L'Année PhiLanthropique
The PhiLanthropic Year

Volume 6 | Printemps / Spring 2025

Credit: Tommy Trenchard

PhiLab

Coordonnées | Contact
philab@uqam.ca
www.philab.uqam.ca
514-987-3000 #8576

Directeurs de publication
Publication Directors
Elisabeth Robinot & Adam Saifer

Rédacteurs en chef | Editors in Chief
Elisabeth Robinot & Adam Saifer

Coordination de la rédaction
Edition Coordination
Laurence Croteau

Contributeurs | Contributors
Adam Parascandola
Adam Saifer
Alice Chipot
Amina Wazoumi Ignanoné
David Grant-Poitras
Diane Alalouf-Hall
Elisabeth Robinot
Éric St-Pierre
Fahad Ahmad
Hilary Pearson
Jean-Marc Fontan
Joey Mac Intosh
Jonathan Deschesnes
Joshua Newton
Karine Meaux
Katherine Lacefield
Laurence Croteau
Léo Bérenger Benteux
Michelle Riley
Peter R. Elson
Saouré Kouamé
Susan Philips
Sylvain A. Lefèvre
Taïeb Hafsi
Thierry Delvigne-Jean
Verena Gruber

Conception graphique | Graphic Design
Laurence Croteau

ISSN: 2563-3058
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025.
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2025.

À propos du PhiLab | About PhiLab

Le **Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie** (PhiLab) a été créé en 2014 dans le cadre d'une demande de financement « développement de partenariat » obtenue du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). Ce financement a été reconduit en 2018 pour six années par l'obtention d'une subvention « partenariat » du CRSH. Depuis 2024, PhiLab profite de financements octroyés par différentes fondations dont la Fondation Lucie et André Chagnon et la Fondation Mirella et Lino Saputo. Le Réseau pancanadien constitue un lieu de recherche partenarial, de partage d'information, de mobilisation des connaissances sur la philanthropie subventionnaire et de formation à la recherche. Les activités de recherche conduites en partenariat valorisent les connaissances auprès d'une diversité d'acteurs sociaux, d'agences gouvernementales, milieux universitaires et petits et grands médias. La valorisation des connaissances, via des outils de communication novateurs et accessibles, permet une diffusion élargie des connaissances produites ou déjà existantes. Le Réseau regroupe des chercheurs, des décideurs et des membres de la communauté philanthropique à travers le monde afin de partager des informations, des ressources et des idées.

The **Canadian network of partnership-oriented research on philanthropy** (PhiLab) was created in 2014 as part of a "partnership development" funding application obtained from the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC). This funding was renewed in 2018 for six years by obtaining a "partnership" grant from SSHRC. Since 2024, PhiLab has benefited from funding granted by various foundations, including the Fondation Lucie et André Chagnon and the Mirella and Lino Saputo Foundation. The Pan-Canadian Network is a hub for partnership research, information sharing, knowledge mobilization on grantmaking philanthropy and research training. Research activities carried out in partnership promote knowledge among a wide range of social players, government agencies, academics and small and large media. The valorization of knowledge, via innovative and accessible communication tools, enables a wider dissemination of the knowledge produced or already existing.

Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Canada

PHILANTHROPIE ET ZONES DE CONFLIT | PHILANTHROPY AND CONFLICT ZONES

Credit : Gabreez Productions

PHILANTHROPIE ET ZONES DE CONFLIT
PHILANTHROPY AND CONFLICT ZONES

Le côté obscur du bénévolat

Par Jonathan Deschesnes , *Professeur en marketing responsable, HEC Montréal* ; **Verena Gruber**, *Professeure associée à l'emlyon business school*

Jonathan Deschesnes est professeur en marketing responsable chez HEC Montréal. Il est passionné de tout ce qui concerne la relation entre le marketing et la RSE, la transition durable, l'ESG, et l'éthique. Ses cours, recherches et interventions professionnelles ont pour objectif de déconstruire le marketing traditionnel et de proposer des solutions alternatives inspîrantes, humaines, respectueuses et efficaces.

Verena Gruber est titulaire d'un doctorat en sciences sociales et économiques avec une spécialisation en marketing de l'Université d'économie et de commerce de Vienne. Elle est professeure agrégée au Lifestyle Research Center de l'emlyon business school et chercheuse au CIRANO. Son travail est largement axé sur la recherche transformative sur la consommation qui contribue à la qualité de vie de tous les êtres touchés par la consommation dans le monde. Ses recherches les plus récentes portent sur la décélération de la consommation et la vulnérabilité des consommateurs. trices.

Introduction

Le bénévolat est un pilier sociétal de grande importance. Selon les Nations Unies, environ 860 millions de personnes dans le monde se consacreraient au bénévolat[1]. De plus, la contribution des bénévoles aux PIB nationaux est considérable, dépassant parfois celle d'industries traditionnelles telles que l'agriculture ou la fabrication de véhicules automobiles[2]. La formation des bénévoles est de plus en plus intégrée dans les plans stratégiques nationaux, ce qui témoigne de la reconnaissance croissante de l'importance du bénévolat pour le bon fonctionnement des sociétés[3].

L'importance du bénévolat peut être expliquée par les nombreux effets positifs identifiés dans divers articles scientifiques et relayés par des associations bénévoles ainsi que des ONG. Les études suggèrent, par exemple, que le bénévolat contribue à la réduction du taux de mortalité et de dépression, améliore les fonctions physiques, la santé générale, le bien-être et la qualité de vie, développe le sentiment d'accomplissement et la motivation, et génère davantage d'autonomie. Ces bénéfices ont été documentés dans diverses recherches au cours des dernières décennies et ont même fait l'objet de plusieurs revues de littérature systématiques ou de méta-analyses[4]. Il semblerait, comme le suggère l'organisme Vision Mondiale, que « les bénéfices du bénévolat soient infinis »[5].

Cependant, le bénévolat n'apporte pas uniquement des avantages aux personnes s'y adonnant. Par exemple, dans un sondage mené auprès de 401 bénévoles, 8 % ont déclaré que leur état de santé

s'était détérioré après avoir rejoint un programme de bénévolat[6]. Bien que les auteurs de l'étude concluent que « les effets négatifs de l'expérience de bénévolat ont été très rarement signalés » (traduction libre, p. 98), ces effets sont bien réels.

Si la littérature s'est penchée de manière approfondie sur les bénéfices du bénévolat, elle a manifestement accordé moins d'attention à ses inconvénients. Wilson et ses collègues[7] résument ce point clairement :

> « Nous disposons d'une montagne de preuves mettant en évidence les effets positifs du bénévolat sur les membres et les bénévoles dans de nombreux domaines clés, allant de la santé physique et mentale aux avantages financiers et à la participation politique. Cependant, malgré des preuves très claires des effets négatifs, bien moins d'études les ont explorés. »

Connaître les inconvénients potentiels du bénévolat est essentiel pour les organismes qui s'appuient sur cette forme de soutien. Cette compréhension peut les aider à mieux élaborer leur programme, offrir une expérience plus enrichissante aux bénévoles et à corriger certaines pratiques susceptibles de leur nuire ou améliorer la relation qu'ils entretiennent avec eux[8].

Les impacts négatifs du bénévolat

Les conséquences négatives du bénévolat sont regroupées en quatre thèmes principaux[9]: 1) l'investissement en temps dans le bénévolat, 2) le domaine d'action bénévole, 3) la symbolique des domaines d'action bénévole, et, enfin, 4) la gestion des bénévoles.

Premièrement, l'investissement en temps peut entraîner des conséquences négatives pour les bénévoles. En effet, un engagement accru en temps de bénévolat augmente la probabilité de vivre des situations de stress, en raison des difficultés à intégrer ces activités dans la vie quotidienne[10]. Cette intensité peut conduire au surmenage et, éventuellement, à l'épuisement professionnel ou « burn-out »[11]. Toutefois, l'intensité n'est pas la seule explication des impacts négatifs tels que l'épuisement. Le temps consacré à une organisation peut également être en soi une source de problèmes[12]. En effet, une personne en relation prolongée avec un organisme est plus susceptible de ressentir de l'épuisement[13].

“Connaître les inconvénients potentiels du bénévolat est essentiel pour les organismes qui s'appuient sur cette forme de soutien. Cette compréhension peut les aider à mieux élaborer leur programme, offrir une expérience plus enrichissante aux bénévoles et à corriger certaines pratiques susceptibles de leur nuire ou améliorer la relation qu'ils entretiennent avec eux.”

Deuxièmement, des conséquences négatives peuvent découler du domaine d'action spécifique de bénévolat. Cela s'explique par le fait que certains domaines exposent les bénévoles à des risques ou à des inconforts psychologiques plus importants que d'autres. Par exemple, les pompiers volontaires peuvent être enclins à développer des troubles de stress post-traumatique (TSPT)[14]. De même, les bénévoles travaillant auprès de personnes atteintes de maladies graves telles que le VIH/SIDA peuvent être à risque de ressentir de la fatigue émotionnelle, de la dépression ou de l'épuisement professionnel[15,16]. Des effets similaires peuvent également survenir chez les bénévoles intervenant dans des contextes

de sinistres, comme les tremblements de terre, les attaques terroristes ou les accidents d'avion[17]. Ceci est particulièrement le cas chez les bénévoles qui gèrent des appels d'urgence[18].

Troisièmement, au-delà des risques ou défis liés à des domaines spécifiques, la symbolique associée à certains domaines d'action bénévole peut également engendrer des impacts négatifs pour les bénévoles. En effet, l'acte bénévole est lié au concept de soi et constitue une partie intégrante du projet identitaire des individus[19,20,21]. Ainsi, s'engager dans certaines actions bénévoles associées à des domaines d'activité souvent chargés de préjugés ou de jugements sociaux négatifs peut nuire à l'identité des bénévoles et affecter leurs relations sociales et professionnelles. Par exemple, des femmes impliquées dans le mouvement des suffragettes au début du 20e siècle aux États-Unis ont subi des gestes de violence et même l'emprisonnement[22].

Finalement, les bénévoles peuvent ressentir des conséquences négatives de leurs activités en raison d'une gestion inadéquate de l'organisme qui les accueille. Par exemple, une modification fréquente des politiques organisationnelles, un roulement trop élevé de l'équipe de gestion ou du personnel, ainsi qu'un manque d'effectifs, sont autant d'éléments susceptibles d'accroître le stress et les risques d'épuisement professionnel des bénévoles[23]. De plus, des changements importants dans l'organisation, couplés à une mauvaise communication avec les bénévoles, pourraient également engendrer un sentiment d'isolement, une démotivation à accomplir les tâches requises et des difficultés d'adaptation aux changements[24]. Par ailleurs, une reconnaissance inappropriée du travail des bénévoles et un manque d'information préalable concernant les implications anticipées de l'activité bénévole risquent d'accroître la frustration, le désillusionnement et l'épuisement professionnel[25,26]. Enfin, un programme de gestion des bénévoles mal développé pourrait placer ces derniers dans une spirale ascendante d'intensité de travail ou limiter leur capacité à réduire leurs engagements, en raison du risque de perdre des jalons hiérarchiques et de devoir accepter des tâches inférieures à leurs compétences[27].

Constats sur la littérature

Malgré l'existence d'une littérature sur les conséquences négatives du bénévolat, un déséquilibre flagrant persiste dans les écrits académiques, lesquels se penchent principalement sur ses effets positifs[28,29]. Pourtant, les conséquences négatives sont bien réelles. Les activités de bénévolat peuvent être difficiles et épuisantes. Il n'est pas surprenant que les bénévoles qualifient souvent leurs engagements de « travail »[30].

Les effets négatifs peuvent avoir des répercussions significatives pour les organismes. Par exemple, la détérioration de la santé mentale des bénévoles peut entraîner une diminution de la qualité des services, une augmentation de l'absentéisme et un taux de roulement problématique[31].

La littérature actuelle sur les conséquences du bénévolat est largement fragmentée et ne propose pas d'analyse systématique et globale. De plus, les conséquences identifiées font souvent l'objet d'études menées auprès de différentes organisations. Par conséquent, les effets positifs et négatifs du bénévolat sont généralement traités de manière distincte, en silo. Ainsi, il manque une analyse systémique et dynamique des facteurs et de leurs effets combinatoires pour comprendre comment des conséquences positives ou négatives peuvent émerger et évoluer, et en particulier, comment des expériences positives et négatives peuvent coexister et évoluer au sein d'une même organisation. Wilson et ses collègues[32] résument cette situation en trois points pour les bénévoles:

> « Le bénévolat pourrait être bénéfique pour vous, mais vous ne pouvez pas présumer qu'il le sera toujours ; le bénévolat pourrait être nuisible pour vous, mais nous ne savons pas si cela est dû à la nature du bénévolat, aux tâches effectuées ou au contexte des activités ; le soutien inconditionnel au bénévolat, basé uniquement sur l'évidence de ses bénéfices, est potentiellement biaisé et dangereux. »

La littérature actuelle ne permet pas d'explorer systématiquement les mécanismes organisationnels qui visent à éliminer les effets négatifs et à maximiser les effets positifs pour les bénévoles. Par ailleurs, l'étude de la gestion des bénévoles en tant que stratégie de gestion des relations[33] n'en est qu'à ses débuts[34].

Le bénévolat ne peut être considéré comme un substitut au travail salarié. Il est fondamentalement complémentaire à ce dernier et demande à être

reconnu à sa juste valeur qui en est une de partage.

Le bénévolat devrait être considéré comme un engagement sérieux[35] et mériter une attention soutenue de la part des organismes. Ces derniers auraient avantage à se doter d'une meilleure compréhension des motifs des bénévoles, leurs intérêts, besoins et motivations. Ils bénéficieraient de programmes de bénévolat qui soient diversifiés, adaptés aux différents besoins des bénévoles, et veiller à bien les orienter au sein de ces programmes. Une meilleure planification, une gestion plus efficace des bénévoles et une attention accrue à leur réalité permettront ainsi d'éviter des conséquences négatives préjudiciables tant pour les bénévoles que pour l'organisme[36].

Notes et références

1. United Nations Volunteers (2021), « 2022 State of the World's Volunteerism Report: Building Equal and Inclusive Societies ».

2. International Labour Office (ILO). 2011. Manual on the Measurement of Volunteer Work. lien

3. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC). 2017. Volunteering Development. lien

4. Voir par exemple « l'analyse parapluie » suivante qui répertorie 25 revues de littérature systématiques et méta-analyses sur les effets bénéfiques du bénévolat : Nichol, B., Wilson, R, Rodrigues, A., & Haighton, C. (2024), « Exploring the effects of volunteering on the social, mental, and physical health and well-being of volunteers: An umbrella review », Voluntas, vol. 35, 97-128.

5. Inspiré du titre du blogue de Vision Mondiale « The endless benefits of volunteering » publié le 10 avril 2023. lien

6. Nancy Morrow-Howell, N., Hong S-L, & Tang F. (2009), « Who benefits from volunteering? Variations in perceived benefits », The Gerontologist, vol. 49 (1), 91–102.

7. Wilson, J., Son, J., Smith, D.H., & Grotz, J. (2016). « Longer-term volunteering impacts on volunteers and association members/participants », in Smith, D.H., Stebbins, R.A., & Grotz, J. (eds), The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations, p.1300, traduction libre.

8. Voir par exemple l'article suivant qui décrit l'importance pour les OBNL/ONG de mettre en place des pratiques permettant de créer des relations optimales avec les bénévoles : Gruber, V., & Deschenes, J. (2024), « Managing brand relationship plurality: Insights from the nonprofit sector », Journal of Marketing, vol. 88(6), 24-42.

9. Ce regroupement est effectué afin de simplifier la présentation de la littérature. Dans la réalité, les effets ne sont pas forcément vécus en isolation. Ils sont souvent combinés.

10. Windsor, T., Anstey, K., & Rodgers, R. (2008), « Volunteering and psychological well-being among young-old adults: How much is too much? » The Gerontologist, vol. 48(1), 59–70.

11. Talbot, A. (2015). « The negative impacts of volunteering: A qualitative case study of one UK scout group », Voluntary Sector Review, vol. 6(2), 209–220.

12. Moreno-Jiménez, M. P., & Villodres M. C. (2010), « Prediction of burnout in volunteers », Journal of Applied Social Psychology, vol. 40(7), 1798–1818.

13. Il faut noter cependant que le facteur temporel n'est pas le seul élément causant l'épuisement. Selon Moreno-Jiménez et Villodres (2010), la motivation intrinsèque à faire du bénévolat la satisfaction de vie et l'intégration dans l'organisation diminuerait les risques d'épuisement.

14. Bryant, R. A., & Harvey, A.G. (1996), « Post-traumatic stress reactions in volunteer fire Fighters », Journal of Traumatic Stress, vol. 9(1), 51–62.

15. Ironson, G. (2007), « Altruism and health in HIV », in Post, S. (ed.), Altruism and Health, New York: Oxford University Press, 70–81.

16. Hoffman, M. (2008), « Empathy and prosocial behavior », in Lewis, M. Haviland-Jones, J. et Barrett, L. (eds.), Handbook of Emotions, New York: Guilford Press, 440–455.

17. Thormar, S., Gersons, B., Juen,B., Marschang, A., Djakababa, M.. & Olff, M. (2010), « The mental health impact of volunteering in a disaster setting », Journal of Nervous and Mental Disorders, vol. 198(8), 529–538.

18. Willems. R., Drossaert, C., Vuijk, P., & Bohlmeijer, E. (2020), « Impact of crisis line volunteering on mental wellbeing and the associated factors: A systematic

review », International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 17(5), 1641-1663.

19. Randle, M., & Dolnicar, S. (2011), « Self-congruity and volunteering: a multi-organisation comparison », European Journal of Marketing, vol. 45(5), 739-758.

20. Grönlund, H. (2011), « Identity and volunteering intertwined: reflections on the values of young adults », Voluntas, vol. 22(4), 852-874.

21. Wymer, W. W., & Samu, S. (2002), « Volunteer service as symbolic consumption: gender differences and occupational differences in volunteering », Journal of Marketing Management, vol. 18(9/10), 971-989.

22. Ford, L. G. (1991), « Iron-jawed angels: The suffrage militancy of the National Woman's Party 1912–1920 », Lanham, MD: University Press of America.

23. Cyr, C., & Dowrick, P.W. (1991), « Burnout in crisisline volunteers », Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, vol. 18, 343–354.

24. Sundram, F., Corattur, T., Dong, C., & Zhong, K. (2018), « Motivations, expectations and experiences in being a mental health helplines volunteer », International Journal of Environmental Research on Public Health, vol. 15 (10), 2123-2136.

25. Musick, M., & Wilson, J. (2008), « Volunteers: A social profile », Bloomington, IN: Indiana University Press.

26. Mishara, B. L., & Giroux, G. (1993), « The relationship between coping strategies and perceived stress in telephone intervention volunteers at a suicide prevention center », Suicide and Life-Threatening Behavior, vol. 23 (3), 221–229.

27. Talbot, A. (2015), « The negative impacts of volunteering: A qualitative case study of one UK Scout group », Voluntary Sector Review, vol. 6(2), 209-220.

28. Musick, M., & Wilson, J. (2008), « Volunteers: A social profile », Bloomington, IN: Indiana University Press.

29. Wilson, J., Son, J., Smith, D.H., & Grotz, J. (2016). « Longer-term volunteering impacts on volunteers and association members/participants », in Smith, D.H., Stebbins, R.A., & Grotz, J. (eds), The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations, 1284-1311.

30. Talbot, A. (2015), «The negative impacts of volunteering: A qualitative case study of one UK Scout group», Voluntary Sector Review, vol. 6(2), 209-220.

31. Willems. R., Drossaert, C., Vuijk, P., & Bohlmeijer, E. (2020), « Impact of crisis line volunteering on mental wellbeing and the associated factors: A systematic review », International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 17(5), 1641-1663.

32. Wilson, J., Son, J., Smith, D.H., & Grotz, J. (2016), « Longer-term volunteering impacts on volunteers and association members/participants », in Smith, D.H., Stebbins, R.A., & Grotz, J. (eds), The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations, p. 1301, traduction libre.

33. La gestion des relations est bien étudiée de façon générale en marketing sous l'aspect de la relation à la marque ou « brand relationship theory ». Voir entre autres l'article classique suivant : Fournier, S. (1998), « Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research », Journal of Consumer Research, vol. 24(4). 343-353.

34. Gruber, V., & Deschenes, J. (2024), « Managing brand relationship plurality: Insights from the nonprofit sector », Journal of Marketing, vol. 88(6), 24-42.

35. Le « loisir sérieux » (serious leisure) est défini comme « la poursuite systématique d'une activité principale d'amateur, de passionné ou de bénévole, suffisamment substantielle, intéressante et épanouissante pour que le participant y trouve une vocation, en y acquérant et exprimant une combinaison de compétences, de connaissances et d'expériences spécifiques ». Source: Stebbins, R. A. (2015), Serious Leisure: A perspective for Our time, New Brunswick et Londres: Transaction Publishers, p. XX, traduction libre.

36. L'article de Gruber et Deschenes (2024) offre quelques pistes de réflexion préliminaires afin de développer des programmes plus adaptés aux réalités distinctes des bénévoles.

L'Année PhiLanthropique
The PhiLanthropic Year

PhiLab

Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie

Canadian Philanthropy Partnership Research Network

Université du Québec à Montréal
Pavillon Saint-Denis (AB), 10e étage.
1290, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2X 3J7

Téléphone : 514-987-3000 #8576
Courriel : philab@uqam.ca

www.philab.uqam.ca