motivationnel, rassemblant, dans son explication, les idées reprises dans les définitions citées ci-avant. Selon elle, ce processus débute par l'identification de besoins, de manques ressentis par un individu à un moment donné qui vont stimuler sa motivation. Ces manques peuvent être de différents ressorts : ils peuvent en effet être d'ordre physiologique, psychologique ou encore sociologique. Ces manques vont induire, chez l'individu, un état de tension, de déséquilibre interne, de malaise, qu'il va tenter d'éliminer en orientant son action vers un but, supposé le ramener vers un équilibre interne. La personne va alors mettre en œuvre certains comportements, qu'elle juge nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Par ailleurs,

l'environnement réagissant par rétroaction à ses comportements, la personne pourra juger de la pertinence (ou non-pertinence) de ce qu'elle a mis en œuvre par rapport à ses buts et réorienter son action si nécessaire. Donc, pour à nouveau faire un lien avec notre question de départ, ce qui motiverait les volontaires à s'engager en tant que tels et à installer leur engagement dans la durée serait la nécessité de répondre à un besoin, le volontariat apparaissant comme une réponse pertinente à tel ou tel manque. La question qui se pose dès lors est de savoir en quoi consistent ces besoins, question à laquelle nous tenterons de répondre dans ce mémoire.

Enfin, pour terminer, selon Pastor et Bréard (2005 : 18), « une définition plus globale de la motivation comprend une réflexion, un élan et une volonté qui maintiendra l'action dans le temps. Nous avons donc :

- Une idée, une réflexion qui calcule la direction, qui oriente, qui éclaire sur le but et les objectifs à atteindre ;
- Le désir d'entreprendre une action qui nous paraît valable, qui a du sens pour nous, et qui correspond à nos valeurs, notre philosophie de la vie, etc. ;
- La volonté d'accomplir des actes concrets, et de maintenir dans le temps les comportements nécessaires, autrement dit la ténacité et le besoin vital de dépenser son énergie, de "se dépenser" ».

Cette définition pourra nous être utile pour comprendre les ressorts de la motivation des volontaires dans le sens où elle met l'accent sur les valeurs et sur la notion de philosophie de vie. En outre, l'idée d'inscription d'un comportement dans la durée, directement en lien avec notre question de départ, y figure également.

Partie Empirique

Présentation du Terrain : l'ONG Autre Terre

L'ASBL Autre Terre, terrain de ce mémoire, est une ONG de coopération au développement. Elle fait partie d'un groupe composé de plusieurs entités, à savoir le Groupe Terre ASBL. L'histoire de l'ONG étant directement lié à celui de ce groupe, nous avons choisi tout d'abord de refaire l'historique de ce dernier avant de présenter plus précisément l'ONG Autre Terre.

Le Groupe Terre ASBL

Né au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, le Groupe Terre n'a pas toujours été ce qu'il est aujourd'hui. Faire en quelques mots l'historique de cette ASBL paraît donc indispensable. C'est en 1949 que l'association de fait « Terre » voit le jour, à l'initiative de quelques amis souhaitant s'unir pour aider ceux qui sont dans le besoin. Fonctionnant alors uniquement grâce au volontariat, l'organisation remplit diverses missions telles que la réparation de toitures, l'aide au logement, l'aide à l'accès au chauffage, etc.

Il faudra cependant attendre 1963 (Mertens, 2010) pour que l'organisation acquière une personnalité juridique. C'est en effet à cette date-là que Terre devient une ASBL, parallèlement à une réorientation de ses activités suite au redressement de l'économie belge et à l'amélioration des conditions de vie de la population. En effet, l'ASBL commence alors à s'investir dans l'aide aux pays du Tiers-Monde et ce, via divers projets ayant pour finalité l'amélioration durable des conditions de vie des populations autochtones. C'est également à ce moment que débutent les activités de collecte et de vente de vieux papiers, vieux métaux et vieux vêtements servant alors à financer les projets développés dans le Tiers-Monde. Ainsi, à l'époque, environ dix fois par an, de nombreux volontaires aux profils très variés se mobilisent certains samedis, pour réaliser ces « grands ramassages ». Ces collectes organisées grâce au volontariat sont aujourd'hui dénommées de la sorte par les membres du Groupe Terre. Dans ce mémoire, lorsque nous parlerons de « grands ramassages », nous ferons donc référence à ces récoltes spécifiques.

Une dizaine d'années plus tard, suite au premier choc pétrolier, beaucoup de personnes qui participaient bénévolement aux collectes présentées ci-dessus se sont retrouvées sans emploi. Face à cette situation, Terre ASBL a réagi, entre autres, en mettant en place un nouveau projet : le « Projet Wallonie », l'objectif de ce projet étant de créer des emplois salariés destinés à des personnes

éloignées des circuits traditionnels du travail. Ainsi, au fil des années, l'ASBL a grandi en développant d'autres activités connexes afin de promouvoir la création d'emplois.

Au fil des années, l'association de fait « Terre » de 1949 a donc évolué et s'est petit à petit transformée pour, aujourd'hui, devenir un groupe, le « Groupe Terre ASBL ». Ce groupe comprend deux ASBL et quatre Sociétés Anonymes à Finalité Sociale (SAFS), le Groupe Terre ASBL chapeautant le tout avec ses services transversaux (la direction générale, le service éducation-communication, le service du personnel, le service financier, le service IT et le service technique).

Les deux ASBL se nomment respectivement « Terre ASBL », et « Autre Terre ASBL ». La première s'occupe de la collecte et de la vente de vieux textiles, de la collecte d'encombrants ainsi que de la location de cuistax. La seconde, ONG de développement et lieu de ce mémoire, mène des actions au Sud, dans le cadre de programmes d'accompagnement au développement économique et social, ainsi qu'au Nord dans une visée globale d'éducation au développement. Elle sera présentée avec plus de précisions dans la prochaine section.

Les quatre SAFS sont les suivantes : Récol'Terre SAFS, Tri-Terre SAFS, Pan-Terre SAFS et Co-Terre SAFS. Chacune d'entre elles a des activités spécifiques. Ainsi, Récol'Terre s'occupe de la collecte et du transport de déchets ménagers et industriels (papiers, cartons, PMC, verres, ...). Tri-Terre est spécialisée dans le tri des papiers et cartons. Pan-Terre a pour activité la fabrication de panneaux isolants acoustiques écologiques. Enfin, Co-Terre, compte parmi ses activités le placement de cloisons amovibles et isolations acoustiques ainsi que de la ferronnerie. Notons, en outre, que le Groupe Terre compte également une société anonyme, « Acoustix Pan-Terre », chargée de la commercialisation des panneaux isolants produits par Pan-Terre².

Aujourd'hui basé à Herstal, dans le Zoning des Hauts Sarts, le Groupe Terre ASBL compte actuellement 320 personnes salariées et plus de 200 volontaires, ces derniers travaillant essentiellement au sein de l'ONG Autre Terre. Il défend un projet entrepreneurial novateur basé sur la neutralité du capital, une gestion de type participatif ainsi que le respect d'une charte exposant la vision, les missions, les stratégies et les valeurs du groupe³. Le Groupe Terre définit la gestion participative, basée sur la démocratie directe selon le principe « une personne = une voix », de la manière suivante : « La gestion participative en entreprise, c'est l'organisation des prises de décisions stratégiques, politiques et opérationnelles en impliquant directement l'ensemble des travailleurs (sur base volontaire en Assemblée Générale et dans les autres réunions organisées) dans le débat et la décision, dans une optique d'intérêt général » (« Rapport d'activité 2012 » du Groupe Terre ASBL, 2012 : 9).

² Schéma récapitulatif de la composition du Groupe Terre ASBL consultable en annexe : voir annexe 1

³ Charte consultable en annexe : voir annexe 2

Cette participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise implique l'acceptation des postulats suivants :

1. « Tous les travailleurs ont des capacités pour participer à la gestion de leur entreprise ;
2. L'éducation et la formation renforcent les compétences pour participer ;
3. Grâce à leur diversité et à leur complémentarité, la mise en commun des capacités des travailleurs :
 - Favorise l'émergence d'idées ;
 - Permet la poursuite des finalités sociales ;
 - Renforce la qualité de la gestion » (Rapport d'activité 2012 du Groupe Terre ASBL, 2012 : 9).

L'ONG Autre Terre ASBL

Comme expliqué ci-dessus, l'ASBL Autre Terre est une ONG de coopération au développement. Née en 1982, elle compte actuellement 10 travailleurs salariés et 2 coopérants. En outre, elle peut compter sur le soutien de plus de 170 volontaires externes et d'environ 50 travailleurs salariés du Groupe Terre, simultanément volontaires au sein de l'ONG.

Autre Terre a pour mission de promouvoir la solidarité internationale et, dans ce but, mène des actions tant au « Nord » qu'au « Sud ». Au Nord, elle a pour objectif de sensibiliser différents publics (publics scolaires, enseignants, animateurs, travailleurs et volontaires du Groupe Terre, adultes en formation, etc.) à la coopération au développement et aux principes de l'économie sociale et solidaire en montrant comment ce type alternatif d'économie peut aider à réduire l'exclusion et les inégalités à travers le monde. Pour ce faire, diverses activités d'éducation sont organisées : des animations dans les écoles, du théâtre-action, des visites du Groupe Terre, etc.

A côté de cela, au Sud, Autre Terre participe au développement de différents projets d'initiative locale et principalement d'ordre économique, cela dans un but d'amélioration durable des conditions de vie des populations autochtones. Actuellement, l'association est présente dans quatre pays, à savoir le Burkina Faso, le Sénégal, le Mali et le Pérou, et y soutient notamment des projets d'agro-écologie ainsi que de collecte et de recyclage de déchets. Les partenariats réalisés poursuivent plusieurs objectifs :

- L'autonomisation des structures créées au niveau de leur gestion et de leur financement
- Le développement d'un aspect participatif ainsi que la viabilité de leur fonctionnement
- L'inclusion d'aspects sociaux et environnementaux dans les finalités desdites structures
- L'utilisation de techniques appropriables et « répliquables » et dont les partenaires sont les experts

Signalons également qu'Autre Terre met aujourd'hui un point d'honneur à travailler avec des partenaires locaux, tenant ainsi compte des singularités de chacune des populations aidées. En effet, le fait de travailler de cette façon permet de ne pas agir de manière paternaliste en amenant des projets conçus de toutes pièces en Europe et parfois totalement inadaptés aux réalités locales. Au contraire, cette manière de travailler est source d'échanges de tous ordres et permet de valoriser les capacités locales. En outre, les partenaires locaux sont aussi les garants de l'autonomisation des populations aidées et de la pérennisation des projets développés.

Pour financer les projets qu'elle soutient, l'ONG Autre Terre bénéficie de dons et de subventions. Cependant, afin de conserver une certaine autonomie, une attention particulière est également accordée à la constitution de fonds propres. C'est pourquoi l'entreprise a recours au travail de nombreux volontaires, sans l'aide desquels elle ne pourrait certainement pas survivre dans le paysage économique actuel. Venant de multiples horizons, ces derniers sont considérés comme des travailleurs à part entière du Groupe Terre dans le sens où ils sont invités, au même titre que les travailleurs salariés, à s'impliquer dans la gestion de l'entreprise, organisée selon un mode participatif. Ils prennent part à différents événements tels que, à titre d'exemple, la vente de jacinthes, le tri de radiographies, le tri des TIC (matériel informatique), l'organisation des 2 brocantes annuelles, etc. Les recettes réalisées lors de ces différents événements sont ensuite utilisées par l'ONG pour réaliser ses missions et ses projets.

Démarche Exploratoire et Formulation des Hypothèses

Démarche Exploratoire : Choix des Méthodes de Recueil d'Informations

Ce mémoire sur la motivation des volontaires a été réalisé à la demande expresse de l'ONG Autre Terre. C'est pourquoi, lors de notre phase exploratoire, nous avons tout d'abord fait le choix de réaliser des entretiens, sept pour être précis, avec les membres du personnel de l'ONG en question et du service du personnel du Groupe Terre travaillant de près ou de loin avec les volontaires. L'objectif, en faisant cela, était premièrement de cerner au mieux la demande qui nous était adressée, mais aussi d'obtenir des informations sur l'entreprise elle-même, ainsi que sur les volontaires qui s'y engagent. C'est la raison qui nous a poussée, dans un premier temps à interviewer les personnes suivantes :

- Le coordinateur, secrétaire et administrateur-délégué de l'ONG Autre Terre
- Les chargés de récolte de fonds et de coordination des événements de l'ONG Autre Terre
- Les accompagnateurs pour la politique du personnel du Groupe Terre
- La directrice du service communication-éducation du Groupe Terre

- Une chargée d'éducation au développement du service communication-éducation du Groupe Terre

Nous avons poursuivi notre démarche exploratoire par de l'observation directe et de l'observation participante. Nous avons en effet intégré le groupe des volontaires et avons endossé le rôle de l'un d'entre eux, réalisant les tâches qui leur incombent. Cette méthode est particulièrement adaptée à l'étude des motivations des volontaires dans le sens où elle permet de contourner, en partie en tout cas, le biais de désirabilité sociale imprégnant souvent leurs réponses lorsqu'on les questionne sur leurs motivations. Ils ont en effet tendance à ne mettre en avant que des motivations dites « altruistes » et à gommer les motivations plus « égoïstes » de façon à se conformer aux attentes, aux normes sociales de notre société. Ils auront naturellement tendance à donner des réponses allant dans le sens de ce qui est considéré comme bon ou valorisé (Moreau, 2010).

Grâce à nos sept premiers entretiens exploratoires, nous avons appris qu'au sein de l'ONG Autre Terre, outre la possibilité de participer à l'Assemblée Générale et au Conseil d'Administration, les volontaires ont le loisir de participer aux différentes activités suivantes, principalement d'ordre manuel et ne requérant pas de qualification spécifique :

- Le tri des radiographies médicales :

L'ONG Autre Terre collecte des radiographies auprès d'hôpitaux et de médecins exerçant dans leur propre cabinet. Ces radiographies arrivent emballées dans de grandes enveloppes. Chaque semaine, pour autant que le stock de radiographies ne fasse pas défaut, les volontaires ont alors pour mission de les trier, c'est-à-dire de les sortir des enveloppes (ou de leur emballage) et de les placer toutes dans des caisses. Ces caisses, ne contenant alors plus que les radiographies, sans aucun emballage, sont ensuite envoyées dans une entreprise spécialisée qui les recycle. Ce recyclage consiste notamment à en extraire le sel d'aluminium et les métaux lourds qu'elles contiennent. En échange, Autre Terre, reçoit une rétribution, en fonction des quantités de sel d'aluminium et de métaux lourds récupérés de ces radiographies, rétribution qui permettra alors de financer les projets de l'ONG dans le Sud. Notons également que certains volontaires, cependant peu nombreux, participent également à la collecte de ces radiographies.

- Le tri des TIC (matériel informatique) :

Au fil du temps, le nombre de radiographies collectées a eu tendance à diminuer. Face à ce constat, Autre Terre a pris la décision de diversifier ses activités et de collecter des déchets de TIC, c'est-à-dire des déchets de matériel informatique et de télécommunication tels que des cartouches d'encre et toners d'imprimante, des CD/DVD, des clés USB, des GSM, des

tablettes et des câbles de tous types. A nouveau, le tri de ce matériel collecté est une tâche qui revient aux volontaires.

– L’encartage du trimestriel :

Tous les trois mois, paraît le trimestriel « Terre ». Cette publication du Groupe Terre a pour objectif de promouvoir et valoriser l’économie sociale et solidaire via des initiatives et réflexions concernant tant le Nord que le Sud. Lors de l’encartage du trimestriel, la mission donnée aux volontaires est tout d’abord de placer un carton indépendant du trimestriel contenant un ordre de virement dans la brochure, puis de coller une étiquette avec l’adresse du destinataire sur le trimestriel.

– L’opération « jacinthes » :

Cette opération a lieu chaque année en décembre, à l’approche des fêtes de fin d’année. La tâche des volontaires est de vendre les jacinthes qui leur sont fournies auprès de leurs proches ainsi que dans différentes églises à la sortie de la messe.

– La brocante semestrielle :

Chaque année, l’ONG Autre Terre organise deux brocantes, une le premier week-end du mois d’octobre et une le premier week-end du mois d’avril. Ce sont les événements phares de l’entreprise puisqu’ils génèrent des recettes très importantes et mobilisent un très grand nombre de volontaires, plus de 150 pour être précis. Les recettes proviennent de diverses activités. Tout d’abord, les brocanteurs louent des emplacements et le montant de la location revient à l’ONG Autre Terre. L’entreprise tient également ses propres stands de vente de dentelles, de bijoux, de livres et d’autres produits collectés et triés au préalable. Elle organise aussi un barbecue ainsi que la vente de boissons et petites restaurations. Pour mener à bien l’organisation de tels événements, les volontaires sont mobilisés avant, pendant et après les brocantes et réalisent des tâches très variées : collectes et tris de dentelles, de livres, de bibelots et autres qui seront revendus lors de la brocante, tenue de stands divers et du bar, préparation du barbecue, mise en place de la brocante, rangement, etc.

– L’opération 11-11-11 du CNCD :

L’ONG Autre Terre fait partie du CNCD, le Centre National de Coopération au Développement. Le CNCD est une coupole qui regroupe différentes associations belges de solidarité internationale et qui, notamment à travers l’opération 11-11-11, récolte des fonds auprès de la population belge via la vente de différents produits pour financer des projets de

développement dans le Sud. En tant que membre du CNCD, Autre Terre participe donc activement à cette opération grâce à l'aide de ses volontaires qui vendent les produits fournis par le CNCD dans différents endroits.

– Le voyage au Burkina Faso (projet pilote) :

Ce voyage, premier projet du genre, du moins pour les volontaires de l'entreprise, a eu lieu les deux premières semaines du mois de février 2014. Cinq volontaires ainsi qu'un travailleur salarié de l'entreprise sont donc partis au Burkina Faso, pays dans lequel l'ONG Autre Terre est très active. Un voyage du même genre, au Pérou, avait été réalisé auparavant mais n'avait rassemblé que des travailleurs salariés de l'entreprise. Ce projet ayant suscité un enthousiasme certain, il a été décidé de renouveler l'expérience avec des volontaires. C'est ainsi que ce projet de voyage au Burkina Faso est né. L'objectif était de rencontrer les partenaires actifs dans ce pays-là, d'avoir un aperçu de leurs activités et de la façon dont ils les réalisent, de rencontrer les habitants, les bénéficiaires des actions de l'ONG Autre Terre et d'appréhender leur mode de vie. Le but était également d'essayer d'avoir des ambassadeurs parmi les volontaires afin qu'ils ramènent leurs impressions et les partagent avec les autres volontaires. En effet, tous ne souhaitent pas ou n'ont pas la possibilité de partir, cela pour des raisons diverses (parce qu'ils ont des problèmes de santé, parce qu'ils ne sont pas intéressés, etc.). Cinq volontaires ont participé à ce voyage : deux de plus de 70 ans, deux de moins de 30 ans et une personne d'un peu plus de 50 ans.

Afin de réaliser notre observation participante, nous avons pris part aux activités suivantes : l'encartage du trimestriel, le tri des radiographies, le tri de livres en préparation de la brocante et l'opération CNCD 11-11-11. Nous avons également réalisé une observation directe le jour de la brocante afin de voir comment se déroulait l'événement.

Nous avons achevé notre démarche d'exploration par la réalisation de quatre entretiens exploratoires avec des volontaires, sélectionnés en fonction de leur profil, sur base des informations récoltées lors des sept premiers entretiens réalisés avec des membres du personnel. Plusieurs catégories de volontaires se côtoient au sein de l'entreprise. Il y a tout d'abord les travailleurs salariés ou anciens travailleurs salariés (pensionnés ou autres) du Groupe Terre qui sont également volontaires pour l'ONG Autre Terre. Il y a ensuite les volontaires que nous appellerons « volontaires historiques ». Ceux-ci ne sont pas et n'ont jamais été salariés au sein du Groupe Terre mais le connaissent souvent depuis très longtemps, voire depuis ses débuts et ont eu l'occasion de participer en tant que volontaires aux « grands ramassages » organisés autrefois les samedis, plusieurs fois par an. Enfin, il y a ceux que nous appellerons les volontaires « externes », qui ont souvent intégré l'ONG via le bouche à oreille, qui n'ont pas travaillé en tant que salariés pour l'entreprise et qui sont là depuis

beaucoup moins longtemps que les volontaires historiques. Sur base de ces informations, nous avons choisi d'interroger les personnes suivantes :

- Une personne salariée de moins de 30 ans travaillant au sein du Groupe Terre et simultanément volontaire pour l'ONG Autre Terre ;
- Une personne « volontaire historique » de plus de 75 ans connaissant Terre depuis ses débuts (quand ce n'était pas encore un groupe) et ayant participé aux grands ramassages ;
- Une personne volontaire externe de moins de 30 ans faisant partie du groupe des 5 volontaires (toutes des femmes) ayant participé au voyage au Burkina Faso ;
- Deux personnes volontaires externes de plus de 65 ans (et de moins de 70 ans), participant notamment (mais pas uniquement) aux Assemblées Générales, ce qui n'est pas le cas des 3 autres premiers volontaires.

Genèse, Mise en Contexte et Enjeux du Mémoire

Ce mémoire a été réalisé dans un contexte de formalisation de la gestion des ressources humaines au sein du Groupe Terre, cette formalisation concernant à la fois le personnel salarié et le personnel volontaire. En Assemblée Générale, il a en effet été décidé que le terme « travailleurs » ne faisait pas uniquement référence aux salariés de l'entreprise mais incluait également les volontaires, ceux-ci participant activement, au même titre que les autres, à la réalisation des missions de l'ONG. Ce sont incontestablement des acteurs clés de l'entreprise puisque le travail qu'ils réalisent correspond à deux ETP, dont l'ONG Autre Terre ne pourrait se passer. Comme expliqué plus haut, leur présence est en effet indispensable à la survie et au bon fonctionnement de l'entreprise. A côté de cela, la présence forte du volontariat a également une composante historique et fait partie intégrale de la culture d'entreprise puisque à l'origine, l'entreprise est née grâce au volontariat. Notons que ceci renvoie à la distinction faite par Davister (2006) entre le bénévolat supplétif et le bénévolat idéologique, distinction expliquée en détails dans l'introduction de ce mémoire. On remarquera donc au sein de l'ONG, une coexistence de ces deux types de catégories.

Durant ce processus de formalisation de la politique du personnel volontaire de l'entreprise, ont émergé plusieurs constats et questions. Un premier élément concerne le recrutement de nouveaux volontaires. En fait, la moyenne d'âge de ceux qui sont engagés au sein de l'entreprise est assez élevée, ce qui pose la question de la relève. La majorité d'entre eux sont des pensionnés ou des prépensionnés, qui ne sont parfois pas capables d'assumer certaines tâches, par exemple lorsqu'elles nécessitent des capacités physiques importantes, comme le démontage de la brocante. Dès lors, a émergé le besoin d'attirer de nouveaux volontaires, notamment et surtout des jeunes, cela afin de cultiver une certaine diversité de profils et d'initier un renouveau, une nouvelle dynamique, un

échange intergénérationnel au sein du groupe des volontaires d'Autre Terre. Concrètement, pour élargir son réseau, Autre Terre s'est fixé comme but d'accueillir au moins 5 nouveaux volontaires par année (Service communication-éducation du Groupe Terre ASBL, 2013). En outre, dans cette même visée, l'ONG a aussi émis le souhait de créer de nouvelles activités, pouvant attirer d'autres profils de personnes. L'extrait suivant viendra illustrer nos propos :

« Avoir des jeunes, c'est un véritable enjeu parce que si on ne renouvèle pas notre population de volontaires, un jour, on n'en n'aura plus. Or, ils ont une place hyper importante puisque, chez Autre Terre, il y a une subvention de la DGD [Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire] mais elle n'est pas suffisante. Donc, pour les projets menés, il faut ramener des fonds propres en plus. Et donc, les volontaires sont super importants pour pouvoir ramener des fonds propres en plus des subsides, ce qui permet aussi de diversifier les sources de financement et de dépendre un peu moins de la DGD, d'autant plus que le budget alloué à la coopération au développement a été revu à la baisse. [...] On pense que le projet de l'ONG peut attirer les jeunes. Maintenant, on aimerait bien trouver les mots justes pour les attirer et peut-être mettre en place des choses nouvelles pour que ça les intéresse. Nos activités, elles ne sont peut-être pas très attractives pour les plus jeunes. Trier les dentelles, je ne suis pas sûr que ça va les attirer. Trier les radios, pareil. » (Extrait d'entretien, un accompagnateur pour la politique du personnel).

Le souhait est de confier à ces jeunes des tâches qui ne sont actuellement pas réalisées par des volontaires. Ils pourraient par exemple devenir des acteurs-relais externes, des sortes d'ambassadeurs, de représentants pour l'ONG Autre Terre et viendraient ainsi soutenir, par leur aide, le travail de l'équipe éducative. Leur mission serait alors de représenter l'entreprise lors de manifestations et d'événements divers (salons du volontariat, festivals divers, le *Campus Plein Sud* organisé par les Universités de la Communauté française, etc.), auxquels la présence de porte-paroles de l'ONG est requise, notamment afin d'améliorer sa visibilité. Notons que par jeunes, les membres du personnel désignent en réalité un panel assez large puisque la catégorie visée englobe les personnes âgées de 15 à 35 ans, catégorie, selon eux, sous représentée au sein d'Autre Terre ou en tous cas, dont les membres s'engagent de façon très irrégulière.

En lien avec le souhait de recruter de nouveaux volontaires, s'est donc également manifestée la nécessité de savoir comment les accueillir, les former et les fidéliser, de savoir comment les motiver et leur offrir un cadre de travail agréable. C'est ainsi que le besoin d'avoir une vision claire des motivations des volontaires s'est fait sentir, d'une part pour faciliter le recrutement de nouveaux volontaires et, d'autre part, pour les fidéliser, qu'il s'agisse des volontaires âgés déjà présents dans l'entreprise ou d'hypothétiques nouvelles recrues, jeunes et moins jeunes.

Formulation des Hypothèses

Avant d'aller plus loin, il nous faut préciser quelque peu ce que nous entendons par le terme « hypothèse ». Pour ce faire, nous reprendrons la définition qu'en donnent Quivy et Van Campenhout (2006 : 114). Selon eux, « une hypothèse se présente comme une réponse provisoire à une question ». Dans ce cas-ci, nos hypothèses, formulées sur base des informations recueillies durant la démarche exploratoire, feront donc office de réponses provisoires à notre question de départ, que, pour rappel, nous avons formulée de la manière suivante : « En quoi consistent les motivations des volontaires à s'engager en tant que tels et à pérenniser leur engagement dans le secteur associatif en Belgique ? ». Ces hypothèses serviront de fils conducteurs à la suite de la recherche et seront testées lors de la phase suivante d'observation, cela via diverses méthodes.

Première Hypothèse

Notre phase d'exploration fut riche en découvertes. Lors des entretiens réalisés avec certains membres du personnel du Groupe Terre et de l'ONG Autre Terre, nous avons demandé à nos interlocuteurs quelles étaient, selon eux, les motivations des volontaires de l'entreprise à s'y engager et ce qui, toujours selon eux, entraînait leur fidélisation. Plusieurs éléments de réponses, développés dans les trois paragraphes suivants, nous sont ainsi parvenus.

En ce qui concerne les motivations des volontaires de l'ONG à s'engager en tant que tels, on retrouve tout d'abord et surtout, du point de vue d'Autre Terre, le souhait d'**occuper son temps**, l'envie de **garder des contacts avec l'extérieur**, d'avoir des contacts sociaux, ainsi que de **se sentir utile**. Ces motivations émaneraient du fait que les volontaires d'Autre Terre sont, pour la grande majorité, des personnes « âgées », pensionnées et prépensionnées, qui ressentent souvent ces types de besoins. Une des personnes du Groupe Terre que nous avons interviewées nous a d'ailleurs tenu ces propos : « *Nos volontaires, en moyenne, ils ont entre 70, 80, 85 ans. Ce sont majoritairement des personnes pensionnées, âgées et qui sont seules chez elles. Le fait de venir chez Terre est une manière de sortir de chez elles, de voir du monde* » (Extrait d'entretien, une chargée d'éducation au développement du service communication-éducation du Groupe Terre).

Le projet, la philosophie et les valeurs de l'ONG Autre Terre, liés à la solidarité internationale, ainsi que **la nature des tâches réalisées** (manuelles et nécessitant peu de qualifications) seraient également des leviers motivationnels importants. En outre, certains travailleurs et anciens travailleurs salariés du Groupe Terre auraient développé **un attachement affectif pour l'entreprise** qui les pousserait à s'engager et à poursuivre, en s'engageant, **la tradition historique du volontariat**, véritable élément de culture d'entreprise, qui a toujours caractérisé ce qui, aujourd'hui, est devenu le Groupe Terre. D'autres, encore, viendraient **par sympathie pour leurs proches**, qu'ils soient

(anciens) salariés du Groupe Terre ou volontaires au sein d'Autre Terre. Leur motivation résiderait alors dans le souhait de **faire plaisir à leur entourage**.

De même, **certaines valeurs judéo-chrétiennes**, notamment de **charité** et de **don de soi**, seraient également à la source de l'engagement de certains volontaires. Cependant, ces valeurs peuvent parfois entrer en contradiction avec la vision du développement telle que défendue par Autre Terre et mener à l'émergence d'incompatibilités entre les attentes des volontaires et celles de l'entreprise. L'extrait suivant viendra illustrer nos propos : « *Ce qu'il se passe, aujourd'hui, c'est que, nos bénévoles, ayant un certain âge, ont toujours cette idée de pays du sud, de pauvreté et de charité d'il y a 50 ans. Or, aujourd'hui, ça a évolué et donc, ce n'est pas le fait d'être généreux qui va forcément faire changer les choses. C'est pour ça qu'on aimerait vraiment initier un changement de mentalité en ce qui concerne le développement* » (Extrait d'entretien, une chargée d'éducation au développement du service communication-éducation du Groupe Terre). Travaillant au développement d'initiatives économiques locales, l'ONG met en effet l'accent sur la notion d'échange et de partenariat, défendant une vision du développement dénuée de tout paternalisme et ethnocentrisme européens. Le but d'Autre Terre est donc de collaborer et surtout d'autonomiser les populations aidées en partant de leurs souhaits et besoins réels, cela dans le cadre d'une relation symétrique et égalitaire.

Outre le volet concernant la motivation des volontaires à s'engager en tant que tels, dans notre question de départ, nous nous questionnons également sur les éléments qui les poussent à pérenniser leur engagement, c'est-à-dire sur ce qui va entraîner leur fidélisation. Ainsi, nous avons aussi demandé aux membres du personnel interrogés ce qui, selon eux, faisait que les volontaires continuaient à s'engager au sein d'Autre Terre. Pour eux, **l'ambiance et la convivialité** sont des éléments déterminants. Les volontaires ont besoin de se sentir bien accueillis et d'être à l'aise pour que l'envie de revenir leur soit donnée. Cette idée d'ambiance et de convivialité est aussi liée à l'absence de conflit, que ce soit entre les volontaires eux-mêmes ou entre volontaires et travailleurs salariés. Directement liées à l'ambiance, **les relations d'amitié** développées entre les volontaires constitueraient également un élément qui les pousserait à revenir. De même, toujours selon les membres du personnel interrogés, les volontaires « historiques », qui ont participé autrefois aux grands ramassages, auraient développé, au fil du temps, **un attachement affectif** fort pour l'entreprise, qui serait à l'origine de leur fidélisation.

A côté des éléments évoqués dans le paragraphe précédent, on retrouverait également, comme facteurs de fidélisation, **la reconnaissance et la considération** qui leur sont accordées ainsi que le fait de **trouver, au quotidien, du sens à ce qu'ils font**. Enfin, le fait de **se sentir inclus et informés** de la vie et des actions de l'entreprise (via des activités d'ordres différents, des publications diverses, des rencontres avec les partenaires du Sud, ...) constituerait un dernier élément poussant les volontaires à pérenniser leur engagement.

Durant les interviews exploratoires réalisées avec les volontaires, nous avons, de la même manière, tenté d'obtenir des informations concernant à la fois leurs motivations à s'engager et les éléments clés de leur fidélisation, le but étant de comparer leurs réponses avec celles des membres du personnel interrogés. Ainsi, concernant les leviers de motivation à l'engagement, certains points communs ont émergé.

Tout d'abord, l'envie de **garder des contacts avec l'extérieur (ou de développer de nouveaux contacts)** et le besoin d'**occuper son temps** sont également ressortis, tant lors des observations participantes que des entretiens. Pour preuve, lors de l'observation participante réalisée lors de l'encartage du trimestriel, un volontaire (pensionné) s'est exprimé de la sorte : « *On a déjà fait tout ça ? Mais, on va trop vite ! On va avoir fini beaucoup trop tôt !* » (Relevé d'observation participante, une personne volontaire). En fait, ces propos traduisent notamment le souhait de cette personne de rester le plus longtemps possible au sein d'Autre Terre afin, premièrement, d'occuper son temps pour éviter l'ennui et, deuxièmement, d'être auprès des autres volontaires qu'elle ne voit, en général, qu'au sein de l'entreprise. Remarquons que les souhaits/intérêts des volontaires ne sont pas forcément compatibles avec ceux de l'entreprise puisqu'ici, la personne souhaite réaliser la tâche lentement afin d'être occupée le plus longtemps possible alors qu'*a priori*, du point de vue d'Autre Terre, pour satisfaire à des exigences de rentabilité, il vaudrait mieux que cette tâche soit, au contraire, réalisée le plus rapidement possible.

Parmi les motivations qui sont ressorties, tant lors des entretiens réalisés avec les volontaires que ceux réalisés avec les membres du personnel, nous retrouvons **également le projet et les valeurs de l'entreprise, certaines valeurs personnelles** (don de soi, de charité, propension à aller vers les autres) ainsi que le souhait de **se sentir utile**. Notons que les volontaires ajoutent une nuance supplémentaire à cette dernière motivation puisqu'ils affirment vouloir **joindre l'utile à l'agréable**. **La nature des tâches qui leur sont proposées** cultive aussi leur motivation (ou au contraire leur démotivation) à s'engager. Pour la plupart, en effet, il est important de réaliser un volontariat adapté à leurs souhaits et de réaliser des tâches qu'ils aiment ou, au moins, qui ne leur sont pas désagréables (voire insupportables). Par exemple, beaucoup n'apprécient vraiment pas de devoir vendre quelque chose et refuse d'ailleurs souvent de s'investir dans ce genre d'activité. L'extrait suivant viendra illustrer cette idée :

« Les jacinthes, ça m'intéresse moins parce qu'on est dans une démarche où on doit vendre et ça m'embête. Je n'aime pas ça, la vente ! Je préfère produire quelque chose qui va ramener de l'argent que de vendre. Pour moi, c'est trop quémander. Puis, je n'aime pas aller à la sortie d'une messe. La tâche ne m'intéresse pas. Pour le CNCD, c'est pareil, c'est de nouveau de la vente. Puis, je me mets à la place de ceux qui achètent aussi. C'est toujours le seul moyen d'agir, c'est d'acheter. Personnellement, je n'ai pas toujours envie d'acheter pour

agir. Voilà, je le fais parfois [...], mais parfois, j'ai plutôt envie de faire autre chose que de simplement acheter pour avoir le sentiment de faire quelque chose et donc, je n'ai pas envie d'être dans la position de celui qui vend. » (Extrait d'entretien, une personne volontaire).

A côté de cela, les volontaires interrogés ont également mentionné des motivations qui n'ont pas été soulevées par les membres du personnel. Ainsi, les deux volontaires de plus de 65 ans ont commencé à faire du volontariat suite à leur prépension. Pour eux, cette activité était, et est toujours, **un moyen de rendre quelque chose à la collectivité** en échange de l'allocation de prépension (et maintenant, de pension) reçue. Il s'agissait aussi pour eux de continuer à **utiliser et entretenir leurs compétences** (professionnelles, notamment). En outre, les volontaires externes et historiques interrogés ont également expliqué pourquoi ils avaient choisi de s'engager au sein d'Autre Terre en particulier. Leur engagement est lié à **l'image de l'entreprise** et surtout au fait qu'il s'agisse d'une petite structure. **La taille de l'entreprise** semble donc être un facteur déterminant, auquel est associée l'idée de **fiabilité** et de **transparence**. Les volontaires ont en effet affirmé qu'ils accordaient plus leur confiance aux petites entreprises sociales avec un fort ancrage local et moins aux grandes structures internationales, susceptibles d'être moins transparentes, notamment concernant l'utilisation de l'argent récolté. A ce niveau-là, Autre Terre permet entre autres à ses volontaires de rencontrer les partenaires du Sud, bénéficiaires directs de l'argent récolté grâce à leur travail, ce qui permet de cultiver une certaine transparence.

A côté de cela, la personne salariée du Groupe Terre, simultanément volontaire pour Autre Terre a émis des motivations spécifiques, directement liées à son profil particulier. Pour cette personne, s'engager en tant que volontaire est un moyen d'**apporter son aide à l'entreprise, au Groupe Terre, d'une façon différente**, c'est-à-dire en réalisant d'autres tâches que celles qui lui incombent dans son travail quotidien. De même, la personne volontaire externe de moins de 30 ans que nous avons interrogée a aussi mentionné une motivation très spécifique à son profil. Cette personne, autrefois en recherche d'emploi, avait postulé plusieurs fois, et ce de façon spontanée, pour travailler au sein de l'ONG Autre Terre. A ce moment-là, il n'y avait pas de poste vacant. Elle a alors décidé de s'engager en tant que volontaire, notamment (mais pas uniquement) pour avoir un pied dans l'entreprise et peut-être, plus tard, pouvoir y **obtenir un emploi**.

En ce qui concerne la pérennisation de l'engagement, et donc, la fidélisation des volontaires, des facteurs communs ont également été mentionnés simultanément par les volontaires et par les membres du personnel, notamment l'importance de **l'ambiance** et de la **convivialité**. Pour certains volontaires, le volontariat est avant tout une expérience humaine. Donc, si l'ambiance n'est pas au beau fixe, cela peut vite mener à un désengagement de la personne, ce qui s'est d'ailleurs produit pour une des personnes volontaires interrogées. De même, **la reconnaissance et la considération** qui leur sont accordées, le fait d'**être informés** de ce qui se passe dans l'entreprise ainsi que **le sens que les**

volontaires peuvent trouver à leur(s) action(s) sont effectivement des facteurs importants en matière de fidélisation. Enfin, **l'attachement et les relations d'amitié développés entre les volontaires** constituent également un élément important. Ajoutons que, pour des raisons d'ordre pratique, les volontaires n'ont souvent la possibilité de se côtoyer qu'au sein d'Autre Terre.

D'autres facteurs de fidélisation ont été uniquement soulevés par les volontaires, par exemple, **les relations d'amitié développées, non plus avec les autres volontaires, mais avec les responsables des volontaires** et plus largement **avec le personnel salarié d'Autre Terre. L'amusement**, aussi, est un élément très important ; selon les volontaires interviewés, le volontariat est avant tout une activité de loisir. Enfin, deux derniers facteurs de fidélisation, spécifiques aux travailleurs salariés simultanément volontaires pour Autre Terre ont été mentionnés. S'impliquer en tant que volontaire, lors de la brocante, par exemple, est pour eux l'occasion de **rencontrer leurs collègues (et la famille de ces derniers) dans un autre contexte**, en dehors du travail, lors d'un moment convivial. De plus, cela contribue aussi à développer la culture d'entreprise et à créer du lien puisqu'ils ont aussi ainsi l'occasion de **rencontrer d'autres travailleurs du Groupe Terre**, qu'ils ne côtoient jamais au quotidien, voire, ne connaissent pas.

Donc, en conclusion, nous pouvons affirmer que notre première hypothèse de réponse est en réalité multiple et peut être résumée par les deux encadrés figurant aux pages suivantes, reprenant de façon synthétique les propos développés plus haut. Nous testerons ces hypothèses de réponse à notre question de départ lors de notre phase d'observation, cela en comparant les présomptions des membres du personnel et les réponses des volontaires interrogés.

Encadré 1 : les motivations hypothétiques des volontaires à s'engager en tant que tels au sein de l'ONG Autre Terre

Motivations mentionnées simultanément par les membres du personnel et les volontaires interrogés :

- Le besoin d'occuper son temps
- L'envie d'avoir/de garder des contacts avec l'extérieur (contacts sociaux)
- Le souhait de se sentir utile / ajout des volontaires : souhait de joindre l'utile à l'agréable
- Le projet, la philosophie et les valeurs de l'ONG Autre Terre, liés à la solidarité internationale
- La nature des tâches proposées / réalisées
- Certaines valeurs personnelles (charité, don de soi, ...)

Motivations mentionnées uniquement par les membres du personnel interrogés :

- L'attachement affectif pour l'entreprise développé dans le cadre d'une relation de travail salarié avec le Groupe Terre
- La poursuite de la tradition du volontariat liée à la culture d'entreprise
- La sympathie pour des proches, travailleurs (salariés ou volontaires) d'Autre Terre ou du Groupe Terre

Motivations mentionnées uniquement par les volontaires interrogés :

- Le fait de pouvoir rendre quelque chose à la collectivité en échange des allocations perçues
- Le fait de continuer à utiliser/entretenir certaines compétences
- L'image et la taille de l'entreprise, en lien avec les préoccupations de fiabilité et de transparence
- L'envie d'apporter son aide au Groupe Terre de façon différente (motivation citée par les travailleurs simultanément salariés et volontaires)
- Le besoin de trouver un emploi

Encadré 2 : les facteurs hypothétiques de fidélisation des volontaires au sein de l'ONG Autre Terre

Facteurs de fidélisation mentionnés simultanément par les membres du personnel et les volontaires interrogés :

- L'ambiance et la convivialité
- La reconnaissance et la considération accordées
- Le fait de se sentir inclus et d'être informés de la vie de l'entreprise
- Le fait de trouver du sens dans les activités réalisées au quotidien
- Les relations d'amitié développées entre les volontaires

Facteurs de fidélisation uniquement mentionnés par les membres du personnel interrogés :

- L'attachement affectif développé par les volontaires « historiques » pour l'entreprise

Facteurs de fidélisation uniquement mentionnés par les volontaires :

- L'amusement (loisir)
- Les relations d'amitié développées avec le personnel salarié de l'entreprise
- Le fait de rencontrer ses collègues dans un autre contexte (facteur cité par les travailleurs simultanément salariés et volontaires)
- Le fait de rencontrer d'autres travailleurs du Groupe Terre (facteur cité par les travailleurs simultanément salariés et volontaires)

Seconde Hypothèse

A l'instar des membres du personnel interrogés durant cette phase exploratoire, **nous émettons également l'hypothèse que les jeunes (15 – 35 ans) ne sont pas motivés et fidélisés par les mêmes choses que les personnes plus âgées (pré-pensionnées et pensionnées)**. Plusieurs éléments nous ont mené à formuler cette hypothèse, à commencer par les témoignages des membres du personnel : « *il n'y a pas beaucoup de jeunes, c'est notre gros problème. On a vraiment l'impression qu'on ne sait pas les motiver, les fidéliser. Les 15/18 – 35, on ne sait pas les capter. C'est vraiment minime, minime. [...] Maintenant, quand on va à des salons, les jeunes qui y sont, ils veulent partir en voyage, or nous, ce n'est pas ce qu'on propose* » (Extrait d'entretien, le coordinateur, secrétaire et administrateur-délégué de l'ONG Autre Terre). Ce problème ne serait d'ailleurs pas propre à l'ONG Autre Terre. Une personne interrogée et engagée dans plusieurs autres associations nous a en effet confié qu'elle y avait constaté la même difficulté à recruter des jeunes.

Lors de nos observations participantes, nous avons en effet pu constater que peu de jeunes prenaient part aux activités, en tous cas, aux activités régulières. Par exemple, lors de l'encartage du trimestriel, une seule jeune était présente contre environ 25 personnes pré-pensionnées et pensionnées. De même,

lors du tri des radios, seulement 2 jeunes étaient présents pour à peu près le même nombre de personnes plus âgées qu'à l'encartage du trimestriel. Il faut toutefois souligner la spécificité des profils de ces trois jeunes.

Tout d'abord, la jeune volontaire présente à l'encartage du trimestriel nous venait du Pérou et était en Belgique dans le cadre d'un voyage linguistique pour apprendre le français. Rattachée à l'ASBL Miel Maya Honing, avec laquelle Autre Terre a des contacts, la possibilité lui a été donnée de venir faire du volontariat au sein de l'ONG pour parfaire son français. Quant aux deux jeunes volontaires présents au tri des radios, il s'agit en fait de deux personnes adultes handicapées, atteintes d'une déficience mentale légère, et ayant entamé une démarche d'insertion dans un centre d'accueil de jour pour adultes handicapés mentaux. Leur présence était donc due à un partenariat entre Autre Terre et leur centre de jour. Afin d'aller plus loin dans la compréhension des raisons de leur engagement, nous avons donc décidé, lors de la phase d'observation, de rencontrer et d'interviewer l'assistant social en charge de ces deux volontaires au sein de ce centre.

En revanche, nous avons pu constater que, lors des événements plus ponctuels (opération CNCD 11-11-11), plus de jeunes répondaient à l'appel. Par exemple, lors de notre observation participante réalisée lors de l'opération CNCD 11-11-11, nous avons pu remarquer la présence d'une troupe de scouts. De même, lors de l'observation directe réalisée à la brocante, plus de jeunes volontaires étaient présents, et notamment, des volontaires simultanément salariés au sein du Groupe Terre. Notons enfin que sur les cinq personnes qui allaient partir au Burkina Faso, deux étaient des jeunes volontaires (donc, quasiment la moitié du groupe). C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'interroger une de ces deux personnes lors de notre démarche exploratoire.

Les entretiens exploratoires réalisés avec les jeunes volontaires nous ont également permis de formuler notre seconde hypothèse. C'est ainsi qu'une des jeunes personnes interviewées nous a confié avoir postulé de façon spontanée pour obtenir un emploi au sein d'Autre Terre. Le volontariat était donc, comme expliqué précédemment, une façon d'être présente, de s'engager dans l'entreprise sans forcément y être salariée, voire, peut-être, d'y trouver un emploi quand l'opportunité se présenterait. Cette motivation est, à notre sens, spécifique aux jeunes dans le sens où une personne prépensionnée ou pensionnée, n'est plus, par définition, à la recherche d'un emploi.

Troisième Hypothèse

Pour rappel, ce mémoire sur les motivations des volontaires à s'engager en tant que tels et leur fidélisation a été réalisé à la demande expresse de l'ONG Autre Terre, celle-ci souhaitant en recruter de nouveaux. La découverte de ces différents leviers motivationnels serait donc susceptible de faciliter le recrutement et la mobilisation de nouvelles recrues. Cependant, au regard des informations récoltées durant notre phase exploratoire, **nous formulons l'hypothèse que la motivation des**

volontaires n'est pas le seul facteur ayant un impact sur leur (non)-engagement et/ou la pérennisation (ou abandon) de cet engagement.

En effet, une personne peut être motivée à s'engager mais peut, pour des raisons pratiques, être empêchée de le faire. C'est notamment le cas, par exemple, d'une des personnes non pensionnées que nous avons interrogées et qui nous a affirmé ceci : « *Je ne suis pas très active. Je suis venue une fois au tri des radios, quand je ne travaillais pas, mais maintenant que j'ai un boulot, je ne fais plus que des activités ponctuelles [souvent organisées le week-end, en fin d'après-midi ou en soirée]* » (Extrait d'entretien, une personne volontaire).

L'adéquation entre les horaires des activités et les heures durant lesquelles les volontaires sont disponibles est donc un facteur déterminant qui pourrait également expliquer le manque d'implication des jeunes. En effet, les activités régulières, comme, par exemple, le tri des radios et l'encartage du trimestriel, sont le plus souvent organisées en journée, période pendant laquelle certaines personnes, notamment les jeunes et les personnes non retraitées, sont à l'école ou bien travaillent, ce qui peut également expliquer l'absence de ces derniers à ces activités. De même, plus globalement, **le manque de temps** des personnes motivées à s'engager peut poser problème. Certains membres du personnel interrogés en sont d'ailleurs bien conscients :

« Le problème, quand tu réfléchis, qui a le temps de faire du bénévolat ?! Peu de jeunes gens pendant leurs études ! Une fois que tu as fini tes études, c'est naturel, tu as envie de te mettre en ménage, de te marier, t'as envie d'avoir des enfants. A mon avis, jusque l'âge de 45 ans, tu n'as pas le temps, tu es pris par autre chose. Je pense qu'il y a des tranches d'âge où on peut être volontaire, et puis il y a des tranches d'âge où c'est moins possible, [...] matériellement parlant. Ce n'est pas une question de manque d'intérêt, de manque de motivation, c'est plus une question de temps » (Extrait d'entretien, une chargée d'éducation au développement du service communication-éducation du Groupe Terre).

Phase d'Observation

Dans cette partie, seront présentés les résultats de notre phase d'observation proprement dite, phase au cours de laquelle nous avons testé les différentes hypothèses formulées sur base des informations recueillies lors de notre démarche exploratoire. Le but ici est donc de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses, au regard des éléments recueillis sur le terrain.

Phase d'Observation : Choix des Méthodes de Recueil d'Informations

1. *Enquête par Questionnaire*

Afin de recueillir les renseignements dont nous avons besoin, nous avons tout d'abord fait le choix d'envoyer un questionnaire⁴ conçu par nos soins aux volontaires engagés au sein d'Autre Terre, cela dans le but d'obtenir des informations sur un large panel. Ce questionnaire, nous l'avons conçu en mixant à la fois des questions fermées, demandant un traitement statistique, et des questions ouvertes, nous permettant de recueillir des éléments d'information plus qualitatifs. Les premières avaient pour but principal de dresser une carte des profils des volontaires au sein de l'ONG (âge, statut professionnel, durée de l'engagement, activités réalisées, ...). Les secondes, quant à elles, étaient destinées à cerner les motivations et les facteurs de fidélisation de ces derniers.

L'ONG Autre Terre disposant d'un listing rassemblant les noms et coordonnées de ses volontaires, nous avons la possibilité de réaliser une enquête exhaustive. En outre, le fait d'avoir le loisir d'interroger l'ensemble de la population visée nous a également évité de devoir recourir à d'éventuelles techniques d'échantillonnage. Il s'agit là d'un avantage certain puisque le seul point d'incertitude dans un cas comme le nôtre était le taux de non-réponse (Jacquemain, 2011). Nous avons donc envoyé 231 questionnaires par voie postale. Sur les 231 envoyés, 67 nous sont revenus complétés, ce qui correspond à un taux de réponse de 29 %.

2. *Entretiens Semi-directifs*

Afin de compléter les informations récoltées via notre questionnaire, mais aussi dans un but de comparaison, nous avons également réalisé 20 entretiens semi-directifs avec des personnes choisies en fonction de leur profil. Parmi ces 20 personnes, nous avons interrogé 12 volontaires d'Autre Terre. Ainsi, nous avons interviewé :

- 3 volontaires externes (non historiques)
- 2 volontaires historiques
- 3 volontaires simultanément salariés du Groupe Terre
- Les 4 volontaires externes ayant participé au voyage au Burkina Faso que nous n'avions pas encore interrogées

Nous avons également pris l'initiative de réaliser un entretien avec l'assistant social des deux jeunes volontaires déficients mentaux rencontrés au tri des radiographies, cet assistant social travaillant dans le centre de jour pour personnes adultes handicapées où ils sont encadrés.

⁴ Questionnaire consultable en annexe : voir annexe 3

A côté de cela, afin de tester notre seconde hypothèse, nous avons pensé qu'il serait également utile d'interroger des jeunes (15-35 ans) impliqués (ou ayant été impliqués) dans des activités volontaires ailleurs qu'au sein d'Autre Terre et n'ayant aucun rapport avec cette entreprise. En effet, nous n'avons pu y constater la présence que de seulement quelques jeunes volontaires externes réguliers, les autres jeunes volontaires étant des salariés du Groupe Terre. Si nous nous étions cantonnée à interroger les volontaires d'Autre Terre, nous n'aurions donc eu que peu d'informations en ce qui concerne la motivation à l'engagement et la pérennisation de celui-ci. C'est ainsi que nous avons décidé d'interroger sept jeunes volontaires, sur base de deux critères :

- l'âge, puisque nous n'avons interrogé que des personnes âgées de moins de 35 ans
- le fait d'être, d'avoir été ou d'avoir voulu être volontaire, peu importe le type de volontariat, cela pour essayer d'identifier les tâches qui attirent/motivent les jeunes

Parmi ces sept volontaires, nous avons rencontré :

- Une personne participant chaque année en tant que volontaire à un festival de musique (montage, activités diverses pendant le festival, démontage), en échange de quoi elle reçoit l'entrée gratuite au festival ainsi que des consommations gratuites. Cette personne a également été pendant longtemps responsable dans un mouvement de jeunesse ;
- Deux personnes ayant été volontaires une seule fois dans l'équipe nettoyage d'un festival de musique, en échange de quoi elles ont pu entrer gratuitement au festival et avoir accès à des consommations gratuites. Une des deux personnes a également été volontaire dans l'ASBL dans laquelle elle travaille actuellement ;
- Une personne ayant réalisé trois voyages dans le cadre d'une démarche de volontariat international via l'ASBL « Les compagnons bâtisseurs », qui organise des projets de volontariat locaux et internationaux (chantiers internationaux, volontariat de long terme, Service Volontaire Européen (SVE), ...). En échange de leur participation au projet, les volontaires sont logés et nourris sur place durant toute la durée du séjour et doivent juste prendre en charge les frais liés au transport ;
- Une personne ayant réalisé un voyage en tant que volontaire international via le « SCI » (Service Civil International), qui organise, comme « Les compagnons bâtisseurs », des projets de volontariat international sur le court et le long terme. Les volontaires sont également logés et nourris en échange de leur participation. La personne interrogée s'est engagée ensuite de façon régulière dans cette association. Elle a également participé une fois en tant que volontaire à un festival de musique (elle a donc pu y obtenir un accès gratuit ainsi que des consommations gratuites) et souhaité intégrer encore une autre association axée sur la sécurité alimentaire. Cependant, elle n'a finalement pu le faire pour des raisons d'ordre pratique ;

- Une personne engagée comme volontaire dans différentes associations (Ile-de-paix, le CNCD-11.11.11, l'opération chococlef de la Ligue belge de la sclérose en plaque, l'action Damien, ...) lors d'opérations ponctuelles de vente destinées à récolter des fonds ;
- Une personne ayant souhaité devenir volontaire au sein d'Oxfam dans la section de récupération et de réparation du matériel informatique mais n'ayant pu le faire pour des raisons pratiques.

Profils des Volontaires de l'ONG Autre Terre : un Etat des Lieux

Sur base des informations recueillies via notre questionnaire, nous avons tout d'abord identifié quatre catégories de volontaires parmi les répondants. De là, nous avons pu dresser le tableau suivant, dans lequel est présentée la répartition, en pourcentages, des volontaires en fonction de leur statut :

Types de volontaires	Volontaires simultanément salariés du Groupe Terre	Volontaires anciens salariés du Groupe Terre	Volontaires historiques⁵	Volontaires externes
<i>Fréquences relatives (pourcentages)</i>	16 %	6 %	9 %	<u>69 %</u>

Au sein d'Autre Terre, la grande majorité des volontaires sont donc des volontaires externes à l'entreprise, puisqu'ils représentent 69 % de l'effectif total. En seconde place, avec un score de 16 %, on trouve les volontaires simultanément salariés du Groupe Terre, suivis par les volontaires historiques avec un pourcentage de 9 %. Enfin, en dernière place, se trouvent les volontaires anciens salariés du Groupe Terre, qui représentent 6 % de l'effectif total.

La moyenne d'âge de nos répondants, toutes catégories confondues, s'élève à 64 ans et demi. L'étendue, c'est-à-dire, en termes statistiques, l'écart entre la plus grande valeur (ici, 88 ans) et la plus petite valeur (ici, 23 ans), s'élève à 65 ans. Des volontaires de tous âges sont donc engagés au sein d'Autre Terre. Toutefois, les personnes âgées de 65 ans et plus, donc, pensionnées, y sont largement majoritaires, comme le montre le tableau suivant, dans lequel les volontaires sont répartis en cinq catégories d'âge, celles des moins de 35 ans correspondant à la catégorie des « jeunes » :

⁵ Remarque importante : après l'envoi de notre questionnaire, nous nous sommes rendu compte que nous avions oublié de poser une question afin de déterminer si le répondant était ou non un volontaire historique. Il s'agit là, évidemment d'une erreur de notre part. Cependant, nous avons tout de même pu déterminer le pourcentage de personnes appartenant à cette catégorie en croisant diverses informations, notamment l'âge de la personne et la durée de son engagement ainsi que les informations recueillies dans les questions ouvertes de notre questionnaire. Les volontaires historiques y ont en effet spécifié avoir participé aux « grands ramassages » d'autrefois.

Catégories d'âge	Moins de 35 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans	65 ans et +
Fréquences relatives (pourcentages)	10 %	3 %	7 %	17 %	63 %
				2 % d'actifs et 15 % de prépensionnés	63 % de pensionnés
				2 % d'actifs et 78 % de prépensionnés et pensionnés (inactifs)	

Nous pouvons en effet constater que les plus de 65 ans, donc les pensionnés, représentent 63% de l'ensemble des volontaires. Le pourcentage de prépensionnés s'élevant à 15 % du total, lorsqu'on additionne les deux, on arrive à 78 % de prépensionnés et de pensionnés, c'est-à-dire 78 % de personnes inactives sur le marché de l'emploi. Les moins de 35 ans représentent 10 % de l'effectif total. Cependant, il faut préciser que parmi ces 10 %, 7 % sont simultanément travailleurs ou anciens travailleurs du Groupe Terre, ce qui veut dire que les jeunes volontaires externes ne représentent que 3% de l'effectif total. Notons également que tous les volontaires de la catégorie 35-44 ans sont simultanément salariés du Groupe Terre. Par ailleurs, sur les 7 % des 45-54 ans, 4 % le sont également, de même que les 2 % de volontaires actifs de la catégorie des 55-64 ans. Enfin, en ce qui concerne les 65 ans et plus, seul 4 % d'entre eux sont des anciens travailleurs du Groupe Terre.

A ce stade, un premier constat s'impose. Nous pouvons en effet remarquer que parmi les jeunes, et de façon plus globale, parmi les actifs de moins de 65 ans, la majorité des volontaires sont simultanément salariés du Groupe Terre. Au contraire, parmi les inactifs, on observe une plus grande proportion de personnes externes à l'entreprise (volontaires historiques inclus), c'est-à-dire n'ayant jamais été liées par un contrat de travail salarié au Groupe Terre.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les volontaires d'Autre Terre ont la possibilité de participer à des activités très diverses. Le tableau ci-après nous montre quel est le pourcentage de volontaires qui prennent part à chacune d'entre elles. Comment le lire ? C'est très simple. Prenons l'exemple du tri des radiographies. 24 % des personnes ayant répondu à notre questionnaire y participent (bien sûr, certains volontaires sont impliqués dans plusieurs activités). Parmi ces 24 %, 2 % appartiennent à la tranche d'âge des 55-64 ans et 22 % sont âgés de 65 ans ou plus. De même, 43 %

de nos répondants ont affirmé prendre part à l'« opération jacinthes ». Dans ces 43 %, 6 % ont moins de 35 ans, 6 % également ont entre 55 et 64 ans et enfin, 31 % appartiennent à la catégorie des 65 ans et plus. Les autres lignes du tableau sont à lire de la même façon.

<u>ACTIVITES REALISEES</u>	<u>CATEGORIES D'ÂGE</u>					
	Moins de 35 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans	65 ans et +	<u>Total toutes catégories</u>
Tri des radiographies	/	/	/	2 %	22 %	24 %
Vente des bouquets de jacinthes	6 %	/	/	6 %	31 %	43 %
Encartage du trimestriel	/	/	/	/	16 %	16 %
Préparation de la brocante	6 %	/	1 %	7 %	31 %	45 %
Brocante (le jour-même)	9 %	3 %	7 %	12 %	40 %	<u>71 %</u>
Tri des TIC	/	/	/	/	/	0 %
Participation à l'Assemblée Générale	4 %	/	1 %	1 %	12 %	18 %
Participation au Conseil d'Administration	/	/	1 %	1 %	/	2 %
Opération CNCD -11.11.11	5 %	/	/	6 %	13 %	24 %
Autre(s)	1 %	/	1 %	1 %	8 %	11 %

De nos chiffres, et cela dans chaque tranche d'âge, il ressort que l'activité qui mobilise le plus de volontaires est la brocante, puisque 71 % des volontaires y participent. Ils sont également beaucoup à s'investir dans la préparation de cet événement (45 %). En troisième lieu, on trouve l'« opération jacinthes », à laquelle participent 43 % d'entre eux. Viennent ensuite, dans l'ordre décroissant : le tri des radiographies (24 %) et l'opération CNCD – 11.11.11 (24 %) *ex aequo*, la participation à l'Assemblée Générale (18 %), l'encartage du trimestriel (16 %), la catégorie « Autres » (11 %), la participation au Conseil d'Administration (2%) et, enfin, le tri des TIC (0% : nous supposons qu'aucune des personnes y participant n'a répondu à notre questionnaire).

Dans la catégorie « Autre(s) », ont été mentionnées des activités ponctuelles et très spécifiques, souvent exercées uniquement par le répondant en question, en fonction de ses compétences. Par exemple, une personne, professeur de langues à la retraite, a expliqué réaliser de temps en temps des

traductions de documents (en anglais et/ou néerlandais) pour l'entreprise. De même, un autre répondant a réalisé une aide ponctuelle lors d'un souper réalisé par Autre Terre. Enfin, une personne volontaire, de par sa profession médicale, fournit des stocks de radiographies à trier. A côté de cela, plusieurs personnes ont mentionné dans cette catégorie qu'elles réalisaient des collectes d'objets divers⁶ au profit d'Autre Terre. Il s'agit donc là d'une activité que nous n'avons pas incluse en tant que telle dans notre questionnaire et qui a émergé du terrain. Elle regroupe 6 % des volontaires ayant répondu à notre enquête.

Par ailleurs, nous pouvons remarquer que les jeunes, c'est-à-dire, dans notre recherche, les moins de 35 ans⁷, s'impliquent uniquement dans des activités ponctuelles qui se déroulent le weekend. Pour rappel, le tri des radios et l'encartage du trimestriel, auxquels ils ne participent pas, sont en effet organisés durant la semaine, pendant les heures de bureau. Ces constats pourraient donc aller dans le sens de notre troisième hypothèse, selon laquelle la motivation n'est pas le seul facteur déterminant l'engagement mais que certains autres facteurs pratiques peuvent aussi entrer en ligne de compte, tels que la disponibilité de la personne aux moments où les activités ont lieu. Enfin, notons également que les 4 % qui participent à l'Assemblée Générale sont tous simultanément salariés du Groupe Terre.

Première Hypothèse : Les Motivations et Facteurs de Fidélisation des Volontaires de l'ONG Autre Terre

Lors de lectures réalisées dans un autre travail de recherche, nous avons pris connaissance des résultats d'une enquête sur les motivations de l'engagement bénévole menée par Ferrand-Bechmann (1992, citée par Piroton, 2000 : 2) et souvent citée comme référence en la matière, bien qu'assez ancienne. Le tableau suivant rassemble les résultats de cette étude par catégorie de motivation, en pourcentages et par ordre décroissant :

	Les motivations de l'engagement bénévole sont les suivantes :	Pourcentage de répondants ayant sélectionné cette réponse
1.	Défendre une cause	71 %
2.	Se rendre utile	71 %
3.	Rencontrer des gens	57 %
4.	Occuper son temps	33 %
5.	Utiliser ou entretenir ses compétences	17 %
6.	Epanouissement à côté du travail	10 %
7.	Connaissances nouvelles, formation	7 %
8.	Découvrir ses dons	4 %

⁶ Vêtements, linge de maison, nappes, draps de lit, couvertures, souliers, maroquinerie, ustensiles de cuisine, vaisselle, verres, vases, livres, BD, jeux, jouets, peluches, CD et DVD, bibelots, bijoux, montres, lunettes, dentelles, matériel de sport, câbles électriques, radiographies médicales et dentaires, négatifs photos, cartouches, toners d'imprimante.

⁷ Nous nous sommes basée sur les dires des membres du personnel pour fixer nos catégories d'âge.

Dans le questionnaire que nous avons envoyé aux volontaires, nous avons fait le choix de poser une question reprenant pratiquement les mêmes propositions de réponses, cela dans le but de comparer nos résultats avec ceux de Ferrand-Bechmann. Toutefois, nous avons pris la liberté d'en modifier (les propositions en italiques dans le cadre ci-après) et d'en ajouter deux (les propositions en gras dans le cadre ci-après), sur base des informations recueillies lors de notre exploration et des conseils des personnes de l'entreprise encadrant notre mémoire. La proposition « rendre service à un proche » fait notamment référence au fait que, selon les membres du personnel interrogés lors de notre démarche exploratoire, de nombreux volontaires viennent à la demande d'une personne de leur famille ou d'amis/amies. Nous avons donc formulé la question de la façon suivante :

Encadré 3 : Question 11 du questionnaire

Complétez la phrase suivante en entourant la lettre en vis-à-vis de la/des proposition(s) qui vous correspond/correspondent :

Je suis volontaire pour ...

- a. Défendre une cause
- b. Me rendre utile
- c. Rencontrer des gens
- d. Occuper mon temps
- e. Utiliser ou entretenir mes compétences
- f. M'épanouir à côté du travail
- g. *Acquérir des connaissances nouvelles*
- h. *Me former*
- i. *Découvrir d'autres facettes de moi-même*
- j. Rendre service à un proche**
- k. Autre (s)**

Précisez :

Le tableau ci-dessous reprend les pourcentages obtenus pour chaque possibilité de réponse, de la plus à la moins choisie par nos répondants. Ces derniers avaient la possibilité de cocher plusieurs réponses. Le tableau se lit de la même façon que celui reprenant les activités auxquelles les volontaires ont la possibilité de participer. Ainsi, si on prend la réponse « me rendre utile », nous pouvons dire que 81 % des personnes ayant répondu à notre enquête ont coché cette proposition. Parmi ces 81 %, 8 % ont moins de 35 ans, 2 % ont entre 35 et 44 ans et ainsi de suite.

	<u>CATEGORIES D'ÂGE</u>					
<u>JE SUIS VOLONTAIRE</u> <u>POUR</u> ...	Moins de 35 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans	65 ans et +	<u>Total toutes catégories</u>
Me rendre utile	8 %	2 %	7 %	16 %	48 %	81 %
Défendre une cause	4 %	1 %	3 %	12 %	42 %	62 %
Rencontrer des gens	3 %	/	4 %	9 %	31 %	47 %
Rendre service à un proche	3 %	/	3 %	4 %	19 %	29 %
Occuper mon temps	4 %	/	/	3 %	6 %	13 %
Utiliser ou entretenir mes compétences	/	/	/	1 %	9 %	10 %
Acquérir des connaissances nouvelles	1 %	/	/	/	9 %	10 %
M'épanouir à côté du travail	1 %	/	/	/	3 %	4 %
Découvrir d'autres facettes de moi-même	/	/	/	1 %	3 %	4 %
Autre(s)	/	/	/	/	4 %	4 %
Me former	/	/	/	/	3 %	3 %

En procédant de manière comparative, nous pouvons constater que tant dans la recherche de Ferrand-Bechmann que dans la nôtre, les trois premières « places du podium » sont occupées par les mêmes propositions. Le fait de se rendre utile apparaît en effet en première place dans les deux enquêtes. Il faut noter que dans celle de Ferrand-Bechmann, elle est *ex aequo* avec le fait de « défendre une cause ». Cette motivation, dans notre recherche, figure à la seconde place. Enfin, dans les deux études, la proposition « rencontrer des gens » se trouve à la troisième place. Le fait de « rendre service à un proche », possibilité de réponse que nous avons ajoutée, occupe la quatrième position, avec un score de 29 %. Les intuitions des membres du personnel interrogés concernant cette motivation étaient donc

fondées. Enfin, en cinquième place, sélectionnée par 13 % des répondants, on trouve la proposition « occuper son temps », qui arrive en quatrième lieu dans les résultats de Ferrand-Bechmann. Les autres motivations sont ressorties dans des proportions plus minimales et dans un ordre assez similaire dans les deux enquêtes. Ajoutons en outre que, visiblement, l'ordre dans lequel apparaissent les motivations ne change pas en fonction de l'âge. Donc, cela signifie que, selon nos chiffres, ce seraient les mêmes choses qui pousseraient à s'engager en tant que volontaire, peu importe la génération, ce qui irait à l'encontre de notre seconde hypothèse.

Comme expliqué précédemment, afin d'aller plus loin dans notre démarche, nous avons également, outre l'envoi de notre questionnaire, réalisé des entretiens semi-directifs, qui nous ont permis de confirmer/d'infirmier et de mettre à jour de nouveaux facteurs de motivation et de fidélisation. En ce qui concerne les motivations à l'engagement, certaines, déjà mentionnées lors de notre phase exploratoire, sont réapparues. Celles qui avaient été mentionnées simultanément par les volontaires et les membres du personnel interrogés (cf. Encadré 1, p. 37), ont toutes été confirmées lors de notre phase d'observation.

Cependant, certaines précisions doivent être mentionnées, notamment en ce qui concerne le projet et les valeurs de l'entreprise. En fait, tous les volontaires n'en ont pas la même vision. Certains attacheront plus d'importance au fait que l'entreprise promeut l'économie sociale et qu'elle n'a pas comme but final le profit alors que pour d'autres, ce sera l'aspect « aide au pays du Sud » qui primera. Par rapport à ce dernier point, certains volontaires sont plus avertis que d'autres, de par leur histoire personnelle. Alors qu'une partie d'entre eux ont une vision plutôt paternaliste du développement (principalement les personnes âgées, donc, les 65 ans et plus), d'autres, comme par exemple une personne ayant travaillé en Afrique dans l'aide humanitaire, en ont au contraire une vision totalement opposée à un quelconque ethnocentrisme européen, cela dans une visée d'autonomisation des populations aidées.

En outre, nous avons pu faire émerger une contradiction entre les résultats de notre questionnaire et les éléments ressortis d'une part, de nos entretiens semi-directifs et, d'autre part, des informations recueillies lors de nos observations participantes durant notre phase exploratoire. En effet, précédemment, nous avons constaté que 13 % des répondants de notre enquête avaient affirmé faire du volontariat pour **occuper leur temps**, ce qui, comparativement aux autres pourcentages, n'est pas un score très élevé et place cette motivation en cinquième position. Or, des éléments qualitatifs de notre recherche, il ressort qu'il s'agit en réalité d'une des principales motivations des volontaires d'Autre Terre. Cette contradiction, assez frappante, selon nous, est peut-être la conséquence d'un effet de désirabilité sociale. Malheureusement, nous ne disposons pas d'assez de temps pour pousser plus loin notre réflexion en la matière.

Parmi les motivations mentionnées uniquement par les volontaires, deux, seulement, ne sont pas à nouveau ressorties lors de notre phase d'observation, à savoir **le fait de pouvoir rendre quelque chose à la collectivité en échange des allocations perçues** et le souhait de **trouver un emploi**. À côté de cela, deux des hypothèses de motivation uniquement mentionnées par les membres du personnel lors de l'exploration sont apparues : **l'attachement affectif pour l'entreprise développé dans le cadre d'une relation de travail salarié avec l'entreprise**, d'une part, et **la sympathie pour des proches, travailleurs (salariés ou volontaires) d'Autre Terre ou du Groupe Terre**. En ce qui concerne l'attachement affectif pour l'entreprise, un des volontaires nous a en effet expliqué que son volontariat était une façon de remercier le groupe, d'**exprimer sa reconnaissance** pour y avoir été engagé en tant que travailleur salarié sans qualification. Concernant la seconde motivation, une des personnes que nous avons interrogées nous a tenu les propos suivants : *« J'ai toujours été là, depuis l'enfance. Mon oncle, mon père et ma tante travaillent ici et j'ai encore un autre oncle qui travaille pour Acoustix. C'est une histoire de famille. Ça fait partie de ma vie »* (Extrait d'entretien, une personne volontaire).

Une troisième hypothèse de motivation mentionnée par les membres du personnel lors de notre démarche exploratoire, à savoir **la poursuite de la tradition du volontariat liée à la culture d'entreprise**, est ressortie également mais de façon plus ambiguë. Certains de nos informateurs, principalement des anciens travailleurs pensionnés du groupe ou des travailleurs salariés proches de la pension, l'ont mentionnée telle quelle. Pour eux, le volontariat fait partie des valeurs et des fondements de l'entreprise et doit se perpétuer en tant que tradition. En revanche, d'autres, souvent plus jeunes, perçoivent le volontariat presque comme **une obligation**, ce qui pourrait selon nous être l'expression d'une certaine culture d'entreprise. En effet, lors de leur arrivée dans l'entreprise, les travailleurs salariés du Groupe Terre sont contactés de façon presque systématique afin de savoir s'ils souhaitent ou non s'engager comme volontaire au sein de l'ONG Autre Terre. Certains interviewés nous ont expliqué qu'il était alors très difficile pour eux de dire non. Concernant la vision du volontariat au sein de l'entreprise, une personne s'est d'ailleurs exprimée en ces termes : *« L'engagement est vu comme quelque chose de logique et pas comme un don de son temps personnel à l'association dans laquelle on travaille, ça fait presque partie de notre travail en fait, même si ce n'est pas payé, et c'est parfois dérangeant »* (Extrait d'une réponse au questionnaire, une personne volontaire).

À côté de tout cela, de nouveaux facteurs de motivation ont émergé de notre recherche. Tout d'abord, a été mentionné **le souhait de rester un acteur actif et d'exister en tant que tel au sein de notre société** via le volontariat. C'est donc une façon de ne pas se sentir exclu et de continuer à avoir une place et un impact sur le monde qui nous entoure, autre que via un travail salarié. **Le souhait de changer d'environnement**, notamment de sortir d'un environnement de travail capitaliste où la maximisation du profit occupe une place centrale, est également un facteur d'engagement.

« *A défaut de pouvoir donner de l'argent, je donne de mon temps.* » (Extrait d'entretien, une personne volontaire), nous a dit une des personnes que nous avons interrogées. Certains volontaires donnent en effet de leur temps parce qu'ils ne disposent pas d'assez de moyens financiers que pour donner de l'argent. Pour d'autres, **le don de temps en lieu et place du don d'argent** est le reflet d'un choix personnel. Certains préfèrent en effet cette alternative car lorsqu'ils mettent la main au portefeuille, ils ont le sentiment de ne pas savoir où va leur argent. La réalisation de tâches concrètes et l'implication personnelle dans une organisation particulière serait donc un moyen de contourner ce problème.

En ce qui concerne les facteurs de fidélisation, ceux cités à la fois par les volontaires et les membres du personnel lors de notre exploration (cf. Encadré 2 p. 38) sont également tous réapparus, de même que ceux cités uniquement par les volontaires. Il nous faut toutefois préciser que la notion d'**amusement** s'est révélée centrale pour bon nombre d'entre eux. Il s'agit là réellement d'un facteur clé de leur fidélisation, en témoigne d'ailleurs l'extrait suivant : « *Tant que j'y trouve du plaisir, je n'arrêterai pas. Je veux que ça reste un plaisir pour moi, je n'ai pas du tout envie que ça devienne contraignant. C'est vraiment un loisir, un loisir utile, c'est mon temps libre. Je le prends pour du loisir puisque je m'y amuse, le jour où je ne m'y amuse plus, je n'y vais plus, voilà !* » (Extrait d'entretien, une personne volontaire). De cet extrait, émerge également l'idée, exprimée de manière récurrente lors de nos entretiens, que le volontariat est avant tout un loisir, ce qui est en contradiction avec la vision de l'entreprise selon laquelle les volontaires doivent être considérés comme des travailleurs à part entière.

Enfin, l'hypothétique facteur de fidélisation mentionné uniquement par les membres du personnel concernant **l'attachement affectif que les volontaires historiques auraient développé pour l'entreprise** lors de leur participation aux grands ramassages a été infirmé par nos informateurs. Ces derniers se sont même révélés parfois très critiques à l'égard du Groupe Terre. Ce serait donc plus l'attachement à des personnes de l'entreprise qui serait à l'origine de leur fidélisation.

En outre, de nouveaux facteurs de fidélisation ont émergé, notamment **la transparence de l'entreprise au niveau de la répartition de ses ressources financières**. En effet, chaque année, un rapport d'activité est publié et dans ce rapport, figure notamment le compte de résultat de l'entreprise pour l'année écoulée. Un autre élément important est le fait de **se sentir capable de réaliser les tâches confiées**. Sans cela, le volontaire se trouve dans une zone d'inconfort, est même parfois complexé, ce qui peut mener à son découragement et à son désengagement. Par ailleurs, si **le projet d'Autre Terre** est un élément de motivation à l'engagement, il est aussi un facteur de fidélisation car il donne du sens à l'activité des volontaires et les poussent à pérenniser leur implication. Enfin, pour les anciens travailleurs du Groupe Terre, le volontariat est un moyen de **garder contact avec d'anciens collègues**.

A côté de cela, certains informateurs ont pointé des facteurs qui pourraient les pousser à se désengager. En réalité, deux principaux éléments ont été mentionnés. Un concerne uniquement les travailleurs salariés du Groupe Terre. Dans leur cas, **le fait de faire du volontariat le week-end ou en soirée pour l'entreprise les empêchent de déconnecter**, pour reprendre leurs mots. Ils ont même parfois l'impression de faire des heures supplémentaires non payées. La distinction entre la vie professionnelle et le temps libre, la vie privée, se réduit. Le deuxième élément de désengagement, qui cette fois, ne concerne pas que les travailleurs salariés, renvoie à un sentiment **d'instrumentalisation**. Quelques informateurs nous ont en effet confié qu'ils avaient parfois l'impression d'être utilisés. Par exemple, certains volontaires qui participent à l'Assemblée Générale ont parfois le sentiment d'être là surtout pour faire nombre sans que leur avis ne soit réellement pris en compte.

En conclusion, concernant notre première hypothèse, nous pouvons dire que la plupart des éléments issus de notre phase exploratoire ont été confirmés par les informations recueillies lors de notre observation, via notre questionnaire et nos entretiens semi-directifs. Les deux encadrés ci-après résumant de façon synthétique nos conclusions en ce qui concerne les facteurs de motivation à l'engagement et de fidélisation des volontaires de l'ONG Autre Terre.

Encadré 4 : les motivations des volontaires à s'engager en tant que tels au sein de l'ONG Autre Terre

Motivations mentionnées simultanément par les membres du personnel et les volontaires interrogés :

- Le besoin d'occuper son temps
- L'envie d'avoir/de garder des contacts avec l'extérieur (contacts sociaux)
- Le souhait de se sentir utile / ajout des volontaires : souhait de joindre l'utile à l'agréable
- Le projet, la philosophie et les valeurs de l'ONG Autre Terre, liés à la solidarité internationale et à la promotion de l'économie sociale
- La nature des tâches proposées / réalisées
- Certaines valeurs personnelles (charité, don de soi, ...)
- L'attachement affectif pour l'entreprise développé dans le cadre d'une relation de travail salarié avec le Groupe Terre (expression d'une reconnaissance)
- La sympathie pour des proches (amis, membres de la famille), travailleurs (salariés ou volontaires) d'Autre Terre ou du Groupe Terre
- La poursuite de la tradition du volontariat liée à la culture d'entreprise (*versus* le sentiment d'obligation à être volontaire au sein du Groupe Terre)

Motivations mentionnées uniquement par les volontaires interrogés :

- Le fait de pouvoir rendre quelque chose à la collectivité en échange des allocations perçues
- Le fait de continuer à utiliser/entretenir certaines compétences
- L'image et la taille de l'entreprise, en lien avec les préoccupations de fiabilité et de transparence
- L'envie d'apporter son aide au Groupe Terre de façon différente (motivation citée par les travailleurs simultanément salariés et volontaires)
- Le besoin de trouver un emploi
- Le souhait de donner du temps au lieu de donner de l'argent (par nécessité ou par choix)
- L'aspiration à rester un acteur actif et d'exister en tant que tel au sein de la société
- L'envie de changer d'environnement (sortir d'un environnement de travail capitaliste)

Encadré 5 : les facteurs de fidélisation des volontaires au sein de l'ONG Autre Terre

Facteurs de fidélisation mentionnés simultanément par les membres du personnel et les volontaires interrogés :

- L'ambiance et la convivialité
- La reconnaissance et la considération accordées
- Le fait de se sentir inclus et d'être informés de la vie de l'entreprise
- Le fait de trouver du sens dans les activités réalisées au quotidien
- Les relations d'amitié développées entre les volontaires

Facteurs de fidélisation mentionnés uniquement par les volontaires :

- L'amusement (loisir)
- Les relations d'amitié développées avec le personnel salarié de l'entreprise
- La transparence de l'entreprise au niveau de la répartition de ses ressources financières
- Le projet d'Autre Terre
- Le sentiment d'être capable de réaliser les tâches confiées.
- Le fait de rencontrer ses collègues dans un autre contexte (facteur cité par les travailleurs simultanément salariés et volontaires)
- Le fait de rencontrer d'autres travailleurs du Groupe Terre (facteur cité par les travailleurs simultanément salariés et volontaires)
- Le fait de retrouver d'anciens collègues et de pouvoir garder contact avec eux (facteur cité par d'anciens travailleurs salariés du Groupe Terre)

Facteur de fidélisation réfuté :

- L'attachement affectif développé par les volontaires « historiques » pour l'entreprise

Facteurs pouvant mener au désengagement :

- L'impact négatif du volontariat sur la séparation entre la vie privée et la vie professionnelle (facteur cité par les travailleurs simultanément salariés et volontaires)
- Le sentiment d'être instrumentalisé

Le Voyage au Burkina Faso : Quelles Motivations ?

Parmi les motivations que les informatrices (pour rappel, les volontaires ayant participé au voyage étaient toutes des femmes) ont mentionnées, on trouve tout d'abord **la destination** en tant que telle : l'Afrique, et plus particulièrement le Burkina Faso, un pays dont on ne parle pas souvent dans nos contrées. Toutes les personnes qui sont parties avaient un intérêt particulier pour ce continent, soit parce qu'elles connaissaient des personnes d'origine africaine, soit parce qu'elles y étaient déjà allées en vacances ou encore, simplement par affinité personnelle. La plupart d'entre elles nous ont expliqué que ce voyage était l'opportunité rêvée de partir dans un pays non touristique dans lequel elles n'oseraient pas s'aventurer seules. **L'encadrement fourni par Autre Terre** a donc fortement

influencé leur engagement. Mais, selon leurs dires, ce voyage n'était **pas un voyage de tourisme**, ce n'étaient **pas des vacances**, bien au contraire. Une jeune interviewée nous a même confié qu'elle le voyait même presque comme un travail, qu'elle se sentait investie d'une mission, à savoir qu'il fallait récolter le plus d'informations possible, comprendre le plus de choses pour pouvoir les transmettre aux autres volontaires à leur retour et leur faire un feedback sur ce qu'elles avaient vécu au Burkina Faso. C'était là en fait une des demandes formulées à leur égard par Autre Terre.

Le souhait des participantes au voyage était **d'acquérir des connaissances sur l'Afrique, d'aller à la rencontre des ONG locales et de constater par elles-mêmes l'état de la situation africaine**. Une de nos informatrices nous a d'ailleurs tenu ces mots : « *J'avais vraiment envie de voir les choses concrètes parce que [...], même avec tous les documentaires que tu vois, tu ne peux vraiment pas réaliser tout ce qu'il se passe en réalité. Tu ne saurais même pas l'expliquer parce qu'il y a une partie qui reste en toi, parce que c'est tellement différent ce que tu vois. L'imaginer avant d'y être, ce n'est pas possible* » (Extrait d'entretien, une personne volontaire). Une dernière motivation mentionnée par nos informatrices était **le désir de pouvoir faire le lien entre les activités réalisées au Nord et ce à quoi est utilisé l'argent émanant de ces activités au Sud**.

Ajoutons qu'avant le voyage, les cinq volontaires participantes étaient déjà engagées depuis un certain temps dans d'autres activités (brocante, tri des radiographies, ...) au sein d'Autre Terre. Nous leur avons donc posé des questions afin de comparer le voyage et ces autres activités ainsi que les motivations qui les avaient poussées à s'y engager. Ce qui est ressorti de façon unanime, c'est que ce voyage est une activité très spécifique, très différente des autres à tel point qu'elles sont presque incomparables. Même si presque toutes les participantes en sont revenues très satisfaites, il faut tout de même souligner que cette expérience leur a demandé un investissement personnel très important (plus important et plus long que pour les autres activités) puisque la préparation a duré à peu près un an, que le voyage en lui-même a duré deux semaines et qu'encore après, elles ont dû préparer une animation à destination des autres volontaires pour leur montrer tout ce qu'elles avaient vu et appris.

Le Cas des Jeunes Volontaires Déficients Mentaux : du Handicap au Volontariat

Nous avons expliqué, dans notre démarche exploratoire, que peu de jeunes étaient présents aux activités régulières comme, par exemple, le tri des radiographies. En revanche, nous y avons constaté la présence de deux jeunes volontaires déficients mentaux, ce qui nous avait décidée à interroger l'assistant social s'occupant d'eux dans le centre de jour pour adultes handicapés où ils étaient (et sont toujours) pris en charge. Ce faisant, notre objectif était de mieux comprendre les tenants et aboutissants de leur volontariat.

La vocation du centre de jour en question est de développer l'autonomie des personnes handicapées à travers, tout d'abord, des activités nommées « ateliers », centrées sur tout ce qui est de l'ordre de l'autonomie de base, et notamment résidentielle. Il s'agit donc d'une autonomie qui permet un jour à la personne d'être à même de se débrouiller dans le cadre de son domicile. A côté de cela, d'autres activités sont plus orientées vers l'autonomie communautaire, visant essentiellement à rendre la personne la plus indépendante possible dans la communauté, dans la société, par exemple dans les trajets ou pour certains, dans la manipulation, d'une carte de crédit.

L'institution essaye de valoriser les usagers les plus autonomes et compétents via des activités que l'AWIPH appelle des « activités de valorisation sociale », qui sont, avant tout, des activités de bénévolat se déroulant hors des murs du centre de jour, dans un des organismes partenaires. Un accord appelé « contrat de partenariat » est alors conclu entre :

- le centre de jour
- l'entreprise ou le service qui accueille le ou les adulte(s) déficient(s) mental/mentaux en insertion, comme Autre Terre, par exemple, qui est un partenaire
- le référent, c'est-à-dire l'utilisateur lui-même ou son représentant légal

La présence des deux jeunes adultes handicapés au tri des radiographies vient donc de ce partenariat. Leur engagement volontaire leur donne ainsi notamment la possibilité d'élargir leur réseau social, dans le cadre d'une activité qui se veut à finalité de service, d'aide au gens.

Au-delà de cela, d'après les retours qu'en a eus l'assistant social que nous avons interrogé, l'engagement des usagers volontaires au sein d'Autre Terre contribue chez eux à une amélioration de l'image d'eux même et de celle qu'ils ont des autres. Dans ces activités, il y aurait une dimension supplémentaire contribuant à leur insertion que la prise en charge seule du centre de jour ne peut pas apporter. En fait, ces usagers ont le sentiment d'« aller au travail » comme tout le monde lorsqu'ils participent au tri des radiographies. Ils ont l'impression d'être reconnus pour une compétence qu'ils ont, se sentent valorisés et ne se trouvent plus, selon les mots de l'assistant social, dans un cadre protecteur, entre guillemets, d'assistantat où ils sont un peu considérés, par moment, juste comme des usagers ou des bénéficiaires. Au contraire, ils sont là en tant que personnes, intégrées dans un monde associatif où aucune étiquette spécifique ne leur est attribuée, ce qui leur permet de se sentir considérés comme étant sur un pied d'égalité avec les autres, d'être volontaires parmi les volontaires.

Il faut également savoir que le fait de participer à des activités en extérieur, hors du centre de jour, donne la possibilité aux usagers de diminuer le coût de leur encadrement. En effet, s'ils ne sont présents dans l'institution que quatre jours par semaine au lieu de cinq, leurs frais de prise en charge sont réduits de 20%, ce qui est non négligeable. De même, cela permet de diminuer un peu le

problème du manque de places d'accueil pour les personnes déficientes mentales en Wallonie puisque des places sont libérées dans l'institution. En outre, cela permet simultanément une meilleure prise en charge des personnes moins autonomes et une augmentation du champ relationnel de celles qui ont plus de compétences. Enfin, les partenaires d'accueil ont également de quoi y trouver leur compte, notamment à travers le sentiment de valorisation qu'ils peuvent ressentir puisqu'ils poursuivent leurs objectifs, avec l'aide des usagers du centre de jour, tout en contribuant à un autre projet. Il s'agit donc d'une situation « donnant-donnant » où des intérêts communs se rencontrent et où chacun obtient des bénéfices secondaires.

Seconde Hypothèse : Motivations, Facteurs de Fidélisation et Générations

Contrairement à nos attentes, de façon globale, nous n'avons pas remarqué de nombreuses différences entre les jeunes volontaires d'Autre Terre et les plus âgés au niveau des facteurs de motivation et de fidélisation mentionnés. De même, certaines similitudes ont également émergé par rapport aux jeunes volontaires « d'ailleurs ». Tout d'abord, à l'instar des volontaires plus âgés d'Autre Terre, ils ont mentionné **l'envie de se sentir utile** et de **joindre l'utile à l'agréable**. Le besoin d'**occuper son temps** est également réapparu, que ce soit pendant les vacances scolaires (certains de nos informateurs étaient et sont encore aux études) ou pendant une période d'inactivité professionnelle (stage d'attente, chômage proprement dit, ...). Une des personnes interrogées nous a en effet expliqué s'être décidée à faire du volontariat durant sa période de chômage afin, non seulement d'occuper son temps, mais aussi de **garder des contacts avec l'extérieur**. **La nature des tâches réalisées** joue également un rôle important dans l'engagement des jeunes. Un de nos informateurs nous a d'ailleurs expliqué qu'il participe chaque année volontairement au montage d'un festival de musique dans sa région simplement parce qu'il adore faire cela.

Parmi les motivations mentionnées, nous pouvons encore citer le souhait de **rendre service à un proche**, certaines **valeurs personnelles**, comme la protection de l'environnement ou l'aide aux pays en développement, ainsi que le fait de **donner de son temps au lieu de donner de l'argent**, que cela soit par choix ou par nécessité. Une jeune volontaire nous a ainsi expliqué que pour elle, le volontariat est une façon d'aider, de faire quelque chose pour une cause qui lui tient à cœur sans dépenser de sous. Etant étudiante, elle n'a en effet pas assez de revenus pour pouvoir faire des dons réguliers mais c'est aussi, en même temps, une façon de constater elle-même quelle sera la finalité concrète de son action.

A côté de cela, deux motivations ont été uniquement et spécifiquement citées par l'ensemble des jeunes que nous avons interrogés, peu importe le lieu de leur engagement. La première est une motivation liée à la recherche d'un travail. Pour eux, le volontariat peut être l'opportunité d'intégrer une entreprise dans laquelle ils souhaitent **décrocher un emploi**. Cela a notamment été le cas pour

une informatrice. En outre, il s'agit aussi d'**une expérience pouvant être valorisable sur un CV**. Une des personnes interrogées, possédant un Master en Art du Spectacle, nous a d'ailleurs expliqué ceci :

« Là, il va y avoir une séance d'information pour la RTBF. Ils cherchent des gens pour tourner des petites capsules d'une minute et demie qu'ils vont diffuser sur Internet. C'est du travail bénévole mais t'es dans le métier, avec les gens. Là, c'est pour mettre sur Internet mais il y a des vidéos qu'ils vont diffuser à la télé. En plus, dire que tu as fait un documentaire qui a été diffusé à la télé, sur un CV, c'est vraiment bien. » (Extrait d'entretien, une jeune personne volontaire).

La seconde motivation spécifique aux jeunes est le fait d'**obtenir un accès gratuit à quelque chose** en échange des heures de travail volontairement prestées, ce « quelque chose » faisant donc office de rétribution en nature. En exemple, on peut citer l'accès gratuit à un festival mais aussi le fait d'être logé et nourri en échange d'un travail presté à l'étranger dans le cadre d'une démarche de volontariat international (et donc de pouvoir partir en vacances à moindre frais). Par conséquent, là où les volontaires plus âgés envisagent avant tout le volontariat comme un loisir, les jeunes, quant à eux, le considèrent certes parfois comme tel mais aussi, à d'autres moments, comme un travail, cela en fonction du type d'activité et du but poursuivi.

Ainsi, dans le « volontariat loisir », nous pouvons citer par exemple le fait d'être animateur-responsable dans un mouvement de jeunesse, l'activité relevant essentiellement de l'amusement. A l'inverse, être volontaire dans un festival de musique ou en chantier international sera plutôt considéré comme un travail puisque que la satisfaction ne vient pas de l'acte volontaire en tant que tel, de la tâche réalisée, mais de la rétribution obtenue via ce dernier, évidemment non pécuniaire, et qui est, elle, bien de l'ordre du loisir. Dans un tel cas, le volontariat apparaît donc être plus un moyen qu'une fin.

En ce qui concerne les éléments de fidélisation, l'ensemble des jeunes (d'Autre Terre ou non) que nous avons interrogés n'ont mentionné que des points également cités par les volontaires pensionnés et prépensionnés d'Autre Terre. Nous avons pu remarquer que deux éléments communs revenant de manière récurrente parmi nos informateurs, quel que soit l'âge, sont **l'amusement** et **l'ambiance dans le groupe**. Plusieurs volontaires engagés ailleurs qu'au sein d'Autre Terre ont en effet mis l'accent sur le fait qu'une mauvaise atmosphère ou que le fait de ne plus être enthousiastes par rapport à ce qu'ils faisaient pourrait avoir pour conséquence leur désengagement. Cela a d'ailleurs été le cas pour certains.

En outre, ont aussi été soulevés par les jeunes les autres points communs de fidélisation suivants : **la reconnaissance et la considération accordées** ainsi que **les relations d'amitiés développées avec le**

personnel encadrant et/ou les autres volontaires. Ce dernier point est à mettre en parallèle avec un autre élément, à savoir le fait que beaucoup de nos interviewés sont très réticents à intégrer un groupe de volontaires d'un âge différent du leur. La crainte de ne pouvoir s'entendre avec des personnes d'autres générations est, il faut le dire, assez forte. Pourtant, une jeune volontaire partie au Burkina Faso qui, au départ, craignait fortement de se retrouver pendant deux semaines avec des personnes plus âgées qu'elle, nous a affirmé que finalement, c'était bien mieux comme cela. Cela lui avait en effet permis de rencontrer des personnes qu'elle n'aurait peut-être pas connues autrement et avait créé une dynamique positive au sein du groupe, chacune veillant les unes sur les autres.

A côté de tout cela, un autre aspect de distinction est apparu comme très marquant : **le rapport à l'argent des volontaires en fonction de leur catégorie d'âge.** Par exemple, parmi les volontaires qui sont parties au Burkina Faso, les plus de 65 ans trouvaient cela tout à fait normal de devoir prendre en charge les frais liés au voyage (billet d'avion, hôtel, vaccins, ...) et auraient même trouvé cela choquant que cela ne soit pas le cas. La personne d'une cinquantaine d'années trouvait également cela normal mais était plus mitigée sur la question. Gagnant très bien sa vie, cela ne la dérangeait pas de financer elle-même son voyage. Cependant, elle a mis en exergue le fait que certaines personnes ne disposaient pas forcément des moyens financiers suffisants et auraient peut-être quand même aussi aimé partir. Les frais totaux liés au voyage s'élevant à 950 euros, certains ont donc été exclus d'office en raison d'aspects pécuniaires. Mais cette volontaire a aussi pointé le fait que, d'un autre côté, l'ONG ne devrait pas payer parce que, selon elle, elle devrait plutôt garder son argent pour l'injecter dans les projets élaborés et mis en place.

A l'inverse, pour une des participantes de moins de 35 ans, il n'était vraiment pas normal que l'ONG ne paie pas le voyage, ou en tous cas, n'intervienne pas partiellement dans le prix. Voici ses mots :

« Au début, j'ai été surprise du prix, parce qu'en plus, moi, je suis étudiante, donc, j'ai dû travailler pendant mes deux mois de vacances et mes week-ends quand j'étais à l'école. Ça demandait beaucoup d'investissement, trop d'investissement ! Ils devraient faire un effort pour payer une partie du voyage, surtout qu'on va là pour Autre Terre. On a aussi quelque chose de personnel en retour mais pour tout ce qu'on nous demande comme investissement, avant, pendant et après, je trouve qu'il devrait quand même y avoir une intervention financière de la part d'Autre Terre » (Extrait d'entretien, une volontaire).

De manière globale, cette différence entre les deux catégories d'âge s'est fortement manifestée et ce, à chaque étape de notre recherche. Cela s'est d'ailleurs encore plus marqué lors des entretiens que nous avons réalisés avec des jeunes volontaires « d'ailleurs ». D'après eux, le volontariat ne doit pas coûter au volontaire, sinon, cela revient purement et simplement à faire un don d'argent. Il est donc par exemple tout à fait normal, et même nécessaire, d'être défrayé pour ses déplacements. *A contrario*, nous avons pu remarquer que pratiquement tous les volontaires « âgés » d'Autre Terre refusaient

catégoriquement d'être remboursés pour leurs trajets, préférant que cet argent soit utilisé à d'autres fins « plus nobles » à leurs yeux, à savoir la réalisation et concrétisation des projets de l'ONG. Certains nous ont d'ailleurs affirmé qu'ils considéraient que cela faisait partie intégrante de leur volontariat et qu'un éventuel défraiement n'aurait, selon eux, pas de sens. En ce qui concerne le financement des voyages, les volontaires « d'ailleurs » ayant participé à des chantiers internationaux nous ont confié qu'ils considéreraient que le fait de devoir payer eux-mêmes l'entièreté de leur voyage reviendrait à de l'exploitation alors que, comme expliqué ci-avant, les volontaires « plus âgés » d'Autre Terre trouvent cela tout à fait normal.

Troisième Hypothèse : l'Engagement Volontaire, pas qu'une Question de Motivation ?

De nombreux éléments recueillis durant notre recherche tendent à confirmer notre troisième hypothèse, selon laquelle l'engagement volontaire ne serait pas uniquement une question de motivation mais serait également déterminé par divers aspects pratiques. Dans la partie dédiée à notre phase exploratoire, nous avons déjà mentionné **le manque de temps** et **les inadéquations en termes d'horaires** et donc, le manque de disponibilité des volontaires (principalement des jeunes) aux moments où se déroulent certaines activités (parce qu'ils travaillent, sont à l'école, etc.). Ces deux aspects ont effectivement été à nouveau soulevés lors de nos entretiens. Les jeunes semblent bel et bien disposer de moins de temps que les plus âgés et sont également moins disponibles lors de certaines activités, comme lors du tri des radiographies, qui se déroule en journée. Toutefois, de façon peut-être surprenante, le manque de temps et de disponibilités touche également les volontaires pensionnés et prépensionnés. Une personne nous a ainsi expliqué qu'elle n'était pas souvent présente au sein d'Autre Terre parce qu'elle profitait de sa retraite pour faire énormément de choses, comme voyager, s'occuper de ses proches et surtout de ses quatre petits-enfants. Ajoutons que la vie de famille est également chronophage. Plusieurs volontaires ont commencé à s'engager puis ont décidé de fonder une famille et ont dû dès lors, être moins présents, certains allant même jusqu'à se désengager totalement.

La proximité ou l'éloignement géographique influencent aussi très fort l'engagement, de même que **les problèmes de transport**. Le fait de pouvoir se rendre sur les lieux, lié par exemple à la possession ou non d'une voiture, est très important. Ainsi, deux volontaires, auparavant très présents au sein d'Autre Terre, ont dû se résoudre à fortement diminuer leur implication suite à un déménagement qui les a éloigné géographiquement de l'entreprise. De même, un jeune ayant souhaité devenir volontaire pour Oxfam nous a tenu les propos suivants (ils illustrent également le rapport à l'argent de ce dernier) :

« Chez Oxfam, ils ont une section qui s'occupe de remettre à neuf des ordinateurs. Ça m'aurait vraiment intéressé, je me suis renseigné mais en fait, ils n'ont des centres qu'à La Louvière ou à Bruxelles et comme j'habite à Spa ... Là, le problème, c'était l'aspect pratique, c'était la distance, pas la motivation, parce que j'aime bien travailler dans les ordinateurs ! S'il me faut une heure et demie de train et que je paye 13 euros l'aller et 13 euros le retour pour le train, plus la nourriture là-bas et qu'ils ne me défraient pas, c'est juste pas possible »
(Extrait d'entretien, un jeune n'ayant pas pu s'engager comme volontaire pour des raisons pratiques).

La capacité physique à réaliser les activités proposées intervient également. Certains ont en effet des **problèmes de santé**, liés à leur âge ou non, qui les empêchent de faire certaines choses. C'est notamment le cas de deux volontaires qui avaient manifestement très envie de participer au voyage au Burkina Faso mais qui, pour des raisons médicales ont dû se résoudre à ne pas partir.

A côté de cela, certains jeunes au chômage ont pointé le fait que, s'ils faisaient du volontariat, ils risquaient d'avoir des problèmes avec l'Office National de l'emploi (ONEM), ce qui les freinait donc fortement. En effet, les chômeurs (excepté les personnes en stage d'attente), qui souhaitent faire du volontariat doivent, au préalable, **obtenir l'accord de l'ONEM** à ce sujet. Quoi qu'il en soit, de toute façon, **la recherche d'emploi** doit, selon eux, primer sur un hypothétique engagement volontaire. Plusieurs pensionnés ou prépensionnés d'Autre Terre partagent d'ailleurs cette opinion, affirmant notamment que la place des jeunes est d'être au travail et certainement pas au tri des radiographies ou à d'autres activités régulières organisées en journée au sein d'Autre Terre.

Mise en Perspective Théorique

Théories de la Motivation

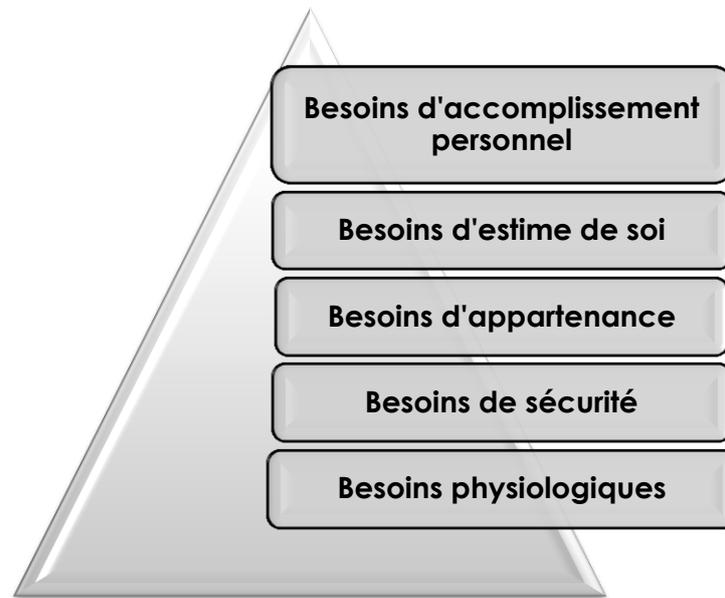
Comme expliqué dans la partie dédiée aux définitions du concept de motivation, beaucoup de chercheurs se sont penchés sur ce sujet en tant qu'objet d'étude. C'est probablement ce qui explique la multiplicité des théories existant à ce propos. Selon Halba (2006), la plupart des théories de la motivation, inspirées de la psychologie, peuvent être classées en deux catégories : les « théories de la motivation par la satisfaction », d'une part, et « les théories des processus de la motivation », d'autre part. Dans le cadre de notre recherche, ces théories sont intéressantes dans le sens où elles mettent en exergue des facteurs très divers pouvant susciter la motivation, autres que la rémunération, inexistante dans la relation qui unit volontaires et organisations.

1. Les Théories de la Motivation par la Satisfaction

Dans le cadre de ce mémoire, cette partie sera consacrée à l'analyse de quatre des théories de la motivation par la satisfaction, qui partent de l'idée selon laquelle les individus ont des besoins, des manques de différentes natures. Ces manques peuvent être d'ordre physiologique, psychologique ou encore sociologique. Face à ces besoins, les individus sont placés dans des situations de tension qu'ils vont tenter d'atténuer, voire d'éliminer. C'est en cela que ces besoins sont des moteurs, des sources de motivation et donc, d'action. C'est parce qu'ils poussent les individus à agir pour rétablir un équilibre dénué de tension, d'inconfort (Louart, 2002). Une petite réserve concernant ces théories doit cependant être mentionnée. En effet, elles permettent surtout de mettre en évidence les facteurs motivant les individus mais, en revanche, pas de savoir pour quelles raisons ils se dirigeront vers tel ou tel comportement plutôt qu'un autre.

- *La Théorie de Maslow*

Abraham Maslow, psychologue américain, est surtout connu pour sa célèbre pyramide des besoins, pouvant être résumée par le schéma suivant :



Maslow identifie cinq catégories de besoins chez l'être humain, pouvant être hiérarchisés comme schématisé ci-dessus, le passage à un des cinq niveaux de la pyramide nécessitant la satisfaction du besoin immédiatement inférieur (Robert, 2007). Pour le dire autrement, une fois un besoin satisfait, d'autres besoins d'un niveau supérieur peuvent alors émerger et devront à leur tour être satisfaits pour que d'autres besoins supérieurs naissent à nouveau (Louart, 2002). Afin de bien comprendre la théorie de Maslow, il convient maintenant de s'intéresser plus en profondeur à chaque niveau de la pyramide.

Le premier niveau, constitué par les besoins physiologiques, fait référence aux besoins fondamentaux de tout être humain, tels que manger, boire, dormir, etc. (Louart, 2002). Les besoins de sécurité, du second niveau, renvoient aux besoins de protection, de stabilité (avoir un abri, un toit, par exemple). Les besoins d'appartenance, situés au troisième échelon de la pyramide, sont les besoins d'acceptation par autrui, passant par la création de relations interpersonnelles de différents types (camaraderie, amitié, amour, appartenance à un/des groupe(s) spécifique(s), etc.) (Halba, 2006). Les besoins d'estime, quant à eux, sont à associer aux besoins de considération, d'être respecté par les autres, de ressentir sa propre valeur. Ils sont reliés à des notions telles que le pouvoir, le prestige ou encore la responsabilité (Louart, 2002). Enfin, les besoins d'accomplissement personnel font référence à l'autonomie de la personne, au sentiment de se réaliser et de décider de sa propre vie, de mettre en valeur son potentiel personnel.

Halba (2006) donne des exemples concrets de réponse à ces besoins pour les volontaires. Le tableau ci-après reprend ses idées de façon synthétique :

Besoins	Exemple de réponses à ce besoin pour les volontaires
(1) Besoins physiologiques	Proposition d'un statut reconnu de bénévole ⁸ Prise en charge des frais de déplacement
(2) Besoins de sécurité	Création d'une charte ou convention de bénévolat précisant les obligations réciproques des bénévoles et de l'association dans laquelle ils s'engagent
(3) Besoins d'appartenance	Création de signes d'appartenance à l'association (carte de bénévole, T-shirt, uniformes, ...)
(4) Besoins d'estime	Création de différentes formes de reconnaissance du travail réalisé (élection d'un « bénévole du mois » ou « de l'année », remise de médaille, photos dans la presse, ...)
(5) Besoins d'accomplissement personnel	Implication des bénévoles dans la définition des tâches qu'ils auront à remplir Octroi d'une certaine liberté d'action et d'une certaine autonomie aux bénévoles

Au sein d'Autre Terre, en ce qui concerne les besoins physiologiques, les volontaires ont la possibilité de se faire rembourser leurs frais de déplacement, même si, en réalité, peu en font la demande. En outre, l'idée d'un statut reconnu de volontaire y est assez récente, mais bel et bien présente et renvoie au fait que les volontaires y sont considérés comme des travailleurs à part entière, ce qui leur donne le droit, au même titre que les autres, de s'impliquer dans la vie de l'entreprise.

Le niveau des besoins de sécurité est à mettre en parallèle avec le contexte de formalisation de la politique du personnel volontaire de l'entreprise. Le but de cette démarche est en fait de faire émerger et d'officialiser des obligations réciproques entre Autre Terre et ses volontaires, cela en collaboration avec ces derniers, dans le respect des principes de gestion participative de l'entreprise.

Par rapport aux besoins d'appartenance, peu de choses sont mises en place actuellement. En revanche, concernant les besoins d'estime, l'entreprise veille à mettre en avant ses volontaires, notamment, dans plusieurs de ses publications, que ce soit le journal « Terre », le « Rapport d'activité annuel » ou encore l'« Autre Lien ». Enfin, les besoins d'accomplissement personnel, comme ceux de sécurité,

⁸ Halba, dans son ouvrage, utilise uniquement le terme bénévole, c'est donc la raison qui a fait que nous l'utilisons tel quel dans ce tableau. Evidemment, les éléments qui y sont repris s'appliquent également aux volontaires, bénévoles particuliers dont il est question dans ce mémoire.

sont à mettre en lien avec la formalisation de la politique du personnel volontaire. C'est en effet une façon de les impliquer dans la définition de leurs tâches et de les rendre acteurs de leur engagement. Le but est de les pousser à s'exprimer et donc de faire en sorte qu'ils participent plus à la gestion de l'entreprise, notamment au niveau de l'Assemblée Générale. Le souhait est aussi de les autonomiser et de leur confier, à terme, plus de responsabilités.

- ***La Théorie SRP d'Alderfer***

D'autres auteurs que Maslow ont tenté une approche de la motivation par les besoins, notamment Alderfer. Sa théorie, la théorie SRP, est basée sur l'idée que l'être humain possède 3 catégories principales de besoins : les besoins de subsistance (besoins primaires, physiques), les besoins de relation (souhait/besoin d'établir des relations interpersonnelles avec d'autres) et les besoins de progression (besoins de création, d'avancement, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences, etc.). En ce qui concerne les travailleurs volontaires, ces besoins de progression peuvent notamment coïncider avec l'envie de plus d'autonomie ou de se voir accorder plus de responsabilités au sein de l'organisation dans laquelle ils s'engagent.

Nous pouvons remarquer une analogie certaine avec la théorie de Maslow au niveau des types de besoins identifiés. Néanmoins, une différence subsiste entre les deux théories à propos de la façon dont les besoins sont satisfaits. Comme expliqué précédemment, la théorie de Maslow est basée sur l'idée d'un processus d'« assouvissement-progression » (Halba, 2006), puisqu'il faut qu'un besoin soit assouvi pour pouvoir passer au besoin supérieur dans la pyramide. Alderfer ajoute et combine à ce processus celui de « frustration-régression ». Autrement dit, selon lui, un retour en arrière est possible. Si une personne est frustrée par l'inassouvissement de ses besoins de progression, elle pourra se rabattre sur ses besoins relationnels, et en cas d'insatisfaction de ceux-ci, sur ses besoins de subsistance (Louart, 2002).

Quelques volontaires d'Autre Terre nous ont affirmé avoir eu envie de mettre leurs compétences au service de l'entreprise et de s'impliquer dans l'Assemblée Générale commune à l'ensemble du Groupe Terre, ce qui renvoie aux besoins de progression. Cependant, après un certain temps, ceux-ci ont commencé à ressentir une impression d'instrumentalisation de leurs compétences, créant chez eux un sentiment d'insatisfaction. Le processus de « frustration-régression » a alors opéré puisqu'ils se sont retournés vers leurs besoins de relation, justifiant leur engagement par les liens d'amitiés qu'ils avaient développés avec les membres du personnel et les autres volontaires.

- ***La Théorie de Mac Clelland***

Mac Clelland est aussi à l'origine d'une théorie de la motivation basée sur la satisfaction de besoins. Il identifie trois besoins importants et non hiérarchisés chez l'être humain : le besoin

d'accomplissement/de réussite, le besoin de pouvoir/de puissance et le besoin d'affiliation/d'appartenance. Louart (2002 : 12) fait remarquer qu'il s'agit là « d'une variation sur les besoins supérieurs de Maslow ». Selon Mac Clelland, « la motivation d'un individu est proportionnelle à la force de son désir soit d'accomplir quelque chose en fonction d'un modèle d'excellence, soit de l'emporter sur des concurrents » (Halba, 2006 : 275). Ce modèle d'excellence est propre à chacun. Par exemple, au sein d'Autre Terre, l'excellence est souvent à mettre en parallèle avec des actions liées à certaines valeurs particulières.

Halba (2006) explique, en outre, que la théorie de Mac Clelland est une théorie de la motivation fondée sur la notion de culture. En effet, selon cette théorie, plusieurs éléments caractéristiques des individus, tels que leur enfance, leurs expériences personnelles et professionnelles, le type d'organisation(s) dont ils ont fait ou font partie sont susceptibles d'influencer leur motivation. C'est le cas de certains volontaires d'Autre Terre. Par exemple, nous avons eu l'occasion d'interroger une infirmière spécialisée dans la médecine tropicale et ayant travaillé en Afrique dans le secteur humanitaire au début de sa carrière. Cette expérience l'a fortement marquée si bien que beaucoup plus tard, lorsqu'elle a commencé à faire du volontariat, son choix s'est porté sur Autre Terre, ONG de développement travaillant en étroite collaboration avec certains pays d'Afrique. Une autre personne que nous avons interviewée nous a expliqué que le volontariat était une histoire de famille et que cela avait toujours fait partie de sa vie, depuis sa plus tendre enfance, ce qui explique son engagement actuel. A l'inverse, certains informateurs nous ont dit qu'ils n'osaient pas parler de leur engagement volontaire car cela était très mal vu et critiqué par leur entourage, ce qui avait tendance à les démotiver. Du point de vue de leur entourage, les volontaires font surtout office de main d'œuvre gratuite pour les entreprises qui les instrumentalisent, empêchant ainsi la création de nouveaux emplois.

Pour terminer, ajoutons que dans la théorie de Mac Clelland, les individus très performants et très motivés sont caractérisés par trois traits principaux :

- Premièrement, ils se fixent et choisissent avec soin leurs propres objectifs, tentant de résoudre eux-mêmes les problèmes qui se présentent à eux plutôt que de compter sur la chance ou sur autrui pour arriver à un résultat donné ;
- Deuxièmement, ils préfèrent éviter les buts inaccessibles, les choisissant ni trop aisés à atteindre, ni trop ambitieux ;
- Enfin, ils ont tendance à se tourner vers des tâches permettant une rétroaction rapide et leur offrant des récompenses facilement évaluables (Halba, 2006 et Louart, 2002).

- **La Théorie Bi-factorielle d'Herzberg**

Suite à une recherche sur la satisfaction et les attentes professionnelles, Herzberg en est arrivé à distinguer deux types de facteurs pouvant améliorer la satisfaction ou, en tous cas, éviter l'insatisfaction des individus au travail. Il postule en effet qu'il n'y a pas forcément de continuité entre insatisfaction et satisfaction (Halba, 2006), l'insatisfaction pouvant diminuer sans que la satisfaction augmente. Ces facteurs sont les « facteurs moteurs » (également appelés « facteurs de motivation »), d'une part, et les « facteurs d'hygiène », d'autre part (Robert, 2007).

Les premiers, les facteurs moteurs, sont des facteurs intrinsèques aux individus et renvoient, selon Herzberg, à « certains facteurs liés au contenu même du travail, tels que la reconnaissance ou le développement personnel, qui augmentent la satisfaction personnelle » (Robbins *et al.*, 2004 : 291), mais aussi aux responsabilités reçues. En ce qui concernent les facteurs d'hygiène, facteurs extrinsèques aux individus, il s'agit de « certains facteurs liés à l'environnement de travail, tels que [la politique générale de l'entreprise], les conditions de travail ou le salaire, les relations interpersonnelles, [ainsi que les rapports hiérarchiques et de supervision], susceptibles, lorsqu'ils opèrent de manière adéquate, d'éliminer l'insatisfaction professionnelle sans nécessairement accroître la satisfaction » (Robbins *et al.*, 2004 : 291).

Certains facteurs moteurs ont été soulevés lors de notre recherche, notamment la nature même des tâches confiées aux volontaires. Il est important pour eux de réaliser des activités qui leur plaisent (ou en tout cas, qui ne leur sont pas totalement désagréables) et surtout qu'ils se sentent capables de faire. Au sein d'Autre Terre, par exemple, beaucoup des volontaires pensionnés ont peu de qualifications professionnelles et donc, souhaitent réaliser des tâches manuelles. Il est également important pour eux de se sentir considérés et reconnus pour ce qu'ils font.

En outre, si, dans le cas du volontariat, le salaire est inexistant, nous avons tout de même pu remarquer que, principalement chez les jeunes, certaines rétributions en nature étaient à l'origine de leur engagement. Certains, en effet, ne font du volontariat, entre guillemets, que pour obtenir l'accès gratuit à un festival ou pour partir en vacances à moindre frais. Dans un tel cas, le facteur de motivation est exclusivement extrinsèque à la personne et sera donc à ranger parmi les facteurs d'hygiène. Un autre facteur déterminant de cette catégorie doit être mentionné. En effet, quasiment tous les volontaires ont pointé les relations interpersonnelles, que ce soit avec les autres volontaires ou avec leurs responsables, comme influençant fortement leur satisfaction et donc leur engagement. Enfin, la politique générale d'Autre Terre (et du Groupe Terre) semble également jouer un rôle important dans l'implication de ses volontaires.

2. Les Théories des Processus de la Motivation

Ces théories, à l'inverse des premières, mettent davantage l'accent sur les facteurs personnels, internes à l'individu, qui, de par leurs interactions et influences mutuelles, vont être à l'origine de toute une série de conduites spécifiques (Halba, 2006). Quatre d'entre elles seront ici développées.

- **La Théorie des Attentes de Vroom**

Avant d'explicitier cette théorie plus en détails, il nous faut tout d'abord définir ce que Vroom entend par « attente ». Ce terme renvoie au fait de penser qu'un effort, qu'un acte d'une certaine intensité mènera à un résultat d'une valeur particulière (Vroom, 1994). Halba (2006 : 277) explique que cette théorie est basée sur les quatre hypothèses suivantes :

- « Le comportement d'un individu est le résultat d'une combinaison des forces entre l'individu et son environnement ;
- Les décisions prises n'impliquent que son propre comportement ;
- Les individus ont des besoins et des buts différents ;
- Le choix se fait en fonction du résultat désiré (qui dépend d'un individu à un autre). »

Autrement dit, pour rebondir sur les éléments précités, selon cette théorie, « l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fonction de l'intérêt qu'il lui attribue » (Robbins *et al.*, 2004 : 300). C'est l'attente d'un résultat donné qui le motive et le pousse à l'action. Trois variables ou relations ressortent de cette théorie (Robert, 2007) :

- Le lien effort-permanence (attente ou expectation), renvoyant à « la probabilité, aux yeux de l'individu, de réaliser une performance donnée en fournissant une certaine quantité d'efforts » ;
- Le lien performance-rétribution (instrumentalité), faisant référence à la probabilité, « la possibilité, évaluée par l'individu, qu'un niveau de performance donné lui permette d'atteindre un résultat souhaité » ;
- La variable « intérêt » (valence), liée à « l'importance que l'individu accorde au résultat ou à la rétribution susceptible de découler de son travail. Cette variable prend en compte les objectifs et les besoins des individus » (Robbins *et al.*, 2004 : 299-300).

Donc, en fonction des attentes des volontaires, ceux-ci s'engageront de manière différente, que ce soit par exemple de façon régulière ou ponctuelle, de quelques heures à plusieurs jours par semaine, ... Ils pourront également s'impliquer de façon plus ou moins forte en assumant plus ou moins de responsabilités au sein de l'organisation dans laquelle ils sont engagés, en fonction de leur(s)

objectif(s) et de la valence qu'ils accordent à leur engagement. Au sein d'Autre Terre, quand certains sont surtout là pour apporter leur aide aux projets et/ou s'occuper et s'impliquent peu dans la gestion de l'entreprise, d'autres, au contraire, souhaitent aussi entretenir et développer des compétences et participent par exemple de façon très régulière aux Assemblées Générales. On voit donc qu'en fonction des attentes des personnes, l'engagement volontaire ne sera pas le même. C'est pourquoi il peut être judicieux de sonder les souhaits des candidats volontaires avant leur intégration dans l'entreprise afin de pouvoir y répondre de manière efficace, ce qui pourra entretenir leur motivation sur le long terme.

- ***La Théorie de l'Équité d'Adams***

Cette théorie est basée sur deux hypothèses importantes (Halba, 2006) :

- Les individus amènent leurs contributions aux relations interpersonnelles, processus d'échange auxquels ils participent, et attendent un résultat en retour de leurs contributions ;
- Par une analyse comparative de leur situation par rapport à celles des autres, ils s'assurent d'être traités de façon équitable.

Mentionnons encore que, selon la théorie de l'équité d'Adams, les individus réalisent une comparaison entre ce qu'ils apportent dans une relation (une présence, un niveau d'éducation/de qualification, une expérience antérieure, ...) et ce qu'ils en retirent (développement personnel, estime de soi, octroi de tâches stimulantes et/ou de responsabilités particulières, ...). Ils évaluent ensuite le ratio « contributions-rétributions » qui en ressort. Si ce qu'obtient un individu de sa relation avec autrui équivaut à ce qu'obtient également autrui de la relation, chacun en fonction de leurs apports, on parlera de situation d'équité. En revanche, une inégalité dans l'échange générera un sentiment d'injustice qui donnera lui-même lieu à de la démotivation dans le chef de la personne concernée. Face à une telle situation, pour réduire la tension qui l'habite, l'individu aura plusieurs alternatives. Il pourra augmenter ou diminuer ses contributions, changer de groupe de référence, biaiser ses apports ou résultats, partir de l'organisation, etc. (Halba, 2006).

En élargissant la première hypothèse et en considérant que les contributions des individus ne se limitent pas qu'aux relations interpersonnelles, nous pouvons faire un lien avec les témoignages de plusieurs volontaires partis en chantier international. Pour rappel, le principe de ce type de voyage est qu'en échange d'un travail fourni, les participants sont logés et nourris gratuitement et ont la possibilité de faire du tourisme dans la région dans laquelle ils se trouvent après leurs heures de travail. Il s'agit donc d'une situation « donnant-donnant » considérée comme équitable par les volontaires internationaux. Si maintenant, ces derniers n'étaient pas logés et nourris, le contexte serait tout autre et vécu comme beaucoup plus inéquitable. Le résultat obtenu en échange de leurs

contributions ne serait alors plus considéré comme suffisant. Certains de nos informateurs ont d'ailleurs affirmé que cela s'apparenterait pour eux à de l'exploitation et qu'ils ne participeraient alors plus aux chantiers.

En ce qui concerne la seconde hypothèse, il nous semble important de souligner qu'au niveau des relations, des phénomènes d'influence, de pouvoir et de leadership se produisent également parmi les volontaires, comme dans tous les groupes. Par ailleurs, certains peuvent aussi développer des rapports plus privilégiés avec les responsables, parce qu'ils sont amis ou de la même famille par exemple, ce qui peut mener à des inégalités de traitement, comme du favoritisme, par exemple. Il est donc important de garder à l'esprit que ce genre de situation peut être mal vécue par certains, créant parfois un sentiment d'injustice.

- ***La Théorie du Renforcement de Skinner***

Skinner, psychologue américain, s'est intéressé aux éléments déterminant le comportement et a mis en lumière l'existence du « conditionnement opérant », le distinguant du « conditionnement répondant » pavlovien (Proulx, 2010). La théorie du renforcement de Skinner met en avant la relation apparaissant entre d'une part, un comportement et, d'autre part, l'environnement dans lequel prend place ce comportement. Les conditions environnementales sont très importantes dans cette théorie puisque le comportement d'un individu est influencé par les événements qui l'ont précédé et suivi.

Pour analyser un comportement, il faut donc prendre en compte trois éléments : un antécédent, le comportement lui-même et la ou les conséquences découlant de ce comportement. Le comportement va être précédé par un antécédent qui va le stimuler et suite à ce comportement, un résultat va émerger. Il s'agit de la conséquence de ce comportement, qui pourra être positive ou négative (Halba, 2006). Ainsi, Skinner liste quatre conséquences possibles d'un comportement : le renforcement positif, le renforcement négatif, la punition et l'extinction aussi appelée omission (Proulx, 2010).

Intéressons-nous, tout d'abord, aux renforcements positifs et négatifs. Dans le cas d'**un renforcement positif**, la conséquence du comportement se présentera sous la forme d'un événement agréable, de conséquences satisfaisantes ou avantageuses et en stimulera la répétition. Cela renvoie à certains éléments de fidélisation mentionnés par nos informateurs, comme l'ambiance, la convivialité ou encore l'amusement lié au volontariat.

A l'inverse, dans le cas d'**un renforcement négatif**, à ne surtout pas confondre avec la punition, on part des antécédents. En fait, un élément désagréable précède le comportement désiré et est supprimé à la réalisation dudit comportement. Il s'agit donc d'une situation d'évitement puisque c'est le souhait de se protéger de quelque chose de désagréable qui pousse à l'action (Halba, 2006). Parmi les motivations mentionnées par les volontaires d'Autre Terre, on peut citer en exemple le fait d'occuper

son temps, et donc d'éviter l'ennui, mais aussi de rompre sa solitude en gardant des contacts avec l'extérieur via le volontariat.

La punition, quant à elle, est un événement désagréable, conséquence d'un comportement non désiré, qui diminue la fréquence d'apparition de ce comportement. L'objectif de l'usage de la punition est donc d'atténuer, voire de supprimer un comportement non souhaité. Il est à noter, cependant, que les punitions ne sont pas sans avoir d'effets indésirables. Citons notamment la dégradation du climat de travail, un changement d'attitude de la part de la personne visée par la punition mais aussi, parfois, un changement d'attitude dans le chef de ses collègues (Proulx, 2010). On peut même arriver à des situations où les effets négatifs de la punition sont parfois pires que le comportement non désiré initial (Halba, 2006).

Au sein d'Autre Terre, par exemple, si un(e) volontaire émettait des propos racistes, cela irait à l'encontre des éléments constitutifs de la charte du Groupe Terre. La personne en question serait donc probablement sanctionnée par un avertissement (voire une exclusion), ayant pour objectif de supprimer l'apparition d'un tel comportement indésirable dans les murs de l'entreprise. Cependant, la mesure prise pourrait avoir des conséquences négatives au niveau de l'ambiance et de la relation entre le personnel et les volontaires. Ces derniers pourraient par exemple prendre parti pour la personne en faute, ce qui mènerait alors à l'émergence d'une situation conflictuelle plus globale, en fonction des enjeux présents. *A contrario*, la personne pourrait également être rejetée par l'ensemble du groupe, ce qui la placerait alors dans une position inconfortable et pourrait mener à son désengagement (dans le cas d'un simple avertissement et non d'une exclusion, bien évidemment).

Enfin, terminons cette partie dédiée à la théorie du renforcement de Skinner en abordant l'**omission (ou extinction)**, quatrième et dernière conséquence possible d'un comportement. En fait, l'omission consiste purement et simplement à ignorer un comportement non désiré, action qui, théoriquement, aura pour effet, dans un premier temps, d'en diminuer la fréquence d'apparition, puis, dans un second temps, finira tout simplement par le faire disparaître. Parmi les volontaires d'Autre Terre, certains participent à l'Assemblée Générale. Imaginons que lorsque l'un d'entre eux souhaite s'y exprimer sur un sujet, sa demande de prise de parole soit systématiquement ignorée, il y a de forte chance que celui-ci se décourage et finisse par ne plus demander la parole, voire décide de ne plus participer à l'Assemblée Générale.

Proulx (2010) apporte cependant une nuance à ce propos : l'affirmation précédente ne peut en effet se réaliser que si le comportement visé ne comporte pas d'autres avantages pour la personne. Cette précision faite, ajoutons que, comme l'explique Halba (2006), l'omission peut être subdivisée en trois étapes. Il faut en effet tout d'abord identifier le comportement à limiter ou supprimer, mettre en évidence ce qui contribue à renforcer ledit comportement et enfin, une fois que ces deux premières étapes sont franchies, procéder à la suppression du facteur de renforcement.

- **La Théorie de la Détermination des Buts de Locke**

Selon cette théorie, les individus auront une motivation accrue si des buts à atteindre leur sont fixés. Halba (2006) explique que cela permet d'améliorer à la fois le fonctionnement et l'efficacité du travail des individus au sein d'une organisation. Etablir des objectifs mène effectivement à une amélioration sensible du travail en groupe. Cela permet d'orienter l'action au travail, de déterminer la quantité de travail ainsi que la performance nécessaire à leur réalisation mais aussi de mieux comprendre quelles ressources sont requises pour les atteindre. Au sein d'Autre Terre, les volontaires attachent beaucoup d'importance aux fonds que permettent de récolter les activités qu'ils réalisent (que ce soit la brocante, le tri des radiographies, etc.). Ils sont d'ailleurs demandeurs d'avoir plus de retours et d'informations à ce sujet. Le but de récolter de l'argent est donc, dans le cas qui nous occupe, très fédérateur et stimule l'action commune du groupe.

Néanmoins, tous les types de buts ne sont pas forcément efficaces et porteurs de motivation. Ceux qui le sont ont des caractéristiques particulières. Tout d'abord, ces objectifs doivent être clairs et précis. Par ailleurs, la difficulté de les réaliser doit, dans un souci de réalisme, être subtilement équilibrée : ils doivent être assez difficiles pour stimuler les performances des individus mais ne doivent pas non plus l'être trop, sous peine d'en devenir irréalisables. Enfin, une troisième caractéristique de ces objectifs est qu'ils doivent être acceptés, approuvés par les individus : ces derniers doivent en reconnaître la pertinence et la nécessité. Les mécanismes d'expression liés à la gestion participative présents au sein du Groupe Terre constituent donc un bon moyen de savoir quels buts peuvent être considérés comme légitimes. Pour terminer, ajoutons encore qu'un processus dynamique de rétroaction va s'instaurer dans la durée entre la détermination des buts, d'une part, et les réactions, c'est-à-dire les actions des individus devant les atteindre, d'autre part.

3. Le Modèle de Mitchell et Daniels

Le modèle de la motivation élaboré par Mitchell et Daniels est un peu particulier dans le sens où il rassemble de façon synthétique des éléments référant simultanément aux théories de la motivation par la satisfaction et à celles des processus de la motivation. Il intègre à la fois des variables individuelles (croyances, valeurs, ...) et de contexte (normes sociales, récompenses et renforcement, ...) (Dubost, 2007). C'est ce qui le rend particulièrement intéressant pour notre recherche. Mitchell et Daniels, dans ce modèle, identifient trois composantes psychologiques de la chaîne séquentielle du processus motivationnel (Charles-Pauvers *et al.*, 2006).

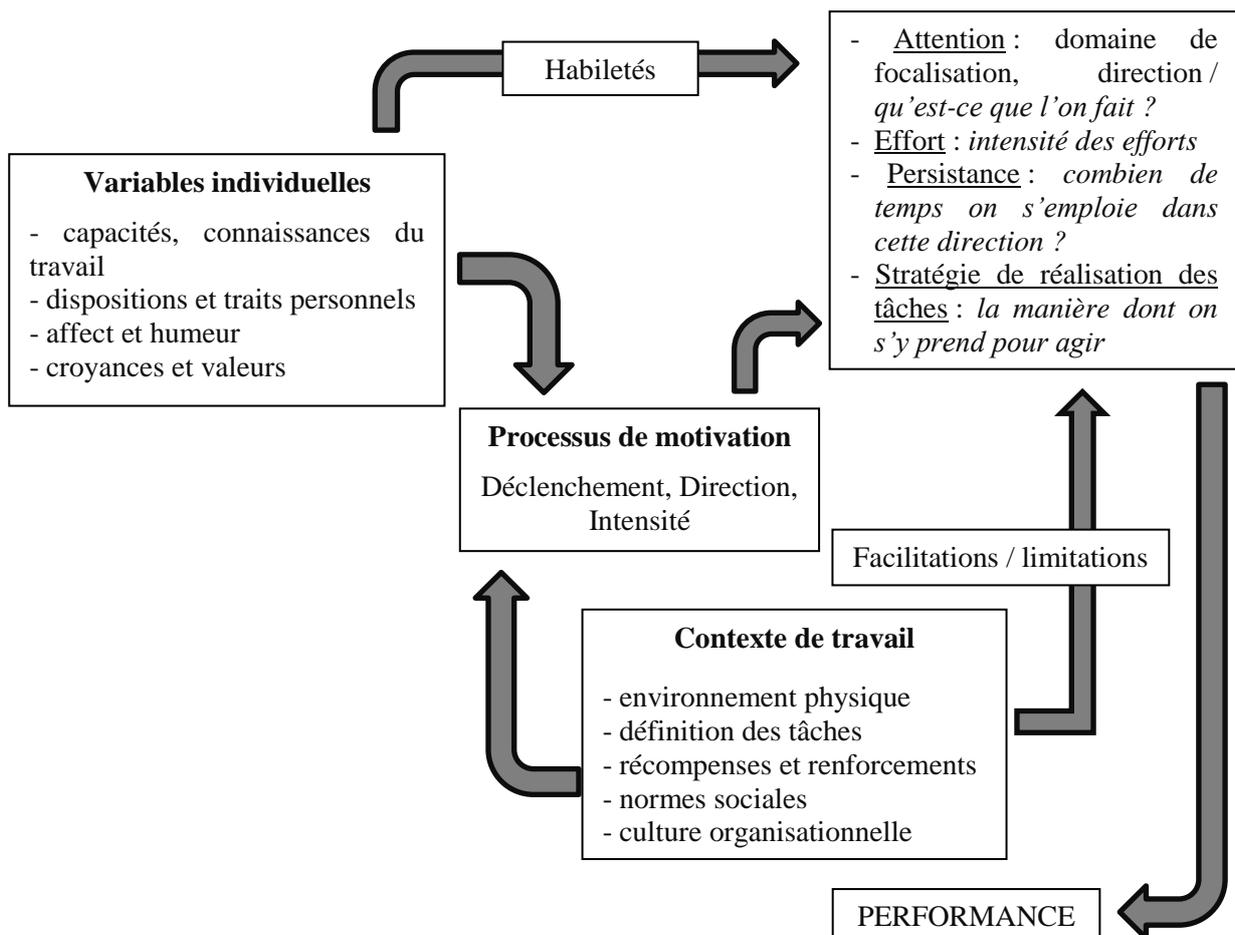
La première composante, **la composante de déclenchement du comportement**, est à mettre en relation avec les théories de la motivation par la satisfaction puisqu'elle renvoie à l'idée selon laquelle se retrouve, à l'origine du comportement, le besoin ou le souhait d'un objet ou d'un état, de compenser une frustration (occuper son temps, se sentir utile, garder un contact social, ...). Ainsi,

selon cette composante, l'engagement volontaire serait donc lié à la satisfaction d'un besoin (Dubost, 2007).

La seconde composante, **la composante directionnelle du comportement** fait référence à la théorie de Locke, incluse dans les théories des processus de la motivation (Charles-Pauvers *et al.*, 2006). Elle fait référence aux buts fixés aux individus ou qu'ils se fixent eux-mêmes, buts qui vont guider leur action et donc lui donner une certaine direction. En ce qui concerne les volontaires, cela peut, par exemple, renvoyer à la manière dont les individus vont rechercher une association où s'engager et à la place du hasard dans cette recherche (Dubost, 2007). Par exemple, au sein d'Autre Terre, certains volontaires sont arrivés par le bouche à oreille, d'autres par pur hasard en ayant découvert l'entreprise via Internet.

Enfin, une troisième composante, reprise dans la plupart des théories de la motivation, est celle de **l'intensité du comportement**, renvoyant à l'amplitude et à la persistance de celui-ci. Autrement dit, cette dernière composante renvoie au degré d'influence que peut avoir l'importance d'un besoin ou encore la difficulté d'atteindre un objectif sur le comportement individuel (Charles-Pauvers *et al.*, 2006). Pour les volontaires, cela peut, par exemple concerner la durée, plus ou moins longue, pour laquelle ils choisissent de s'engager ainsi que la fréquence à laquelle ils font du volontariat (Dubost, 2007).

La résultante de ce processus de la motivation sera alors la mise en œuvre de comportements particuliers. Le schéma figurant à la page suivante permet de synthétiser le processus motivationnel tel que décrit par Mitchell et Daniels au niveau individuel (Charles-Pauvers *et al.*, 2006 : 18). Il a pour avantage de bien mettre en évidence la grande complexité des facteurs pouvant influencer l'engagement volontaire.



Les Volontaires et leurs Motivations : Apports Théoriques

Dans la littérature, de nombreux auteurs s'accordent à dire que les motivations des volontaires sont à la fois multiples et variées, c'est-à-dire qu'il n'y a en général pas une motivation unique à la base de l'engagement volontaire (et de la pérennisation de celui-ci) et que ces motivations peuvent être de registres très différents. C'est notamment le cas d'Halba (2006) mais aussi de Ferrand-Bechmann (2000). Selon cette dernière, on retrouve à la fois, dans le chef des bénévoles, des motivations altruistes, c'est-à-dire de l'ordre du don de soi, tournées vers autrui, et des motivations égoïstes, plus tournées vers soi-même. Parmi les motivations égoïstes, la sociologue identifie deux sous-types : les motivations instrumentales, d'une part et les motivations sociales et de satisfaction personnelle d'autre part. Le type instrumental renvoie par exemple au volontariat réalisé en vue de trouver du travail ou dans le but d'acquérir de nouvelles compétences. Très présent parmi les volontaires d'Autre Terre, le type social/de satisfaction personnelle, quant à lui, fait plutôt référence à celui exercé en vue de rompre une certaine solitude ou encore à celui dû à l'envie de se rendre utile tout en se faisant plaisir.

En plus d'être multiples et variées, les motivations des bénévoles sont fortement liées à leur profil et à leur vécu. Ainsi, en citant Ferrand-Bechmann, nous pouvons dire que « le passé et le futur des bénévoles sont des caractéristiques déterminantes pour leurs motivations » (2000 : 58). Par exemple, s'il paraît logique qu'un jeune diplômé, ou un étudiant en passe de l'être, décide de s'engager volontairement afin de trouver un emploi ou de se faire une expérience professionnelle, cela paraît en revanche peu, ou en tout cas, moins probable pour une personne âgée, *a priori* pensionnée. Celle-ci pourra avoir en revanche d'autres motivations comme le souhait d'occuper son temps, l'envie de rencontrer d'autres personnes, ... Nous pouvons donc remarquer que les résultats de notre recherche sont corroborés par les propos de Ferrand-Bechmann. Parmi les motivations au volontariat citées dans la littérature, nous pouvons encore trouver la quête de sens, les aspirations éthiques, la solidarité, l'envie d'apprendre et de mettre en œuvre des connaissances en dehors du lieu de travail, l'accomplissement de soi, le besoin de reconnaissance, ... (Ferrand-Bechmann, 2000), tant de motivations également présentes dans le chef des volontaires d'Autre Terre.

Ajoutons encore que volontariat et loisir sont deux champs assez proches qui se confondent parfois. Nous pourrions même dire souvent au regard des informations recueillies tout au long de notre recherche. En effet, c'est pendant leur temps libre que les volontaires s'engagent et, qui plus est, ce type d'activité n'est pas considéré comme du travail au sens strict du terme puisque elle est non rémunérée. Cette caractéristique fait en effet partie de la définition même du bénévolat (incluant le volontariat). Toutefois, cela ne signifie pas pour autant que le volontaire ne retire aucune récompense de son activité, que ce soit des avantages en nature (comme les volontaires des festivals de musique ou des chantiers internationaux, par exemple), de la reconnaissance ou encore la satisfaction d'avoir fait une bonne action. Ferrand-Bechmann (2000) parle d'ailleurs à ce propos de « salaire symbolique ».

Enfin, nous ne pourrions parler de motivation sans parler de démotivation, ou en tout cas de freins à l'engagement volontaire. Selon Ferrand-Bechmann (2000), la peur de s'engager, de perdre une part de liberté, du regard de l'autre sont tant d'obstacles à l'action volontaire. Ce dernier élément a d'ailleurs été mentionné par une des personnes que nous avons interrogées. A cela, Halba (2006), ajoute d'autres freins potentiels, confirmant les résultats de notre recherche, notamment, en premier lieu et surtout présent chez les jeunes, le manque de temps. Par ailleurs, elle cite aussi le manque d'information ainsi que les raisons financières. Dans notre recherche, ce dernier élément s'est avéré être à la fois un frein et un stimulant de l'engagement. Certains, en effet, ne peuvent par exemple financer eux-mêmes leurs trajets et n'ont pas la possibilité de se faire défrayer, ce qui les empêche de s'engager. D'autre, *a contrario*, font du volontariat parce qu'ils n'ont pas les moyens de payer eux-mêmes l'entrée à un festival de musique ou parce que c'est, pour eux, la seule façon de partir en vacances.

Conclusion

Dans ce mémoire, à la demande de l'ONG Autre Terre, nous nous sommes intéressée aux facteurs de motivation et de fidélisation des volontaires. Pour ce faire, nous avons formulé notre question de départ de la manière suivante : « En quoi consistent les motivations des volontaires à s'engager en tant que tels et à pérenniser leur engagement dans le secteur associatif en Belgique ? ». Afin de récolter le matériau informationnel dont nous avons besoin pour y répondre, nous avons fait le choix de combiner diverses méthodes de recherche : observation participante, entretiens, questionnaires, lectures, ...

Suite à notre démarche exploratoire, nous avons pu formuler trois hypothèses de réponse à notre question de départ. La première, en réalité multiple, est résumée par les encadrés 1 et 2 (respectivement p. 37 et 38 de ce mémoire). Le premier reprend les motivations hypothétiques des volontaires à s'engager en tant que tels au sein de l'ONG Autre Terre et le second, les facteurs hypothétiques de fidélisation de ces derniers, que nous avons pu lister à la lumière des informations récoltées lors de notre exploration. Dans ces deux encadrés, nous avons réparti les éléments recueillis en trois catégories : ceux mentionnés uniquement par les membres du personnel, ceux mentionnés uniquement par les volontaires d'Autre Terre interrogés et enfin, ceux mentionnés simultanément par ces deux catégories d'informateurs. Lors de notre phase d'observation, nous avons procédé de la même manière, cela afin de comparer l'ensemble des éléments recueillis avec ceux de la phase exploratoire. Beaucoup ont été confirmés et d'autres sont venus se rajouter à la liste. Un seul point, comptant parmi les facteurs de fidélisation, a été réfuté, à savoir l'hypothèse posée par les membres du personnel selon laquelle les « volontaires historiques » auraient développé un attachement affectif pour l'entreprise lorsqu'ils participaient aux grands ramassages.

La seconde hypothèse que nous avons émise renvoyait aux différences de facteurs de motivation et de fidélisation entre générations, Autre Terre ayant beaucoup de difficultés à recruter des jeunes. En réalité, à notre grande surprise, nous n'avons pas constaté tellement de différences entre les jeunes volontaires (d'Autre Terre et d'ailleurs) et les plus âgés (d'Autre Terre uniquement). Ainsi, parmi les éléments de motivation communs, nous pouvons citer le souhait de se sentir utile, d'occuper son temps, la nature des tâches réalisées, certaines valeurs personnelles, ...

Une question nous est toutefois venue à l'esprit par rapport à ces deux derniers facteurs de motivation. Il est vrai qu'ils sont communs aux deux catégories d'âge étudiées. Cependant, est-ce que tous mettent la même chose derrière ces motivations ? Il nous semble que non. Par exemple, chaque volontaire sera attiré par des tâches en rapport avec ses centres d'intérêts personnels et visiblement, en fonction de la

génération, ce ne sont pas les mêmes. Les valeurs, aussi, sont différentes. Là où les moins de 35 ans sont notamment mûs par des valeurs liées à l'écologie, les plus âgés, en revanche, accordent plus d'importance à des valeurs telles que la charité, le don de soi, la lutte contre la pauvreté. Ceci n'est bien sûr qu'une hypothèse qu'il conviendrait de vérifier via de plus amples recherches.

A côté de cela, deux facteurs de motivation ont été spécifiquement cités par les jeunes. Tout d'abord, pour eux, le volontariat est une expérience valorisable sur un CV. C'est aussi l'occasion d'intégrer une entreprise dans laquelle ils souhaiteraient travailler en tant que salariés. De façon directe ou indirecte, l'engagement volontaire peut donc permettre, à terme, de décrocher un emploi. Une autre motivation renvoie à la possibilité, en faisant du volontariat, d'obtenir un accès gratuit à une rétribution en nature. Ceci nous mène à la distinction entre le « volontariat travail » et le « volontariat loisir » ayant émergé de notre recherche. Dans le premier cas, l'engagement sera un moyen d'accéder à une fin tandis que, dans le second cas, il sera la fin en soi, porteuse de satisfaction.

En ce qui concerne les facteurs de fidélisation, nous n'avons pas constaté de différences majeures entre les générations, l'amusement et l'ambiance apparaissant comme des éléments déterminants pour tous. En revanche, un aspect de différenciation renvoie au rapport à l'argent en fonction de l'âge. Pour les plus âgés, le fait que leur volontariat leur coûte n'est pas vraiment un problème. Pour les jeunes, au contraire, ça en est bien un.

La troisième hypothèse que nous avons testée, et qui a été confirmée par notre recherche, faisait référence à l'idée selon laquelle la motivation n'était pas le seul déterminant de l'engagement (ou non engagement) volontaire. Effectivement, d'autres aspects d'ordre pratique entrent en ligne de compte, le manque de temps, l'éloignement géographique et la possibilité ou non de se déplacer étant les plus importants. Au terme de notre recherche et au regard des informations récoltées, il apparaît que l'engagement hypothétiquement moindre des jeunes ne serait pas tellement dû à un manque de motivation. Il s'expliquerait plus par des raisons d'ordre pratique. En outre, nous ne pouvons affirmer avec certitude qu'au niveau sociétal, les jeunes s'engagent moins que les plus âgés. Il se pourrait en effet simplement qu'ils s'engagent dans des activités différentes, comme le sous-entend Vercruyse (2007). Par manque de temps, nous n'avons pu pousser plus loin la réflexion en la matière. Nous laisserons donc le soin à d'autres de le faire.

Ajoutons enfin qu'il convient de garder à l'esprit que nous avons réalisé notre recherche à un moment donné précis et dans le contexte particulier qu'est celui d'Autre Terre. Si elle avait été conduite à un autre moment et/ou dans une entreprise différente, nous n'aurions peut-être pas obtenu les mêmes résultats.

Bibliographie - Webographie

Ouvrages, Articles Scientifiques et Autres Documents de Travail Officiels

CHARLES-PAUVERS Brigitte, COMMEIRAS Nathalie, PEYRAT-GUILLARD Dominique, ROUSSEL Patrice, 2006, « Les déterminants psychologique de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche », *Les Notes du LIRHE*, Toulouse, n°436 (septembre), pp.1-56.

CHAVES Rafael, MONZÓN CAMPOS José Luis, 2007, « L'économie sociale dans l'Union européenne », *Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC)*, Working paper, Liège, n°2008/01, pp. 1-48.

DAVISTER Catherine, 2006, « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les cahiers de la Chaire Cera*, Liège, n°1 (mai), pp. 1-87.

DUBOST Nathalie, 2007, « Motivations des bénévoles : une revue de la littérature », *Cahiers de recherche du Laboratoire Orléanais de Gestion*, Orléans, n°1, pp. 1-25.

DUJARDIN Anne, MAREE Michel, LOOSE Maxime et GIJSELINCKX Caroline, 2007, *La mesure du volontariat en Belgique. Analyse critique des sources statistiques sur l'importance du volontariat dans le secteur associatif belge*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.

FERRAND-BECHMANN Dan, 2000, *Le métier de bénévole*, Anthropos, Paris (Coll. Ethno-sociologie).

FRIEDBERG Erhard, 1988, *L'analyse sociologique des organisations*, Pour, n°28, L'Harmattan, Paris.

GODEMONT Jozefien, GOYVAERTS Karin et MARYNISSEN Rudy, 2006, *De vergrijzing verzilverd ? Een verkennend onderzoek naar ouderen in het Vlaamse vrijwilligerswerk*, Steunpunt Gelijkekansenbeleid, Antwerpen.

HALBA Bénédicte, 2006, *Gestion du bénévolat et du volontariat : Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, De Boeck, Bruxelles (coll. New Management).

HAMBACH Eva (Dir.), 2006, *La loi sur le volontariat, questions pratiques*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.

HELLRIEGEL Don, SLOCUM John, 2006, *Management des organisations*, De Boeck Université, Bruxelles.

Institut de Développement Durable, 2004, « Capital social et bénévolat », *Indicateurs pour un développement durable*, Ottignies, n°2004-4, pp. 1-4.

LE NET Michel, WERQUIN Jean, 1985, *Le volontariat – Aspect sociaux, économiques et politiques en France et dans le monde*, La Documentation Française, Paris.

LOUART Pierre, 2002, « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », *Les cahiers de la recherche CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises)*, Lille, pp. 1-18.

MAREE Michel, GIJSELINCKX Caroline, LOOSE Maxime, RIJSENS Julie, FRANCHOIS Elke, 2008, *Les associations en Belgique. Une analyse quantitative et qualitative du secteur*, Fondation Roi Baudoin, Bruxelles.

MAREE Michel, MERTENS Sybille, DEFOURNY Jacques, DEVELTERE Patrick, RAYMAEKERS Peter, MEIREMAN Katrien, 2005, *Le secteur associatif en Belgique. Une analyse quantitative et qualitative*, Fondation Roi Baudoin, Bruxelles.

MERLET Philippe (Dir.), 2005, *Le Petit Larousse illustré*, Larousse, Paris.

MERTENS Sybille (Dir.), 2010, *La gestion des entreprises sociales*, Edipro, Liège.

MOREAU Charlotte, 2010, *La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ?*, Mémoire de master en gestion des ressources humaines non publié, Université de Liège, Liège.

NIZET Jean, PICHAULT François, 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions Points, Paris.

PARDONGE Benjamin, 2013, *Statut des volontaires et travail bénévole, commentaire pratique à la lumière de la loi du 3 juillet 2005*, Editions UGA, Bruxelles.

PASTOR Pierre, BREARD Richard, 2005, *Motiver*, Editions Liaisons, Paris.

PESQUEUX Yvon, 2010, « Bénévole, volontaire, militant, élu », *Laboratoire d'Innovation, Prospective Stratégique et Organisation (LIPSOR)*, Working paper, Paris, hal-00509696, pp. 1-10.

PIROTTON Gérard, 2000, « Gestion du personnel et volontariat dans les associations », *Non*

Marchand, Bruxelles, n° 6, pp 43-58.

PROULX Denis (Dir.), 2010, *Management des organisations publiques. Théorie et applications*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

PUJOL Laurent, 2009, *Management du bénévolat*, Vuibert, Paris.

QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc, 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris.

RIJPENS Julie, 2010, « ASBL/AISBL », *Centre d'économie sociale*, tiré de : http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/dictionnaire/a-b/asbl-aisbl, page consultée le 27 novembre 2013

ROBBINS Stephen, DE CENZO David, GABILLIET Philippe, 2004, *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Education, Paris.

ROBERT Jocelyne, 2007, *Organisations et changements en entreprises. Approches historique, théorique et pratique*, Editions de l'Université de Liège, Liège.

ROBICHAUD Suzie, 2003, *Le Bénévolat. Entre le cœur et la raison*, Les Éditions JCL inc., Chicoutimi (Québec).

SERUPIA SEMUHOZA Etienne, 2009, *Théories de la motivation au travail*, L'Harmattan, Paris.

SIMEANT Johanna, 2001, « Urgence et développement, professionnalisation et militantisme dans l'humanitaire », *Mots. Les langages du politique*, Lyon, n°65 (mars), pp. 28-50.

VANDER DONCKT Marie, RIGO Catherine, 2013, *Le poids économique des institutions sans but lucratif en Belgique*, Fondation Roi Baudoin, Bruxelles.

VROOM Victor Harold, 1994, *Work and motivation*, Jossey-Bass, San Fransisco.

Documentation Supplémentaire

DELVAUX David, 2012, *Séminaire d'accompagnement à la recherche*, Notes de cours, ISHS-ULG, Liège.

Groupe Terre ASBL, 2012, *Rapport d'activités 2012*, Groupe Terre ASBL, Herstal.

JACQUEMAIN Marc, 2011, *Méthodologie de l'enquête*, Notes de cours, ISHS-ULG, Liège.

KUTY Olgierd, 2010, *Evolution de la pensée sociologique*, Notes de cours, ISHS-ULG, Liège.

LEJEUNE Christophe, 2011, *Méthodes de recherche qualitative en sciences sociales*, Notes de cours, ISHS-ULG, Liège.

MERTENS Sybille, 2013, *Entrepreneuriat et management en économie sociale*, Notes de cours, ISHS-Ulg, Liège.

SCHOENAERS Frédéric, 2012, *Sociologie de l'action organisée*, Notes de cours, ISHS-ULG, Liège.

Service communication-éducation du Groupe Terre ASBL, 2013, *Entreprendre autrement au Nord et au Sud : la formation de « personnes-relais. Demande d'intervention du Fonds de cofinancement Wallonie-Bruxelles international*, Appel à projet en Education au développement, Groupe Terre ASBL, Herstal.

Sites Internet

Site de l'ASBL « Les compagnons bâtisseurs » : <http://www.compagnonsbâtisseurs.be/>, page consultée le 3 mars 2014.

Site du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/volontaire>, page consultée le 5 novembre 2013.

Site du Centre National de Coopération au Développement (CNCD) : <http://www.cncd.be/>, page consultée le 30 janvier 2014.

Site des Dictionnaires de français Larousse : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>, page consultée le 6 décembre 2013.

Site du Groupe Terre ASBL : <http://www.terre.be/page.php?pagID=1>, page consultée à plusieurs reprises du 1^{er} octobre 2013 au 31 mai 2014.

Site de l'ONG Autre Terre ASBL : <http://www.autreterre.org/>, page consultée à plusieurs reprises du 1^{er} octobre au 31 mai 2014.

Site du Service Civil International (SCI) : <http://scibelgium.be/>, page consultée le 3 mars 2014.

Site du Service Public Fédéral Belge : <http://www.belgium.be/fr/>, page consultée le 13 novembre 2013.

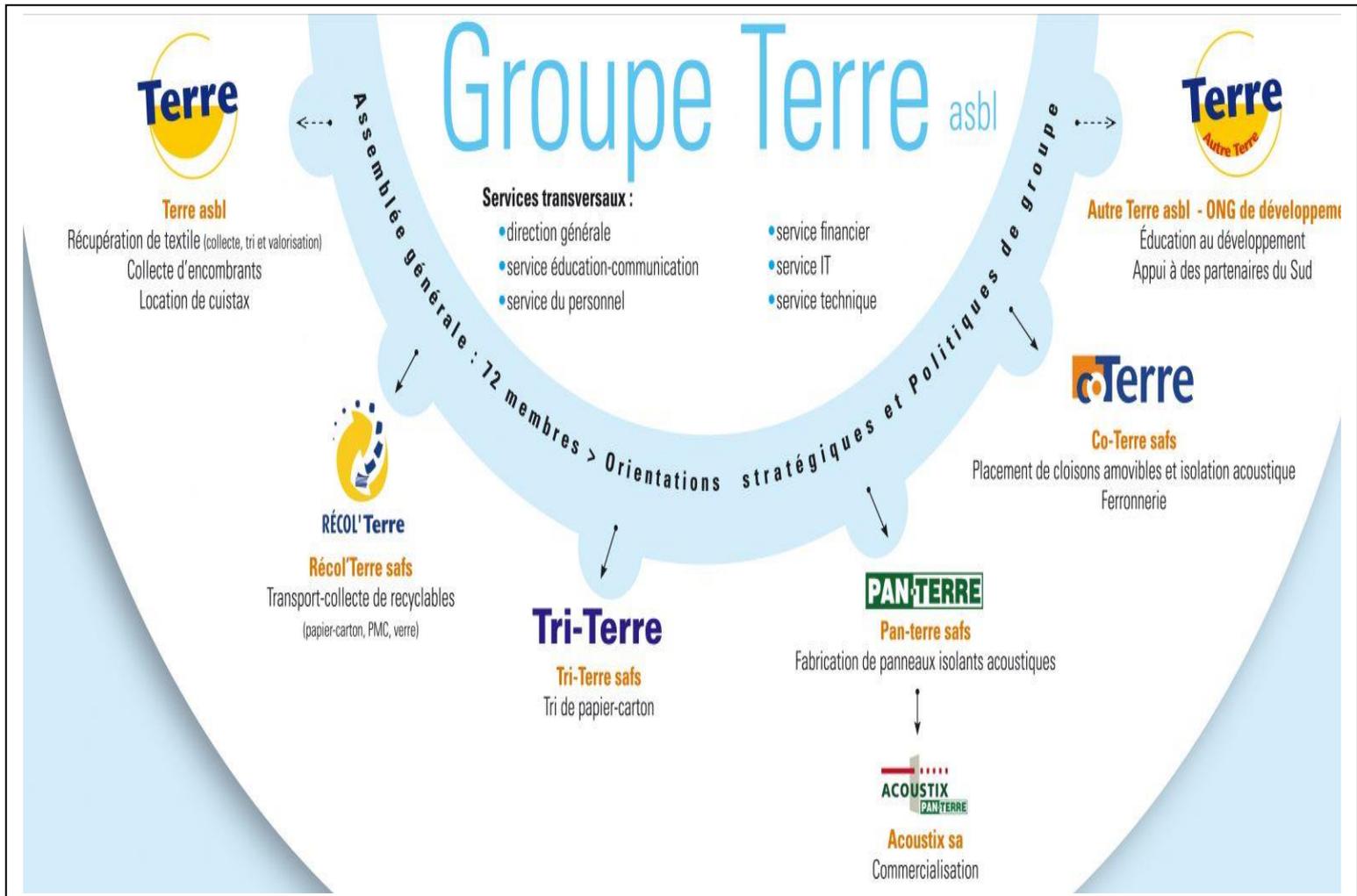
Textes Juridiques

Loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations, 1921, *Moniteur Belge*, n°1921062701, p. 0.

Loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires, 2005, *Moniteur Belge*, n° 2005022674, p. 37309.

Annexes

Annexe 1 : Le Groupe Terre ASBL



Annexe 2 : La Charte du Groupe Terre ASBL

Charte du Groupe Terre

Vision

Participer à la création d'un monde démocratique et solidaire où chaque être humain a le droit de vivre dans la dignité, de se réaliser dans le respect mutuel et celui des générations futures.

Missions

Donner à chacun une place dans la Société, en particulier aux personnes en situation d'exclusion et/ou de pauvreté ;

Promouvoir l'économie sociale et solidaire ;

Développer la solidarité locale et internationale ;

Préserver l'environnement et encourager une attitude responsable.

Stratégies

Nous nous concentrons sur le monde du travail, essentiellement celui de la récupération ;

Nous développons des activités économiques basées sur un mode de gestion participatif (décision sur base démocratique directe) ;

Nous mettons en place des actions de renforcement de capacités (formations, accompagnement, etc.) ;

Nous développons des filières de production respectueuses des ressources naturelles ;

Nous établissons des partenariats locaux et internationaux.

Valeurs

Nos valeurs sont :

La responsabilité

Tous les travailleurs sont appelés à être co-responsables de leur entreprise.

Le dialogue

Le dialogue, dans un climat de confiance fondé sur l'honnêteté et sur une position d'égal à égal. Il rend la démocratie possible.

La solidarité

La solidarité locale et internationale basée sur la coopération entre les participants. Cela implique le respect et la connaissance de l'autre.

6. Qu'est-ce qui vous a motivé à devenir volontaire ?
7. Pour quelles raisons avez-vous choisi de faire du volontariat au sein d'Autre Terre en particulier ?
8. A quelle(s) activité(s) participez-vous en tant que volontaire (entourez la lettre en vis-à-vis de votre/vos réponse(s)) ?
- a. Tri des radios
 - b. Vente des bouquets de jacinthes
 - c. Encartage du trimestriel
 - d. Préparation de la brocante
⇒ Précisez la/les tâche(s) réalisée(s) :

 - e. Brocante
⇒ Précisez la/les tâche(s) réalisée(s) :

 - f. Tri des TIC (matériel informatique)
 - g. Participation à l'Assemblée Générale
 - h. Participation au Conseil d'Administration
 - i. Opération 11-11-11 (CNCD)
 - j. Autre (s)
⇒ Précisez :
9. Qu'est-ce qui vous plaît dans votre activité de volontaire pour Autre Terre ?
10. Qu'est-ce qui vous déplaît dans votre activité de volontaire pour Autre Terre ?

11. Complétez la phrase suivante en entourant la lettre en vis-à-vis de la/des proposition(s) qui vous correspond/correspondent :

Je suis volontaire pour ...

- a. Défendre une cause
- b. Me rendre utile
- c. Rencontrer des gens
- d. Occuper mon temps
- e. Utiliser ou entretenir mes compétences
- f. M'épanouir à côté du travail
- g. Acquérir des connaissances nouvelles
- h. Me former
- i. Découvrir d'autres facettes de moi-même
- j. Rendre service à un proche
- k. Autre (s)

⇒ Précisez :