

# LES CAHIERS du Volontariat

Magazine de la

Plateforme francophone

du

**VOLONTARIAT**



Novembre 2021 – N°12

Préambule  
Volontariat et lien social,  
du bonheur à l'état pur ?

Volontaires  
& changement :  
allons de l'avant !

Tour des membres  
Volont'R, GAL Condroz-Famenne



Crédit photo : rawpixel

## Édito

L'année et demie que nous venons de vivre s'est révélée profondément différente des années qui ont précédé. Avec les mesures sanitaires que nous avons connues – et connaissons encore –, les possibilités de se voir et d'agir collectivement ont été mises à mal. Pour maintenir l'activité, le lien et le sens en temps de Covid-19, le volontariat s'est réinventé de multiples façons – et la créativité de celles et ceux qui y ont œuvré mérite d'être saluée ! Ces aménagements parfois implémentés dans l'urgence méritent un temps d'arrêt. Quelles initiatives ont fonctionné ou, a contrario, devons-nous éviter à l'avenir ? Comment souffler sur les braises des engagements qui risquent de s'éteindre ? Comment veiller au bien-être des volontaires à distance ? Comment motiver de nouvelles personnes à s'engager ?

Ces questions où s'entremêlent volontariat, lien social et bien-être, nous sommes nombreux et nombreuses à nous les poser. S'il y a certes beaucoup à dire sur ce que le volontariat a traversé durant la crise, il semble aujourd'hui essentiel d'aller de l'avant. Que sera le volontariat de demain ? Ressemblera-t-il à celui que nous avons toujours connu ou sera-t-il durablement transformé ? Dans le contexte de la crise, le changement était une obligation. Mais dans un monde en évolution constante, le changement peut aussi constituer une opportunité. Celle d'être plus en phase avec les envies des volontaires et les besoins des bénéficiaires. Celle de construire un volontariat solidement ancré dans les réalités d'aujourd'hui. Un volontariat qui conjugue intelligemment les contacts interpersonnels en présentiel et à distance, ne laissant personne au bord de la route. Un volontariat où le bien-être des volontaires est central, où il s'agit de se rendre utile et jamais d'être utilisé. Un volontariat authentique, où le réel souci de l'autre est constant. Un volontariat reconnu à sa juste valeur dans sa spécificité.

Ce numéro des *Cahiers du Volontariat* interpelle, secoue, inspire. Il aide aussi à réfléchir et à prendre du recul. J'espère que les pages qui suivent vous feront progresser dans vos réflexions et vous souhaite une agréable lecture.



**Jean-Baptiste Dayez**  
Président de la Plateforme  
francophone du Volontariat

# Sommaire

4

## PRÉAMBULE

VOLONTARIAT ET LIEN SOCIAL,  
DU BONHEUR À L'ÉTAT PUR ?

8

## GRAND ANGLE

LE VOLONTARIAT EN TEMPS DE COVID-19 :  
CAS DE LA FLANDRE ET DU DANEMARK

29

## LA RENCONTRE

LE REGARD DE JESSICA MORTON SUR  
LE BIEN-ÊTRE DES VOLONTAIRES

42

## LA PFV VOUS PROPOSE AUSSI ...

## ÉDITO

2

## INSTANTANÉ

LE VOLONTARIAT, UNE BULLE D'AIR  
POUR TISSER DES LIENS !

7

## LE DOSSIER

VOLONTAIRES & CHANGEMENT :  
ALLONS DE L'AVANT !

15

## TOUR DES MEMBRES

VOLONT'R, GAL CONDROZ-FAMENNE

33

# Préambule

## Volontariat et lien social, du bonheur à l'état pur ?

Distanciation physique, mise à l'arrêt des activités de loisirs et des secteurs dits « non essentiels », protocoles sanitaires en constante évolution... Depuis mars 2020, la situation sanitaire impacte notre vie sociale. Pourtant, associations et volontaires continuent à réinventer sans cesse la manière de créer du lien social. Mais à quoi correspond-il exactement ? En quoi joue-t-il un rôle sur notre bien-être ? Quel lien avec le volontariat ? Découvrons ensemble pourquoi nous entendons si souvent que « le volontariat rend heureux » ...



## TISSER DES LIENS, UNE BASE FONDAMENTALE

Le lien social, c'est se sentir appartenir à un monde partagé : socialiser, établir des liens de confiance, coopérer... D'après le sociologue Serge Paugam, « l'expression *lien social* est aujourd'hui employée pour désigner tout à la fois le désir de **vivre ensemble**, la volonté de **relier les individus** dispersés, l'ambition d'**une cohésion plus profonde de la société** dans son ensemble. » L'être humain crée des relations avec les autres et sa société à travers différents groupes d'appartenance, ce qui contribue à son développement identitaire et lui apporte de la reconnaissance. À côté de cercles tels que la famille, les amitiés, l'école ou encore le travail, le volontariat représente lui-aussi un environnement dans lequel la personne peut construire son identité. Rencontrer des gens, trouver sa place dans la société, défendre une cause, partager des valeurs communes..., ces facteurs contribuent à la création de liens dans le bénévolat. Avec l'arrivée de la Covid-19, nos liens sociaux ont été mis à mal de plusieurs manières (décès, chômage temporaire, arrêt des loisirs et activités de volontariat, isolement...). Mais en quoi le lien social impacte-t-il notre bien-être ?

## FAIRE DU VOLONTARIAT, LA RECETTE DU BONHEUR ?

Le bien-être est subjectif et comporte plusieurs dimensions clés : la satisfaction par rapport à la vie, le bonheur, la qualité de vie, le sens de l'action, le sens du contrôle, l'anxiété et la dépression. En 2013, le Bureau fédéral du Plan a mené une étude très large sur le bien-être. Elle indiquait que celui-ci est particulièrement lié à la santé de la personne et ses liens sociaux. En d'autres termes, avoir une bonne santé – tant physique que mentale – et avoir davantage de personnes vers qui se tourner en cas de difficulté sont des composantes essentielles au bien-être. Les mêmes observations ont été réalisées dans d'autres pays. Or, si l'indicateur de bien-être en Belgique s'est amélioré entre 2016 et 2018, la dégradation de la santé et des liens sociaux l'ont fait diminuer en 2019. Une dégradation qui a continué avec l'arrivée de la Covid-19. En effet,



Crédit photo : Pexels

une multitude d'études et de constats témoignent d'indicateurs inquiétants concernant le bien-être de la population. Insatisfaction par rapport aux contacts sociaux, augmentation des troubles psychiques, sentiment de solitude, augmentation du nombre de consultations liées à des envies suicidaires... Dans des recherches menées en Écosse en cette période particulière, plusieurs psychologues ont réalisé à quel point les interactions sociales avaient leur importance dans le bien-être de la population (Ingram J., Hand C. J., Maciejewski G., 2021).

*« En cette période particulière, plusieurs psychologues ont réalisé à quel point les interactions sociales avaient leur importance dans le bien-être de la population. »*

Du côté des volontaires et des organisations, la limitation des activités voire leur interdiction n'a pas été sans conséquence sur le moral des personnes. Plusieurs études ont d'ailleurs démontré des relations entre le volontariat et

le bien-être. Elles précisent que différents facteurs jouent un rôle sur le bien-être, en particulier le fait d'être en **relation aux autres**, de **se sentir utile** ou encore de **ressentir de la reconnaissance**. Cependant, il ne s'agit pas d'une relation de causalité directe et positive : l'impact peut varier selon l'environnement, les motivations (voir *La rencontre*, p. 29) ou encore les ressources dont la ou le bénévole dispose. En effet, faire du volontariat peut aussi générer de l'anxiété, du stress et parfois mener au burn-out. Par exemple, des rôles qui demandent de la prise de risque ou encore un environnement où la personne est très sollicitée peuvent avoir un effet négatif sur son bien-être. Il ne s'agit donc pas de dire « être volontaire rend heureux », mais plutôt de considérer que certains facteurs dans le volontariat peuvent avoir un impact positif.

*« Il ne s'agit donc pas de dire « être volontaire rend heureux », mais plutôt de considérer que certains facteurs dans le volontariat peuvent avoir un impact positif. »*

Divers éléments influencent les mécanismes qui mènent à ces effets du volontariat sur le bien-être. Par exemple, se connecter aux autres favorise le sentiment d'appartenance et diminue le sentiment de solitude. Les personnes qui sont reconnues dans leur volontariat montrent davantage de satisfaction de la vie en comparaison avec celles qui ne le sont pas. Faire quelque chose d'utile et qui a du sens impacte positivement la santé mentale des personnes. Cet effet peut également s'observer lorsque la ou le volontaire développe et partage son expérience et ses connaissances : la personne sent qu'elle apporte quelque chose. Les leviers sont donc nombreux pour contribuer au bien-être des bénévoles... de quoi se rendre compte du rôle essentiel des responsables de volontaires !

## LA GESTION DES VOLONTAIRES, UN INGRÉDIENT INCONTOURNABLE À LEUR BIEN-ÊTRE !

Si ces mécanismes expliquent les relations entre bénévolat et bien-être, la manière dont les personnes sont soutenues dans leurs activités a également son importance. Comment les organisations peuvent-elles contribuer au bien-être de leurs bénévoles ? C'est ici que les responsables de volontaires jouent un rôle essentiel. En effet, **leurs actions de soutien**



Crédit photo : Pexels

le dépasser correctement. Cela va développer du soutien et de la compréhension au sein du groupe.

« *Le volontariat peut jouer un rôle pour sortir de l'isolement, créer du lien et retrouver du sens à sa vie.* »

Dans *Le dossier*, d'autres pistes et outils sont proposés pour continuer à soutenir les volontaires et mieux appréhender les changements induits par la Covid-19. Si la PFV continue de démentir l'idée d'un « bénévolat recette miracle pour trouver le bonheur » – démentie également par les études –, elle estime néanmoins que le volontariat peut jouer un rôle pour sortir de l'isolement, créer du lien et retrouver du sens à sa vie dans ce contexte « après Covid-19 », où le bien-être de la population aura été mis à rudes épreuves.

## Bibliographie

→ **auprès des volontaires ont un impact positif**, que ce soit à travers **l'accompagnement au niveau des tâches** (formation, aide en cas de problème, ressources...) ou **celui lié aux émotions** (reconnaissance, encouragement, remerciement...). Par ailleurs, l'organisation peut également renforcer les liens du ou de la volontaire en facilitant les interactions (volontaires, bénéficiaires, équipe salariée, partenaires) à travers les activités, mais également des rencontres (fête, animation d'échanges et de réflexion...). Parmi ces leviers, que met en œuvre votre organisation ? Comment vous assurez-vous que ce qui est déployé pour améliorer le bien-être des bénévoles fonctionne ?

D'après Jessica Morton, chercheuse en psychologie à l'UCLouvain, il est possible d'évaluer cela à la fois au niveau individuel et collectif. Au niveau de la personne, quelques questions peuvent être posées comme **rituel en fin d'activité** : « Ça a été aujourd'hui ? Ça t'a plu ? Est-ce que tu t'es senti capable de mener tes tâches ? Ça a du sens pour toi ? Es-tu satisfaite de ta tâche ? ». La mesure n'est pas précise, mais elle permet d'évaluer la satisfaction de la personne et d'entendre ses besoins dans le but d'améliorer les choses. Au sein des équipes, Jessica Morton propose **« le point couac » en réunion**. Loin d'être un bureau des plaintes, l'idée est d'aborder une difficulté ou une situation inconfortable parce qu'elle risque d'être récurrente ou qu'elle a été trop émotionnelle. L'objectif est soit de trouver une solution à instaurer pour la prochaine fois, soit d'apporter une réponse cognitive pour donner du sens au vécu émotionnel et

Bureau fédéral du Plan, « Avant la Covid-19, le bien-être était déjà en diminution », Communiqué de presse, 19 février 2021.

Bénévoles Canada, « Bénévoles et l'isolement social en temps de pandémie », webinaire, 18 mai 2021.

Ingram J., Hand J. C., Maciejewski G., « Social isolation during COVID-19 lockdown impairs cognitive function », Wiley Online Library, mars 2021.

Observatoire de la Santé du Hainaut, « Le lien social et la santé dans un contexte de pandémie », juin 2020.

Paugam S., 2018, « Introduction », Serge Paugam éd., *Le lien social*, Presses Universitaires de France, pp.3-6.

RTBF, « Coronavirus : en 2020, les consultations liées à une envie suicidaire ont augmenté de 50% », 1er juillet 2021.

STICS, « Impact psychosocial de la crise Covid », conférence virtuelle, 9 mars 2021.

Stuart J., 2020, « The Impacts of Volunteering on the Subjective Wellbeing of Volunteers: A Rapid Evidence Assessment », Londres.

Van Brussel L., Carlier L., Berger M., Printz A., Francou L. & De Cleen B., 2018, « BruVoices : La cohésion sociale à Bruxelles selon ses habitants », Fondation Roi Baudouin.

Yzerbyt V., « Lien social au temps du coronavirus », UCLouvain, mars 2020.

# Instantané

## Le volontariat, une bulle d'air pour tisser des liens !

La crise a chamboulé nos liens sociaux, nous poussant parfois dans nos retranchements. **Face au manque de contacts sociaux, aux sentiments de solitude et de désillusion, nous avons besoin de retrouver du sens et de tisser des liens. Or, le volontariat n'est-il pas un vecteur de liens sociaux ?**

En Belgique, les volontaires sont près de 800 000 à s'engager pour notre société, pour des raisons multiples. « Apporter un petit quelque chose », « se changer les idées », « sortir de la maison », « donner un coup de main », « rencontrer de nouvelles personnes » ... **Cette année, la PFV a décidé de passer le micro à plusieurs bénévoles et à leurs responsables, afin d'être à l'écoute de leurs émotions et de leurs souvenirs.** Enthousiasme, inquiétude, joie, frustration, étonnement... Des hauts



Illustration: Céline Roland

et des bas qui peuvent donner des idées pour mieux prendre soin des volontaires. Des motivations dont le partage redonne de l'énergie. Des expériences qui touchent et inspirent par leur spontanéité... Le tout assemblé dans notre **podcast « Bulle d'air », à écouter en ligne pour vous offrir une bulle d'oxygène en cette fin d'année !**

Envie de partager une bulle d'air avec vos volontaires ? Découvrez notre animation sur le bien-être des volontaires sur [www.levolontariat.be/outils](http://www.levolontariat.be/outils)



Danemark

Flandre

## Grand angle

### Le volontariat en temps de Covid-19 : cas de la Flandre et du Danemark

*Une crise est un élément déclencheur de mobilisation dans la population, celle de la Covid-19 en est un exemple. Si cet engagement diffère de celui dont les associations ont l'habitude, il peut néanmoins être une source d'inspiration pour renforcer les équipes de volontaires. Quels constats pouvons-nous tirer ? Comment transformer cette énergie en force vive pour les organisations sur le long terme ? Deux études menées en Flandre et au Danemark durant la crise sanitaire offrent un éclairage sur un volontariat moins connu, le volontariat « de crise ».*

Crédit photo : iStock - Illustration: Céline Roland



## Se mobiliser, coûte que coûte

Mars 2020, première vague de l'épidémie. Le confinement généralisé contraint les organisations à réduire leurs activités et leur nombre de bénévoles. D'une part, la majorité des activités sont interdites. D'autre part, les volontaires interrompent leur engagement, soit de leur propre initiative ou forcés par les organisations par mesure de précaution. Le secteur de l'aide à la personne est l'un des seuls secteurs à pouvoir poursuivre ses activités. Mais pour s'adapter aux

nouvelles normes sanitaires, le secteur doit réduire ses services et les accès. Or, les restrictions imposées par les autorités entraînent une augmentation des besoins des bénéficiaires. Les personnes déjà en situation de précarité avant la crise sont encore plus fragilisées, et de nouvelles personnes se retrouvent en difficulté à cause de leur âge, leur état de santé, la fracture numérique, leur faible réseau social...

Cette situation provoque du stress et de l'angoisse dans la population. Elle ressent le besoin d'intervenir : **les citoyennes et citoyens veulent apporter leur aide et se rendre utile.** Cette mobilisation donne lieu à un type d'engagement moins connu, mais déjà observé et étudié à plusieurs reprises à travers le monde : **le volontariat « de crise ».**

## Les paradoxes du volontariat de crise

Selon la littérature scientifique, le volontariat de crise est unique – généralement, s'engager dans une crise est une première pour les volontaires – et de courte durée. Il apparaît suite à une situation d'urgence, une catastrophe naturelle ou une crise socio-politique. Les personnes offrent une aide spontanée pour des tâches spécifiques en lien avec la crise. Elles se tournent vers leur famille, leurs amis ou leurs voisins à titre individuel. Elles peuvent aussi se rassembler avec d'autres, via les réseaux sociaux par exemple, pour répondre collectivement à un besoin ou rejoindre une organisation existante active sur le terrain.

Ce dernier cas fut bien moins fréquent lors de la crise de Covid-19. En effet, certaines organisations se sont retrouvées face à ce que la sociologue anglaise Margaret Harris et ses collègues appellent le « **paradoxe du volontariat spontané** ». Malgré le manque de volontaires rendant impossible la continuité de certaines activités ou services, **les organisations**

**ne souhaitent pas ou ne pouvaient pas en intégrer de nouveaux.**

En effet, elles se devaient de prendre en compte différents paramètres : évaluer le risque de contracter le virus pour le ou la volontaire et les bénéficiaires, estimer le temps et le coût des formations à dispenser, fournir un équipement pour assurer la sécurité des personnes, réorganiser les tâches et leur priorisation... Il est nécessaire pour les organisations de peser l'énergie et les montants dépensés au regard du bénéfice de ces engagements ponctuels de court terme. Accueillir de nouveaux bénévoles demande également de la préparation. Or, une crise est par définition soudaine, brusque et violente. Rares sont les organisations en Belgique qui ont l'habitude de travailler dans ce contexte. N'étant pas vraiment préparées, la plupart n'ont donc pas ou très peu accueilli ces volontaires « de crise ».

À défaut de pouvoir s'impliquer dans des organisations, les citoyennes et citoyens se sont donc tournés davantage vers du volontariat informel. Soutien auprès de leur famille, leurs amis et leurs voisins, inscription à un groupe Facebook ou encore un site de mise en relation entre particuliers... Cette situation s'est reproduite dans plusieurs endroits du monde donnant lieu à des études scientifiques. Nous vous invitons à découvrir celles réalisées en Flandre et au Danemark, l'occasion de mieux **comprendre ces phénomènes** et **anticiper des leviers d'actions** en tant qu'organisations.

*« À défaut de pouvoir s'impliquer dans des organisations, les citoyennes et citoyens se sont donc tournés davantage vers du volontariat informel. »*

## Le cas de la Flandre

Dès l'arrivée de la Covid-19, le gouvernement flamand étend l'assurance gratuite octroyée dans le cadre du volontariat « formel » – dans une organisation structurée – au volontariat dit « informel ». Toute personne qui souhaite en bénéficier doit s'inscrire sur le site « *Vlaanderen Helpt* », une plateforme numérique créée pour l'occasion. Celle-ci se veut être une source d'informations fiable pour répondre à toute question liée aux demandes d'aide, aux offres d'aide ou aux mesures prises pour ralentir la pandémie. 11 000 personnes se sont inscrites sur cette plateforme. De leur côté, plusieurs communes ont également mis en place leur propre site internet de mise en relation entre l'offre et la demande. Ces plateformes ont recueilli quant à elles entre 25 000 et 30 000 inscriptions. Il s'agissait souvent de tâches simples et relativement accessibles, telles que faire des courses, promener le chien, coudre des masques, écrire des lettres à des personnes isolées...

D'après une enquête menée en août et septembre 2020 auprès d'environ 2000 volontaires de crise, plusieurs constats ressortent. Comme dans de nombreux pays, plus de la moitié (55%) des personnes interrogées ont réalisé du volontariat de leur propre initiative, en-dehors de tout cadre ou organisation. 15% ont également déclaré s'être engagées dans un groupe spontané ou un réseau de leurs connaissances (voisins, groupe Facebook...). Enfin, 40% des personnes ayant répondu à l'enquête se sont engagées dans des organisations existantes. Une même personne pouvait potentiellement s'impliquer dans les trois cas de figure.

Par ailleurs, **l'offre d'aide a largement dépassé la demande** – un phénomène récurrent en situation de crise. Selon l'enquête, un candidat volontaire sur cinq n'a finalement exercé aucune activité ; 65% de ceux-ci n'ont même jamais été appelés. En



outre, 22% des personnes inscrites sur le site de « *Vlaanderen Helpt* » n'avaient encore jamais réalisé de volontariat au cours de leur vie. Ces résultats sont similaires à ceux d'une enquête menée en Allemagne, où 26 % de la population « ont donné » pour la première fois. Du côté des personnes qui n'ont pas été appelées, un tiers d'entre elles

se sentent frustrées de ne pas avoir pu se rendre utiles. **Une expérience négative qui a déteint sur leur propension à s'engager** comme volontaire dans l'avenir. En effet, l'étude révèle que les personnes n'ayant pas pu offrir leur aide durant la crise seraient moins enclines à proposer leur aide à nouveau.

*« Différents aspects rendent particulièrement attractif l'engagement. Court, unique, spontané, pour une tâche simple, spécifique, avec un résultat perceptible immédiatement... »*

Ces constats soulèvent deux questions. D'une part, comment éviter les conséquences négatives de l'offre excédentaire, en particulier la frustration des personnes n'ayant finalement pas pu participer à l'effort commun ? D'autre part, comment transformer un volontariat informel de crise en un engagement formel à plus long terme ? Dans ce deuxième



Photo by Joel Muniz on Unsplash

## Le cas du Danemark

À l'annonce du confinement le 11 mars 2020, 56 nouveaux groupes de soutien ont été créés sur Facebook à travers le Danemark. Au bout de trois semaines, 247 groupes étaient apparus et le nombre de membres montait à des centaines de milliers de personnes. Pourtant, selon une enquête réalisée au mois d'avril 2020, seuls 10% des volontaires interrogés ont offert leur aide via les réseaux sociaux – presque exclusivement Facebook. Par ailleurs, 66% ont offert leur soutien à des individus dans leur réseau. À l'instar de la Flandre, **les personnes se sont donc d'abord tournées vers le volontariat informel**, le volontariat dans les associations ne représentant que 14% des personnes interrogées.

L'enquête s'est également intéressée aux bénéficiaires de l'aide. Alors que 27% déclarent avoir reçu de l'aide, il ressort que **14% des gens interrogés estiment ne pas avoir reçu le soutien dont ils avaient besoin**. La recherche classe les liens sociaux des personnes bénéficiaires en deux catégories : les liens forts (la famille en-dehors du ménage et les amis) et les liens faibles (les rencontres entre collègues en-dehors du lieu de travail, les communautés religieuses et les associations et clubs de volontaires). Si la présence ou l'absence de liens faibles n'impactent pas la réponse des bénéficiaires, les liens forts ont par contre de l'influence. Plus les liens forts étaient importants, plus le bénéficiaire répondait que ses besoins

avaient été satisfaits. À contrario, l'arrêt des services sociaux, à la fois de l'État et de la société civile, a été lourd de conséquences pour les personnes avec un faible réseau social. Même si l'arrêt fut temporaire ou partiel, ces personnes n'ont pas forcément eu réponse à leurs besoins, faute de pouvoir compter rapidement sur une aide informelle.

Par ailleurs, l'étude n'a pas démontré que l'aide aux personnes isolées est facilitée par le soutien organisé à travers les réseaux sociaux en ligne. En principe, leur accessibilité – en particulier les groupes Facebook – permet à toute personne de rejoindre un groupe et de publier une demande d'aide, au-delà de la famille et des cercles d'amitié. Malgré les bonnes intentions des membres fondateurs de ces groupes et cette facilité d'accès et d'utilisation des nouvelles technologies, il reste difficile d'attirer, localiser et aider des personnes vulnérables et isolées. La recherche relève de nombreuses barrières psychologiques, organisationnelles et sociales empêchant les personnes dans le besoin de chercher de l'aide sur Internet. Peur de la stigmatisation, manque de confiance, codes d'utilisation excluant, perception de l'illégitimité de la demande... Bien qu'aucune étude menée en Flandre n'ait pu s'y intéresser, il est fort probable que **les plateformes de mise en relation entre l'offre et la demande aient souffert des mêmes difficultés**. À titre de comparaison, en Fédération Wallonie-Bruxelles, une plateforme de ce type mise en place durant la crise indiquait qu'il y avait plus de 8000 personnes inscrites pour offrir leur aide, alors que seulement 800 demandes avaient été reçues. L'excédent d'offre évoqué plus haut pourrait donc aussi s'expliquer par l'incapacité à attirer les demandes sur ces plateformes en ligne, peu adaptées aux réalités des personnes.

cas, différents aspects rendent particulièrement attractif l'engagement, notamment pour de nouveaux volontaires qui ne se seraient jamais engagés auparavant. Court, unique, spontané, pour une tâche simple, spécifique, avec un résultat perceptible immédiatement... Alors que de nombreuses associations se plaignent de ne pas parvenir à recruter des volontaires, ces personnes pourraient être les forces vives recherchées. Cependant, il s'agit de réfléchir à la **place qu'un volontariat répondant à ces aspects peut prendre au sein de l'organisation**. De quoi alimenter la réflexion pour faire évoluer les tâches et activités des volontaires tout en accueillant de nouveaux profils.

« La recherche relève de nombreuses barrières psychologiques, organisationnelles et sociales empêchant les personnes dans le besoin de chercher de l'aide sur Internet. »

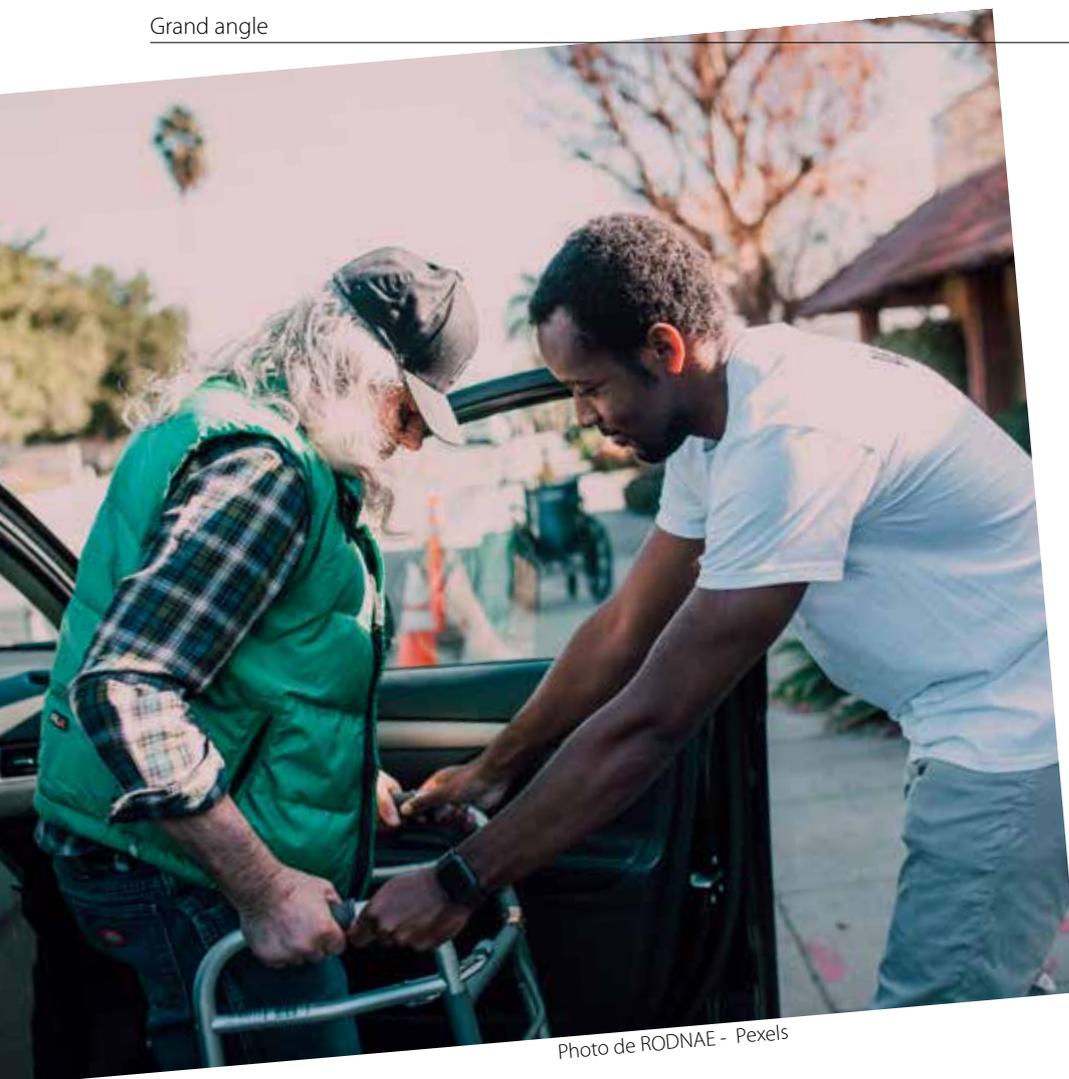


Photo de RODNAE - Pexels

## → Les volontaires « de crise » = nos volontaires à l'avenir ?!

Deux enjeux clés ressortent de ce volontariat de crise en temps de Covid-19 : la **place du numérique** et le **manque d'absorption de l'offre massive** de volontariat. Grâce notamment à leur rapidité de mise en ligne et leur facilité d'utilisation, les plateformes de mise en relation de l'offre et de la demande, ainsi que les réseaux sociaux ont montré qu'ils avaient du potentiel en période de crise. Néanmoins, ces outils ont été insuffisants pour répondre aux besoins des personnes isolées. Outre la fracture numérique liée aux besoins matériels et aux compétences des utilisateurs, demander de l'aide n'est pas anodin et Internet ne semble pas y avoir

remédié. Des études complémentaires devraient s'intéresser à l'avenir aux barrières et aux leviers de la demande d'aide afin de rendre ces outils plus efficaces. Même s'il est fort probable qu'ils ne pourront jamais remplacer complètement les aides et services de l'État et de la société civile existante : le **rapport humain direct reste un moyen vital** qui contribue également au bien-être de la personne.

*« En tant qu'organisation, tenir compte des motivations de ces volontaires de crise peut enrichir la manière de réinventer ses activités bénévoles. »*

D'autre part, les personnes cherchant à s'engager se sont davantage tournées vers leurs réseaux personnels plutôt que vers des organisations. Alors que nous entendons souvent « on cherche des bénévoles », ces volontaires « de crise » ne représentent-ils pas une source potentielle de volontaires à

explorer ? S'il est encore trop tôt pour le mesurer, certaines associations ont déjà sans doute réussi à transformer l'essai ponctuel d'une nouvelle personne en volontariat à plus long terme. En tant qu'organisation, tenir compte des motivations de ces volontaires de crise peut donc enrichir la manière de réinventer les activités bénévoles. Quels types de tâches ponctuelles, à court terme et/ou demandant peu de formation pourraient avoir du sens au regard des missions de l'organisation ? Quelles plus-values peuvent-elles représenter pour la personne, l'organisation et la société ? Comment offrir l'opportunité aux personnes de s'impliquer davantage tout en respectant leur choix initial d'engagement limité ? Si la PFV ne peut prédire si ce type de crise se répétera ou non, les inondations vécues durant l'été indiquent que nous ne sommes pas à l'abri d'autres changements. Nous invitons donc les organisations à mener ces réflexions en interne, de quoi enrichir et repenser la politique de fidélisation des volontaires !

### Bibliographie

Carlsen H. B., Toubøl J. & Brincker B., 2021, « On solidarity and volunteering during the COVID-19 crisis in Denmark: The impact of social networks and social media groups on the distribution of support », *European Societies*, Vol. 23, n° sup 1, p. 122-140.

Harris M., Shaw D., Scully J., Smith C. & Hieke G., 2016, « The Involvement/Exclusion Paradox of Spontaneous Volunteering: New Lessons and Theory from Winter Flood Episodes in England », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

Hustinx L. & Gorleer S., 2020, « Vlaanderen Helpt: een onderzoek naar crisisvrijwilligerswerk in Vlaanderen tijdens de Covid-19 pandemie », Ghent University.

Koos S. & Bertogg A., 2020, « Lokale Solidarität während der Corona-Krise: Wer gibt und wer erhält informelle Hilfe in Deutschland? », University of Konstanz.

## LE POINT DE VUE DE LA PFV

### LE VOLONTARIAT EN TEMPS DE CRISE : QUAND L'ÉTAT S'AUTO-PRIVILÉGIE...

*L'État a eu besoin de petits mains à faible coût durant la crise. Il a fait sauter des verrous temporairement pour faciliter des volontariats là où il en avait besoin... Et les autres ? Sont-ils moins utiles ou moins nécessaires ? Et quand il s'agit d'encourager le bénévolat, pourquoi faut-il que ce soit financier ? Face à cette instrumentalisation, la PFV plaide pour une reconnaissance du volontariat tel qu'il a été défini dans l'esprit de la loi.*

Alors qu'il y a eu un important élan d'engagement bénévole durant la crise, l'État a voulu l'encourager et le faciliter. **À la PFV, nous aurions pu nous en réjouir, si l'objectif poursuivi avait été de reconnaître le volontariat pour ce qu'il est**, un acte libre et gratuit, tourné vers les autres, dans une organisation sans but de lucre. À l'inverse, en augmentant le plafond de défraiement et en supprimant le C45B pour les bénévoles de certains secteurs – sans mentionner l'autorisation de bénévoles dans les maisons de repos commerciales –, **l'État s'est contenté d'utiliser les volontaires pour leur attrait financier.**

### Des volontariats plus importants que d'autres ?

Pour augmenter le taux d'engagement volontaire, la ministre de l'Emploi, Nathalie Muylle, a dispensé dès mars 2020 les personnes en chômage temporaire de l'obligation de déclarer leur activité bénévole auprès de leur organisme de paiement. Cette dispense du

fameux C45B s'est étendue finalement à l'ensemble des allocataires de chômage, mais uniquement pour les bénévoles dans le secteur des soins (y compris les centres de vaccination) et l'enseignement. **Par cette dispense bien que temporaire et spécifique, l'État a reconnu que le C45B constituait un frein à l'engagement.** Une victoire puisque le secteur associatif, au nord comme au sud du pays, demande sa suppression depuis de nombreuses années pour cette même raison. Alors pourquoi le maintenir et voir l'État déroger à la règle quand ça l'arrange ? En supprimant le C45B, tout citoyen et citoyenne serait reconnu pour sa contribution au bien-être de la société sans distinction.

Par ailleurs, ce type de mesure visant à **faciliter des volontariats spécifiques laisse à penser que certains sont plus utiles que d'autres.** Cette différence de traitement s'est accentuée lorsque le gouvernement fédéral a accepté, par deux fois sur pression des Régions, d'augmenter le plafond annuel de défraiement forfaitaire pour les bénévoles dans les centres de vaccination et le secteur des soins. Il est désormais quasiment trois fois plus élevé que pour tout autre bénévolat\*. Une augmentation qui n'a jamais été justifiée au regard des frais encourus par les bénévoles comme le voudrait la loi. Une nouvelle fois, l'État se permet de faire sauter les verrous pour son propre compte. Il décide de **rémunérer pour attirer des volontaires, un comble pour un acte gratuit.**

Dans certains centres de vaccination, les conditions s'apparentaient d'ailleurs davantage à un statut de travail précaire qu'à du bénévolat. Contrat de travail bénévole, indemnité en fonction du nombre d'heures prestées..., un cadre sortant totalement de l'acte libre et gratuit qu'est le volontariat. Difficile pour autant de refuser le montant, les volontaires étaient parfois du personnel médical acceptant déjà de prêter sous statut bénévole... Pourtant, de nombreuses personnes étaient prêtes à s'engager gratuitement auprès des centres de vaccination. Certaines n'ont d'ailleurs reçu aucun défraiement ou juste le remboursement de leurs trajets.

\* À l'heure d'écrire ces lignes, des pressions sont à nouveau en cours pour augmenter le plafond annuel de défraiement forfaitaire. Le gouvernement fédéral a-t-il résisté cette fois ?

**À la PFV, nous désapprouvons que l'État ait dévoyé à ce point le volontariat pour quelques organisations qui ont utilisé ce statut comme un vulgaire statut de travail précaire.**

## Des volontaires, oui ! Mais pas à n'importe quel prix

Le but n'est pas de remettre en cause la présence des volontaires dans les centres de vaccination, ni de critiquer les personnes qui ont accepté d'être rémunérées : cela répondait au désir de s'engager de nombreux citoyens et citoyennes. Nous regrettons cependant que l'État n'ait pas pris la peine de réfléchir à **la plus-value des bénévoles** dans ce lieu, à leur complémentarité aux personnes salariées. La seule motivation de limiter les coûts n'est pas suffisante pour justifier leur présence. Sinon, les bénévoles seraient réduits à de la simple main-d'œuvre bon marché, sans protection sociale, un statut peu valorisant. **L'État, au même titre que toute organisation, doit identifier ce qu'apporte les aspects « libre » et « gratuit »** de chaque activité aux volontaires, à l'organisation et à la société de manière générale.

Ainsi, par exemple, l'État aurait pu estimer que les volontaires par leur approche « pair à pair » pouvaient faciliter la campagne de vaccination, car leur discours serait parfois mieux accepté que celui des autorités officielles rémunérées. Les bénévoles n'auraient « rien à gagner » à convaincre leur entourage à se faire vacciner. Dans ce cas, l'État aurait dû mettre en place toutes les conditions nécessaires pour valoriser leur apport en leur offrant des formations, des outils, en les consultant sur la campagne... L'apport pour les volontaires ? Ils se sentiraient alors reconnus et valorisés pour ce qu'ils et elles sont. L'apport pour l'organisation ? Les bénévoles auraient enrichi l'action par leur point de vue spécifique. L'apport pour la société ? Développer le sens critique des citoyennes et citoyens et favoriser leur propension à se (ré)engager à l'avenir.

L'État a tout intérêt à soutenir le volontariat pour développer une société plus inclusive, plus solidaire et plus démocratique. Mais cela n'est possible **qu'en reconnaissant le volontariat pour ce qu'il est, un acte de solidarité libre et gratuit**. Par ailleurs, tous les bénévoles participent à leur échelle à notre société où il fait bon vivre. Ils méritent donc toutes et tous d'accéder au volontariat, sans démarche préalable lorsqu'ils perçoivent une allocation de chômage.

# Le dossier

## Volontaires & changement : allons de l'avant !

*Depuis mars 2020, la situation sanitaire et sociale impacte notre quotidien et, en particulier, la gestion des bénévoles. Les responsables de volontaires font face à des incertitudes multiples, tout comme les bénévoles. Comment accueillir les préoccupations des volontaires pour préserver leur bien-être ? Comment adapter les activités en fonction de leurs motivations et des missions de l'organisation ? Comment gérer leur retour ou respecter le souhait de mettre fin à leur engagement ? Ce dossier vous offre quelques leviers pour faire face aux changements induits par la Covid-19 et continuer à construire une société plus juste et solidaire grâce au volontariat.*

Avec l'arrivée de la Covid-19, gérer les volontaires a été un défi quotidien. Prendre de leurs nouvelles malgré la distance, les soutenir dans la reprise des activités, organiser des rencontres virtuelles, les remercier, imaginer des moments informels pour favoriser le lien et entretenir leur motivation... Aujourd'hui, il est primordial de reprendre les activités volontaires en intégrant les adaptations nécessaires pour poursuivre les missions de l'organisation. Mais comment vivre ces changements tout en prenant soin des volontaires ? D'une part, **mieux connaître leurs préoccupations** est un levier pour accompagner le changement de manière humaine et donner une place aux bénévoles. D'autre part, **plusieurs ingrédients sont nécessaires pour s'assurer du bien-être des volontaires** tout au long de leur engagement. Dans ce dossier, nous vous proposons différents outils et questionnements pour fidéliser vos volontaires dans ce contexte « après Covid-19 ».

## GÉRER LE CHANGEMENT : JONGLER AVEC LES INQUIÉTUDES DES VOLONTAIRES

Face au changement, les réactions comportementales peuvent varier d'une personne à l'autre et au cours du temps. En tant que responsable des volontaires, appréhender la diversité des comportements des volontaires peut être un véritable casse-tête. Comment faciliter le retour des volontaires malgré les adaptations des activités et des modes de fonctionnement ? Comment faire face aux oppositions ou, au contraire, répondre aux volontaires souhaitant déplacer des montagnes ? Pour aider les bénévoles à mieux vivre les changements, il convient à la fois d'**encourager les comportements de soutien** et de **comprendre les comportements de résistance**.

*« Toute personne est amenée à vivre des inquiétudes normales et légitimes face au changement. »*

Pour y parvenir, Céline Bareil (2004), professeure au service de l'enseignement du management à Montréal, propose un modèle qui tient compte des préoccupations des personnes. Cette **« théorie des phases de préoccupations »** admet que toute personne est amenée à vivre des inquiétudes normales

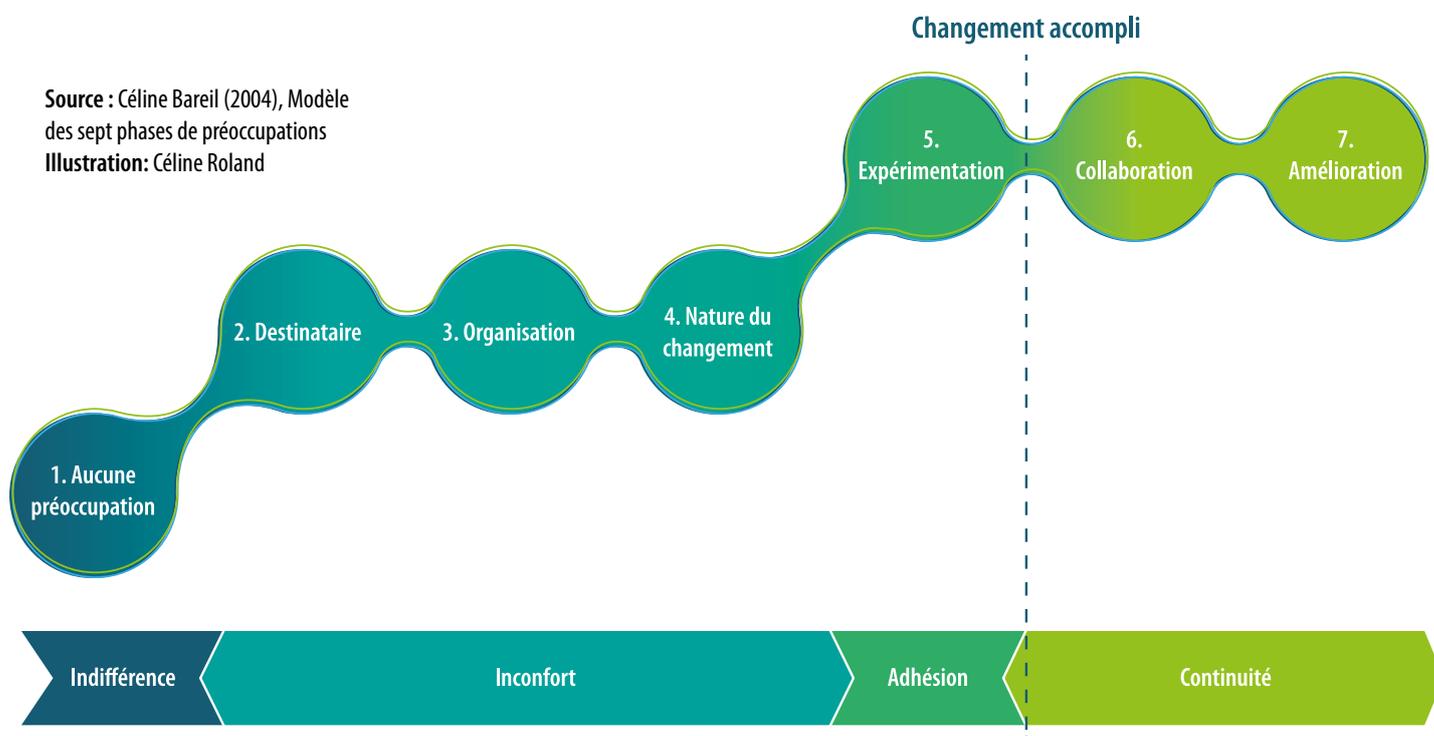
et légitimes face au changement. Ces inquiétudes évoluent dans le temps de sorte qu'une personne passe par sept phases. La transition d'une phase à l'autre dépend de chaque personne. Au sein des équipes de volontaires, tout le monde n'aura donc pas les mêmes préoccupations en même temps.

Selon ce modèle, la première phase correspond à l'absence de préoccupations. Les phases n°2 à n°4 traduisent un inconfort de la personne à trois niveaux : elle-même, l'organisation et puis la nature du changement. La phase n°5 marque l'adhésion : la personne expérimente le changement. Enfin, les phases n°6 et n°7 assurent la continuité du changement : la personne souhaite s'impliquer dans une dynamique de collaboration et d'amélioration. Dans une perspective de fidélisation des volontaires, l'objectif est d'amener les bénévoles jusqu'à la phase n°5, celle de l'expérimentation, voire à celles de la collaboration et de l'amélioration.

En tant que responsable de volontaires, cette approche en sept phases vous invite à être à l'écoute des bénévoles pour identifier leurs inquiétudes, leurs questionnements et en discuter pour, ensemble, mener des actions porteuses de sens !



Source : Céline Bareil (2004), Modèle des sept phases de préoccupations  
Illustration: Céline Roland



## PHASE N° 1 :

### « FAIRE COMME SI DE RIEN N'ÉTAIT »

La ou le volontaire ne ressent aucune préoccupation par rapport au changement et continue ses activités comme d'habitude. La personne est convaincue que rien ne va changer suite à cette période particulière. Or, au-delà des mesures inhérentes à la reprise des activités, il faut accepter qu'il n'y aura pas de retour à « comme avant » sans changement. Il est également important de réfléchir au sens des actions. En quoi les activités volontaires mises à l'arrêt pendant plus d'un an sont-elles encore pertinentes au regard des missions de l'organisation ? Quels sont les défis actuels auxquels les activités volontaires pourraient répondre ? Provoquer une discussion avec les volontaires autour des bouleversements de la crise permet de **reconnaitre que le changement est bien présent**. Confronter les personnes à cette réalité est l'occasion d'identifier les réactions diverses vécues depuis l'apparition de la Covid-19 et d'être à l'écoute des questions suscitées par la situation sanitaire et sociale.

*« Il faut accepter qu'il n'y aura pas de retour à « comme avant » sans changement. »*





## ET POUR VOUS ?

Le guide d'animation de Cultures & Santé « Échanger pour changer : Covid-19 et société » (2020) vous offre des pistes pour animer une discussion avec vos volontaires autour de plusieurs thématiques : quotidien, distanciation, libertés...

C'est l'occasion de s'exprimer en toute sérénité autour de la crise traversée et d'adapter les leviers d'actions dans le cadre des activités volontaires. Voici quelques questions adaptées à la réalité des volontaires :

→ Quels ont été les changements les plus importants dans le quotidien de votre volontariat depuis le début de la crise ?

→ Quels seraient les deux objets que vous garderiez pour une société « après Covid-19 » ?

→ Quels ont été vos besoins durant cette période ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour satisfaire ces besoins ? Les rencontrez-vous toujours en ce moment ?

→ Quelles sont vos idées à mettre en œuvre pour répondre à ces besoins dans le cadre de votre volontariat ? Que pourrions-nous faire ensemble ? Que souhaiteriez-vous voir changer au niveau de la société / l'organisation ?

## PHASE N° 2 :

### « QUE VA-T-IL M'ARRIVER ? »

Rôles, tâches, responsabilités, horaires... La personne marque son inquiétude par rapport aux impacts du changement sur ce qui la touche directement, dans son quotidien et son activité bénévole. Quand et comment puis-je reprendre mon activité ? Quelles sont mes marges de manœuvre pour décider de continuer ? Mes tâches et ma place dans l'organisation changeront-elles ? En tant que responsable de volontaires, **écouter et informer sont indispensables pour rassurer la ou le volontaire**. Identifiez les impacts positifs et négatifs de la crise sur les activités bénévoles, clarifiez les raisons des mesures et leurs délais, soyez à l'écoute des questions et envies de chaque volontaire... Même si des zones de flou restent inévitables, communiquer de manière variée et régulière aide la personne à se sentir plus à l'aise quant à l'évolution de son volontariat. Par ailleurs, le psychologue Kurt Lewin a étudié la gestion du changement (1951) et identifié plusieurs leviers pour réduire les incertitudes des personnes. Outre l'importance de favoriser la concertation avec les personnes concernées, il est primordial de **prévoir des espaces avec interaction directe** (téléphone, discussion). De plus, privilégier la

discussion en groupe renforce l'implication et l'adhésion des personnes. Organisez une rencontre en extérieur (promenade, mise au vert, terrasse...), animez des rencontres avec des techniques collaboratives, mettez en place un groupe de réflexion avec les volontaires qui le souhaitent... Les pratiques pour intégrer ces leviers avec les bénévoles sont multiples !

*« Même si des zones de flou restent inévitables, communiquer de manière variée et régulière aide la personne à se sentir plus à l'aise quant à l'évolution de son volontariat. »*



Crédit photo : Shutterstock



### ET POUR VOUS ?

**Pour favoriser le retour des volontaires et leur adhésion au changement, parler ouvertement de la réorganisation des activités est un tremplin. Que ce soit lors d'une rencontre collective (à privilégier) ou individuelle, voici quelques pistes de discussion :**

→ Quelles sont les envies et attentes des volontaires dans la reprise des activités ?

→ Compte tenu de ses missions, à quels nouveaux enjeux l'organisation doit-elle faire face ? Quels sont les qualités, ressources et centres d'intérêt des volontaires pour y contribuer ?

→ Les disponibilités des volontaires (horaires, possibilités de déplacement...) ont-elles changé ? Y a-t-il d'autres opportunités à saisir pour les activités ou moments de rencontre ?

### PHASE N° 3 : « CELA VA-T-IL DURER ? »

Les inquiétudes du ou de la volontaire portent sur les conséquences du changement sur l'organisation, à moyen et long terme. L'organisation a-t-elle les ressources matérielles, humaines et le temps pour s'adapter ? En quoi ajuster les activités volontaires est-il bénéfique pour l'organisation ? Le changement a-t-il le soutien de l'organe d'administration et de l'assemblée générale ? La personne a besoin de s'assurer que les efforts fournis pour reprendre les activités bénévoles ont du sens. Face à ces questionnements, le rôle prioritaire des responsables de volontaires est d'amener la personne à **déterminer les raisons et les apports du changement**. De plus,

impliquer les volontaires de l'organe d'administration et de l'assemblée générale permet de légitimer les changements à envisager sur du long terme. En repérant les avantages et inconvénients de la crise sur le volontariat dans l'organisation, les personnes peuvent mieux anticiper les actions à garder, à oublier ou à améliorer au regard de la stratégie de l'organisation. La ou le volontaire peut alors se sentir en confiance par rapport à l'organisation et choisir de s'impliquer dans les adaptations des activités ou non.

*« Impliquer les volontaires de l'organe d'administration et de l'assemblée générale permet de légitimer les changements à envisager sur du long terme. »*



#### ET POUR VOUS ?

**Communiquer avec les volontaires sur les ressources et positions de l'organisation pour se dire que les efforts d'adaptation en valent la peine :**

→ Quels sont les apports des volontaires pour l'organisation ? Et ses publics bénéficiaires ?

→ Quels besoins n'ont pas été satisfaits durant l'absence des volontaires ? Pourquoi est-il important d'y répondre aujourd'hui ? À quels nouveaux enjeux peuvent-ils contribuer ?

→ Quelles adaptations dans les activités volontaires ont été bénéfiques pour l'organisation ? Lesquelles méritent d'être gardées à plus long terme ou améliorées ?

→ Quelles sont les ressources matérielles (équipement de protection, outils technologiques, moyens de communication...) et humaines (équipe de soutien, temps de travail, compétences...) pour accompagner les volontaires ?



## PHASE N° 4 : « QU'EST-CE QUI VA CHANGER ? »

L'inconfort de la personne s'exprime ensuite au niveau du changement en tant que tel. Concrètement, comment les activités volontaires vont-elles être repensées ? Quand et comment seront-elles mises en œuvre ? D'après plusieurs organisations, donner plus d'autonomie aux volontaires s'est révélé fructueux durant cette période particulière. À cette étape, il est donc essentiel d'**impliquer les volontaires pour imaginer ensemble les actions à mener**. Compte tenu des mesures sanitaires, quelles activités imaginent les volontaires pour contribuer aux missions, défis de l'organisation ? Parmi les pratiques expérimentées depuis l'arrivée de la Covid-19, lesquelles ont plu ou déplu ? Prévoir des moments

d'échanges entre volontaires et responsables de volontaires est un levier pour motiver les personnes à continuer leur engagement. Lors de ces rencontres, il est important de clarifier le quoi, comment, qui, quand et avec qui des adaptations à prévoir. Les volontaires doivent également identifier ce qui sera fait de leurs idées et le niveau de participation dans les décisions (voir *Les Cahiers du Volontariat n°9, La participation des volontaires : le chantier de tous les possibles, 2018*).



### ET POUR VOUS ?

#### Des questions pour faire le bilan et imaginer les activités volontaires de demain :

- Compte tenu des nouveaux défis de l'organisation, en quoi consiste le rôle des volontaires (objectifs, tâches, lien avec les défis ou les missions, qualités nécessaires...)?
- Quelles ressources sont nécessaires pour mettre en œuvre ces changements (besoins en matériel, formations, outils...)? Qui souhaite s'impliquer dans la mise en œuvre et comment?
- Comment planifier les changements à mettre en œuvre pour assurer la continuité des activités volontaires (d'ici un mois, d'ici trois mois, d'ici six mois et à plus long terme)?
- Quels sont les apports d'un fonctionnement virtuel pour les moments de rencontres, les formations, les activités elles-mêmes? Quelles pratiques vécues depuis l'arrivée de la Covid-19 (virtuelles ou non) peuvent être gardées à plus long terme?

## PHASE N° 5 : « SOMMES-NOUS CAPABLES DE NOUS ADAPTER ? »

Même si les adaptations ont été identifiées et creusées avec les volontaires, la personne peut se demander si elle se sent prête à intégrer ces changements, que ce soit en termes de temps, de compétences ou d'énergie. Pour favoriser l'implication effective des volontaires, il convient d'être à l'écoute de leurs besoins pour **identifier les soutiens nécessaires en matière d'outils, d'accompagnement ou de formation**. Créer un environnement sécurisant pour expérimenter et apprendre pas à pas est primordial pour éviter le sentiment d'incompétence du côté des volontaires. Plusieurs pistes ont été identifiées par des responsables de volontaires pour rassurer les bénévoles. « Aller en douceur, au rythme des équipes et des personnes », « accepter des fonctionnements hybrides le temps de la transition » ou encore « alterner les rencontres virtuelles ou physiques ». Par ailleurs, reconnaître les efforts et la créativité des volontaires peut renforcer la confiance accordée à la personne et son sentiment de légitimité pour contribuer au changement. Enfin, suggérer une période « test » couplée d'un moment d'évaluation est une manière de se donner de l'espace pour s'essayer et se tromper. C'est l'occasion de se fixer des balises pour mesurer les plus-values du changement – nombre de bénéficiaires atteint et leur niveau de satisfaction,

coûts et rentrées financières, temps... Cela permet de faire tomber les craintes d'un changement aux conséquences désagréables permanentes et – quand ça marche – améliorer ses pratiques !



### ET POUR VOUS ?

#### Des pistes pour expérimenter et favoriser l'adhésion des volontaires :

- Proposer un système de binômes selon les affinités ou complémentarités.
- Définir des personnes ressources pour apporter du soutien en fonction des besoins.
- Organiser des groupes de parole et échanges de bonnes pratiques (à travers les réseaux sociaux et rencontres).
- Être disponible à la reprise des activités.
- Proposer un cadre où l'essai-erreur est reconnu et évalué.

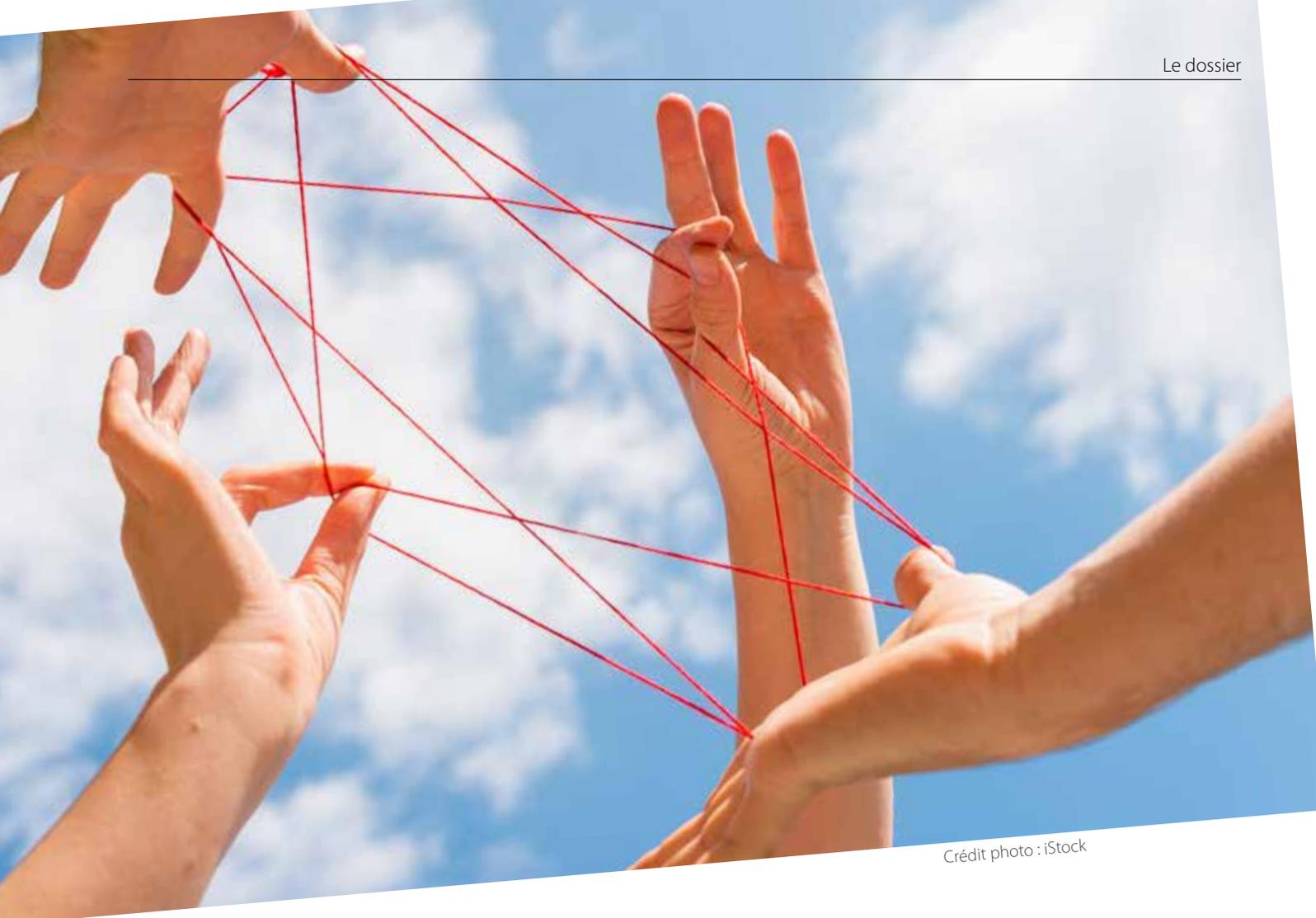
## PHASE N° 6 : « AVEC QUI POUVONS-NOUS PARTAGER NOTRE EXPÉRIENCE ? »

À ce stade, la ou le volontaire se préoccupe des dynamiques de collaboration. La personne désire partager son expérience et favoriser les échanges avec les autres membres de l'organisation, voire les partenaires extérieurs. Cette volonté peut être exprimée de différentes manières : « Ça vaudrait la peine qu'on se revoie pour échanger... », « On devrait se retrouver entre volontaires et faire le point ! », « Comment ça se passe dans les autres équipes ? ». Du côté du ou de la responsable des volontaires, **prévoir plusieurs types de rencontres** peut répondre à ces attentes et renforcer la fidélisation des bénévoles. Organiser des tables de conversation autour de thématiques en lien avec les activités volontaires, planifier des moments intergroupes entre des équipes d'actions similaires, envisager des ateliers autour du volontariat lors d'assemblées générales... Par ailleurs, de nombreuses fédérations d'organisations ont continué à proposer des rencontres pour favoriser l'échange de pratiques et l'émergence de solutions. Les volontaires avides de partage de savoirs pourraient marquer leur intérêt, pensez à leur relayer ce genre de rendez-vous en fonction des thématiques !

*« Organiser des tables de conversation autour de thématiques en lien avec les activités volontaires, planifier des moments intergroupes entre des équipes d'actions similaires, envisager des ateliers autour du volontariat lors d'assemblées générales... »*

## PHASE N° 7 : « COMMENT CONTINUONS-NOUS À NOUS AMÉLIORER ? »

Une fois les adaptations mises en œuvre, la personne peut finalement s'inquiéter de la pérennité et de l'amélioration continue du changement. Le ou la volontaire souhaite se lancer dans de nouveaux défis, imaginer d'autres pratiques innovantes et mettre sa patte pour se sentir encore mieux dans son activité. Pour accompagner cette



Crédit photo : iStock

logique d'amélioration continue, la ou le responsable de volontaires peut **valoriser les idées et encourager leur mise en œuvre** de diverses manières. Penser les espaces d'expression (téléphone, rencontres, sondage...), apporter des ressources (matériel, outils, formations, répertoire de contacts...) ou encore donner des responsabilités aux volontaires pour essayer leurs pistes d'amélioration.



### AVEC NOUS !

Pour rendre vos moments d'échanges encore plus riches et dynamiques, la PFV a mis à jour l'outil « La participation des volontaires : un recueil d'outils et de références ». Que ce soit pour une rencontre directe ou à distance, vous y trouverez différentes pistes pour faciliter la collaboration entre volontaires et favoriser l'émergence d'idées !

> Disponible dans nos outils sur [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be)

## FAIRE FACE AUX RÉSISTANCES, QUITTE À SE DIRE « AU REVOIR »

Si les organisations peuvent tenir compte des multiples préoccupations des volontaires et leur donner une place dans le processus de changement, il demeure que tout le monde réagit différemment et n'accueille pas forcément la nouveauté à bras ouverts.

D'après le modèle, les quatre premières phases génèrent un inconfort qui explique les comportements de résistance. Même si des réponses ont été apportées à ces différents types de préoccupations, la personne ne souhaitera pas de facto expérimenter le changement. **Prévoir un temps pour choisir de continuer son implication ou non est important pour le ou la volontaire.** En tant que responsable des bénévoles, suggérer quelques réflexions peut l'aider à prendre une décision. Compte tenu des adaptations, la personne souhaite-t-elle continuer son engagement ? Quels sont ses freins ? **Inviter la personne à identifier les**

**solutions pour continuer son engagement est une piste à ouvrir**, tout en s'assurant qu'elles sont compatibles avec les orientations de l'organisation.

Si la volonté de mettre fin à son engagement vient du ou de la volontaire, il convient d'en **comprendre les raisons**. Manque de disponibilités, perte d'intérêt pour les nouvelles tâches, déception face au changement... Les clarifier permet d'envisager les aménagements possibles pour continuer l'engagement autrement : nouveau rôle, horaire différent, autre lieu géographique... Dans le cas où le refus de continuer le volontariat émane de l'organisation, **objectiver les éléments** qui justifient votre choix est fondamental pour dialoguer avec le ou la volontaire. En quoi les aménagements suggérés par la personne mettent-ils à mal les valeurs de l'organisation, ses bénéficiaires ou les autres volontaires ? Pourquoi ne pouvons-nous pas vivre avec ?

Se dire au revoir reste une angoisse, un moment redouté par les responsables de volontaires car il risque d'être douloureux. Peur de blesser, attachement à la personne ou à l'organisation, malaise vis-à-vis du conflit, sentiment d'abandon... Or, **soigner le départ des volontaires est aussi une manière de renforcer la fidélisation !** Entendre un simple « merci, bonne continuation » ou « un silence radio » peuvent créer un sentiment de frustration chez la personne qui a consacré du temps à l'organisation. Anticiper le « au revoir » sereinement et de manière constructive permet d'accompagner la personne jusqu'au bout et de valoriser son implication au sein de votre organisation, au-delà de son engagement volontaire.

*« Anticiper le « au revoir » sereinement et de manière constructive permet de valoriser son implication au sein de votre organisation, au-delà de son engagement volontaire. »*

## SOIGNER LE DÉPART EN TROIS ÉTAPES : REMERCIER, IMPLIQUER ET CLÔTURER

Un premier levier pour soigner le départ est de **remercier la ou le volontaire**. Prévoir une petite attention en concertation avec les membres de l'organisation, organiser un moment festif, mettre un message de remerciement dans les différents canaux de communication... Peu importe la forme, c'est une manière de reconnaître le temps, l'énergie et les idées partagés par la personne durant son engagement.

Deuxièmement, il est important d'identifier comment les autres membres de l'organisation (volontaires, équipe salariée, bénéficiaires) sont impliqués dans ce départ. **Informé les différentes personnes de l'organisation** est important pour reconnaître la place des volontaires dans l'organisation. Que ce soit de manière directe ou par voie électronique, plusieurs éléments peuvent faire partie du message : prévenir du départ, rappeler l'action de la personne et la remercier auprès de son environnement. Par ailleurs, certains départs ont un impact plus conséquent sur les missions ou la continuité du volontariat au sein de l'organisation. Il convient alors de **concerter les organes de décision** pour mesurer les risques et anticiper les éventuelles actions à mettre en place pour préserver les activités bénévoles.

Enfin, **prévoir un entretien de sortie** permet de clôturer l'engagement de la personne sur une note positive. Les objectifs de cette rencontre sont de valoriser l'expérience au sein de l'organisation, d'être à l'écoute de la personne et d'entretenir le lien entre elle et l'organisation. Proposer cette rencontre par téléphone ou en direct, plutôt que répondre à une enquête en ligne, favorisera le dialogue avec la personne et aura davantage d'impact en termes de fidélisation. Par ailleurs, avoir une idée du temps de discussion et recevoir les questions en amont peuvent rassurer le ou la volontaire quant au cadre de cet entretien. L'idée n'est pas de lui remettre son « bulletin », mais plutôt de profiter d'une dernière occasion pour partager des vécus et identifier des pistes d'amélioration !





## ET POUR VOUS ?

### Des balises pour vivre un entretien de sortie constructif et agréable !

Ces questions sont une trame pour faciliter la discussion, elles sont abordées ou non selon les retours que le ou la volontaire souhaite partager.

→ **Proposer une atmosphère détendue** : prévoir un lieu et un temps où il n'y a pas de risques d'interruption ou dérangement, faire l'humeur du jour pour s'assurer que chaque personne est dans de bonnes dispositions...

→ **Passer en revue les étapes d'accompagnement** (recrutement, accueil, formation, outils...) : ce qui a été apprécié, ce qui a manqué, ce qui a surpris ?

→ **Identifier les forces et faiblesses des canaux de communication et lieux de décision**

(rencontres, réseaux sociaux, e-mails...) : ce qui a été apprécié, ce qui a manqué ?

→ **Voir comment s'est passée la relation avec les autres volontaires, l'équipe salariée, les bénéficiaires** : en quoi a-t-elle été positive ? Ou négative ?

→ **Identifier ses apports à l'organisation** : quels éléments la personne est-elle heureuse d'avoir partagés à l'organisation ? Comment a-t-elle senti qu'ils étaient appréciés (par l'organisation, les bénéficiaires, les volontaires) ? Ce qui a manqué ?

→ **Préparer des questions ouvertes** sur les faiblesses reconnues de l'organisation pour entendre les idées de la personne.

→ **Construire la relation future** : d'autres activités volontaires intéressent-elles la personne ? Si oui, quels sont ses centres d'intérêt ou envies ? Est-elle intéressée d'aider l'organisation lors d'activités ponctuelles ? Souhaite-t-elle devenir membre (en précisant en quoi cela consiste) ? Comment souhaite-t-elle suivre l'actualité de l'organisation (listes de diffusion, publications, réseaux sociaux...) ?

→ **Témoigner de son volontariat vers l'extérieur** : si elle devait partager pourquoi devenir volontaire dans l'organisation, que dirait-elle ?

### Être à l'écoute plutôt que dans la justification

Votre objectif n'est pas de convaincre la personne ni de juger ou démentir ses propos. Prenez note de ses idées et relativisez ce qui est partagé. Si vous souhaitez mettre en place des pistes d'amélioration, envisagez cette démarche en-dehors de l'entretien, sur base de plusieurs entretiens et non une expérience isolée. Pensez également à concerter les volontaires en activité pour améliorer vos pratiques !



Photo by Jaime Handley on Unsplash

## DES PRATIQUES POUR FAVORISER LE BIEN-ÊTRE DES VOLONTAIRES

De plus en plus de recherches analysent les liens entre le volontariat et le bien-être, notamment en Belgique (voir *La rencontre* p. 29). Mais qu'en est-il des leviers pour veiller à celui des bénévoles au sein de l'organisation ? Pour faciliter l'expérience positive des volontaires tout au long de leur engagement, plusieurs recommandations ressortent de la revue « *The impacts of volunteering on the subjective wellbeing of volunteers : A rapid evidence assessment* » (2020).

Premièrement, encourager les volontaires à être en **connexion** avec les autres bénévoles, les bénéficiaires, la cause ou l'organisation dans son ensemble. Organiser des rencontres conviviales entre volontaires, proposer des activités en lien avec les publics de l'organisation et où les personnes partagent leurs idées sont des éléments à tenir compte pour favoriser leur bien-être. Un deuxième élément est l'**équilibre** dans le volontariat. L'organisation veille à ne pas surcharger les volontaires, les invite à modifier leur engagement ou à prendre du recul quand les personnes le souhaitent. La question du **sens** est également centrale. Quelles sont les motivations et les attentes des bénévoles ? Quelle est la place des volontaires pour imaginer leur rôle ? Comment les personnes peuvent-elles se sentir utiles dans leurs activités ? Ces questions doivent faire écho aux intérêts et priorités des volontaires. Un autre levier à considérer est l'**inclusion** : créer un environnement inclusif et diminuer les barrières pour accéder aux activités de volontariat est également important pour s'assurer que les bénéfices d'un engagement bénévole soient accessibles à toute personne. Enfin, la revue pointe un cinquième levier incontournable : la **reconnaissance**. Elle permet aux volontaires de sentir que leur contribution importe au sein de l'organisation.

Une multitude de pratiques s'offrent dès à présent à vous pour permettre à vos volontaires de vivre sereinement leur engagement et de renforcer leur place au sein de l'organisation. Quelle sera votre action prioritaire pour veiller à leur bien-être ? À vous de jouer !

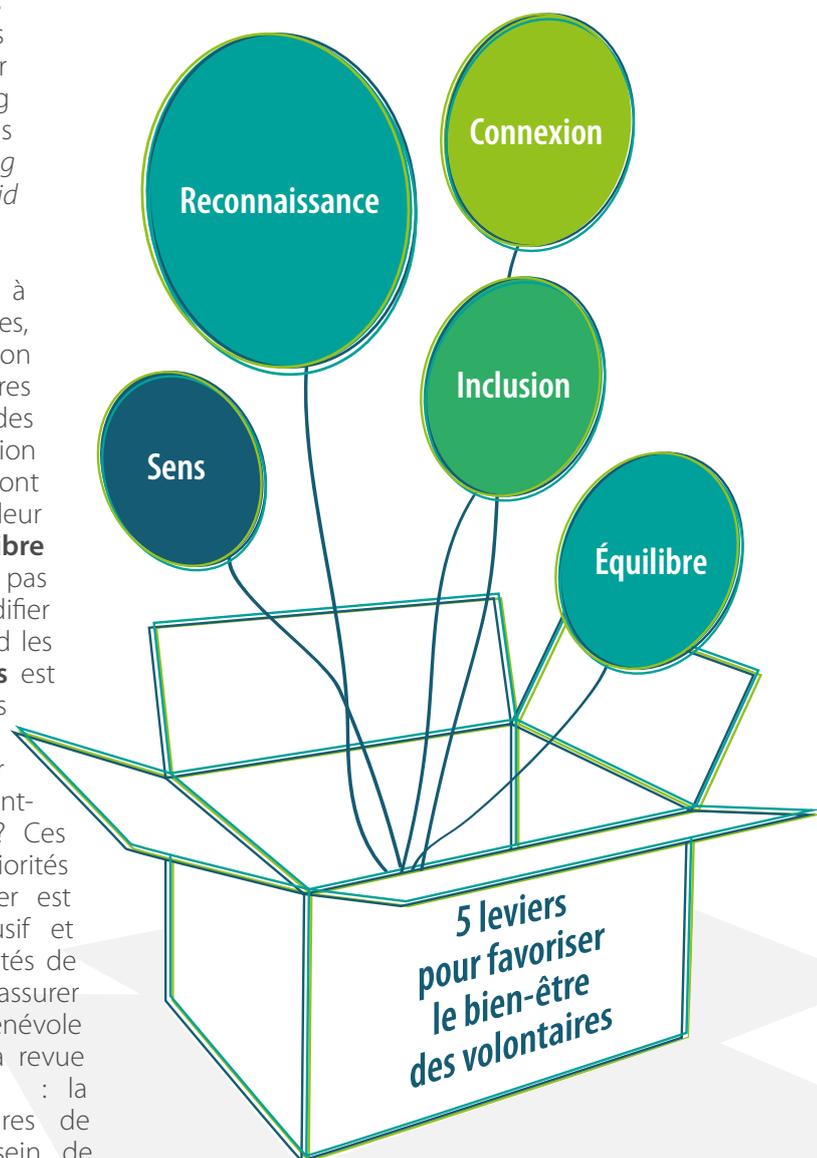


Illustration: Céline Roland



## ET POUR VOUS ?

Des questions à se poser pour favoriser le bien-être des volontaires, d'après la revue « *The impacts of volunteering on the subjective wellbeing of volunteers : A rapid evidence assessment* » (2020).

### Connexion

- Quels contacts les volontaires entretiennent-ils avec les autres membres de l'organisation dans leur volontariat (volontaires, équipe salariée, bénéficiaires) ?
- Quels espaces de soutien par les pairs offrez-vous si les bénévoles en ont besoin ? Et pour les bénévoles qui gèrent d'autres bénévoles ?
- Que mettez-vous en œuvre pour entretenir leur sentiment d'appartenance à l'organisation ? Comment favorisez-vous ce sentiment auprès des volontaires à distance ?

### Équilibre

- Comment tenez-vous compte des bénévoles qui jonglent entre leur bénévolat et d'autres rôles et responsabilités dans leur vie (horaire, lieu géographique...) ?
- Quels espaces offrez-vous aux volontaires pour réfléchir à leur engagement et prendre du recul sur celui-ci, y compris pour les volontaires responsables d'autres volontaires ?
- Comment contrôlez-vous les responsabilités et la charge de travail des bénévoles pour vous assurer qu'elles ne soient pas trop importantes ? Quels sont les signes avant-coureurs d'une surcharge de tâches ou de responsabilités ?

### Sens

- Votre organisation comprend-elle ce qui est important pour les volontaires : comment et pourquoi font-ils du volontariat ? Qu'attendent-ils de leur engagement bénévole ?
- Comment encouragez-vous les volontaires à s'impliquer dans des rôles qui sont utiles pour l'organisation et épanouissants pour eux ?

- À quelles occasions les bénévoles voient-ils l'impact de leur action et ce qu'elle apporte ?
- Comment incluez-vous les bénévoles dans les échanges sur les actions, les rôles et les changements futurs ?

### Inclusion

- Que faites-vous pour rendre votre organisation plus inclusive ? Que faites-vous pour lutter contre la discrimination et les préjugés ?
- Est-il facile d'être volontaire dans votre organisation ? Quels sont les obstacles potentiels et que faites-vous pour les éliminer ?
- Quelles plus-values vos activités bénévoles représentent-elles pour la personne qui souhaiterait s'impliquer dans votre organisation ? Comment les mettez-vous en avant dans vos actions de recrutement ?
- Lorsque leur situation personnelle change, les bénévoles ont-ils la possibilité de changer de rôle, de réduire leur engagement ou de prendre du recul sur leur volontariat ?

### Reconnaissance

- Que faites-vous pour que tout le monde se sente apprécié ?
- Comment reconnaissez-vous ouvertement leur contribution et la célébrez-vous ?
- La valeur et la place des bénévoles sont-elles reconnues dans l'ensemble de l'organisation ? Comment cela pourrait-il être davantage intégré ?
- Toutes les personnes sont-elles soutenues par l'organisation, y compris celles qui dirigent l'organisation et gèrent d'autres bénévoles ? Que mettez-vous en œuvre pour y parvenir ?

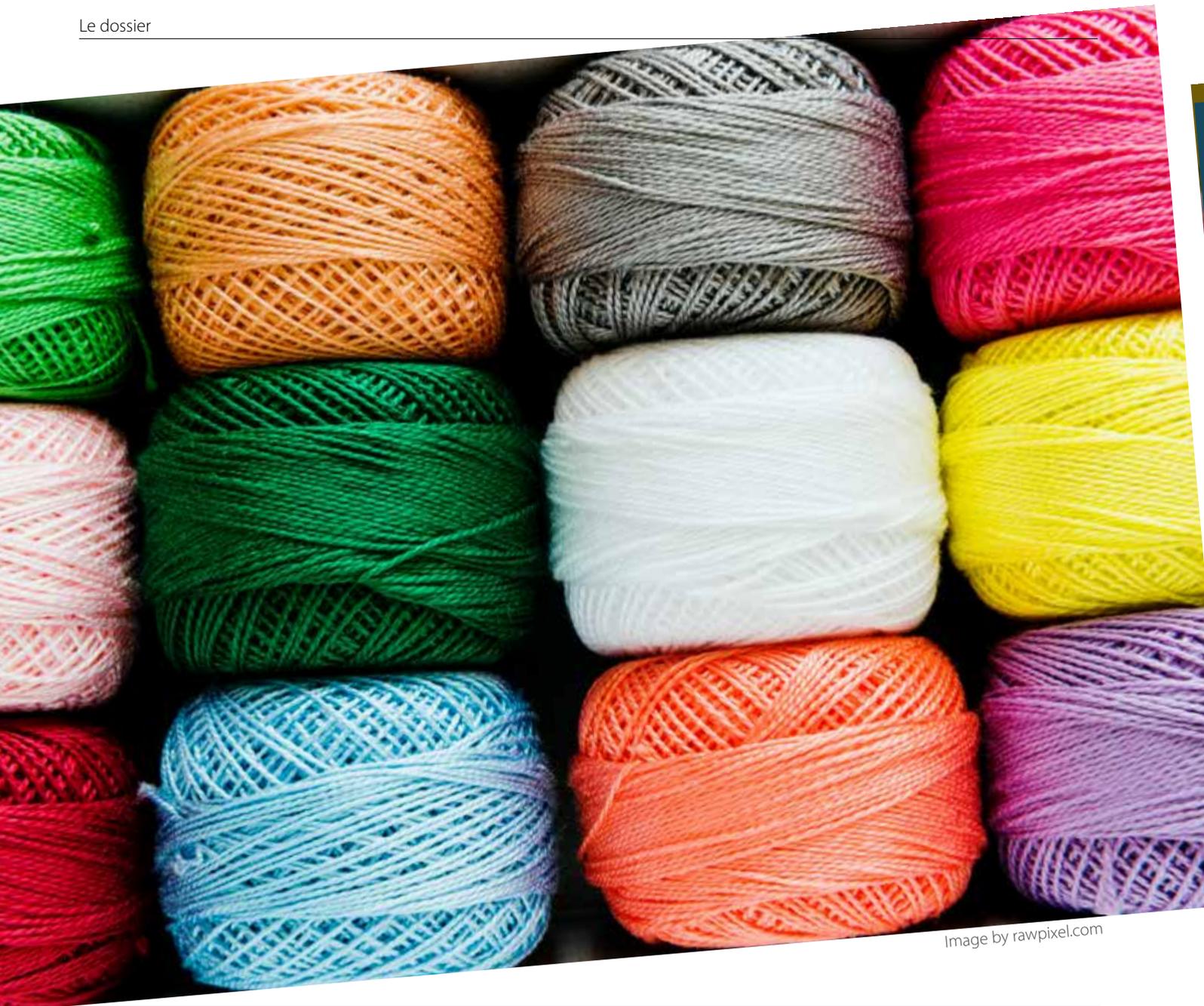


Image by rawpixel.com

## Bibliographie

Autisser D., Moutot J-M., Johnson J K., Wiersch E., 2019, « La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation », 2ème édition, Malakoff, Dunod.

Bareil C., 2004, « Les phases de préoccupations : la petite histoire d'un grand modèle », Cahier de recherche, Vol. 4, n° 9, HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations.

Bareil C., 2008, « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et explications sur l'expérience du changement », Télescope, p. 89-105.

Croix-Rouge, 2011, « Gestion du Volontariat : guide pratique », Bruxelles.

Cultures & Santé, 2020, « Échanger pour changer : Covid-19 et société », Bruxelles.

France Bénévolat, Fiche n°7 : Accompagner la fin d'un bénévolat, [www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org).

Frimousse S. & Peretti J., 2021, « Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? », Question(s) de management, Vol. 34, n°4, p., 97-171.

Gril E., « Être un leader en temps de crise », Gestion, 2020/2 (Vol. 45), p. 26-30.

Oxfam Magasins du Monde, 2016, « Plan dynamique des bénévoles », Bierges.

Oxfam Magasins du Monde, 2017, « La reconnaissance des bénévoles. Comment valoriser l'activité bénévole : le cas d'Oxfam-Magasins du monde », Bierges.

PFV, Résultats, Enquête : impact de la crise sur la gestion de vos volontaires, [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be).

PFV, Garder le contact avec les volontaires malgré la distance, [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be).

PFV, « Le volontariat, une bulle pour changer d'air ? », Sémin'@ir en ligne, 7 mai 2021.

Stuart J., 2020, « The Impacts of Volunteering on the Subjective Wellbeing of Volunteers: A Rapid Evidence Assessment », Londres.

# La rencontre

Le regard de Jessica Morton  
sur le bien-être des volontaires

*Chercheuse en psychologie à l'UCLouvain, Jessica Morton s'intéresse à l'impact du volontariat sur le bien-être. Elle est aussi spécialiste des troubles anxieux liés à la désocialisation. Deux sujets qui nous questionnent particulièrement depuis le début de la crise sanitaire.*

## Quel impact le confinement a-t-il eu sur notre bien-être ?

**Jessica Morton** : Durant cette période, nous avons dû limiter nos contacts et être à l'écart des autres. L'isolement peut répondre à un besoin de solitude. Il permet un travail d'introspection pour apprendre à mieux se connaître et, dans ce cas-là, l'autre est perçu comme un inconfort. Mais, à trop durer, cet isolement peut conduire à une perte de soi, une perte d'identité. C'est ce que décrit le film « *Into the Wild* », où le personnage bascule dans la folie. À ce moment, l'activité cérébrale est similaire à celle de la douleur physique. On parle de douleur sociale, l'isolement fait mal. En effet, nous sommes des êtres sociaux. C'est dans le rapport aux autres que nous découvrons qui nous sommes, nos valeurs et nos buts. **Le bien-être mental et physique est lié positivement à l'intégration sociale et négativement à l'isolement.**

« *L'isolement fait mal.* »

## Comment définir le bien-être ?

Le bien-être est subjectif, il ne dépend pas que du contexte. C'est pourquoi deux personnes peuvent vivre la même expérience et en retirer un état de bien-être différent. La littérature distingue quatre thématiques du bien-être :

- **Le bien-être général**, la satisfaction dans la vie, qui découle d'une multitude de vécus, sans

qu'il ne soit tout à fait possible de la relier à un aspect en particulier.

- **Le bien-être hédonique**, relié aux émotions positives : par exemple, acheter une maison, obtenir son diplôme... Une émotion positive prend le dessus, elle dépasse la simple bonne humeur.
- **Le bien-être eudaimonique**, lié au fonctionnement psychologique : donner du sens à la vie, s'accepter, être autonome, avoir un sentiment de contrôle, être épanoui...
- **Le bien-être social** : trouver sa place dans la société, être en adéquation avec les valeurs proposées et avec ses relations sociales...

## Participer à la vie sociale joue un rôle dans le bien-être...

En participant à des associations ou des groupes informels, nous avons des contacts en face-à-face, nous accédons à certaines ressources et à de l'aide en cas de besoin. Tout cela va avoir un impact sur le comportement, la santé et le bien-être de l'individu.

## Être volontaire a-t-il un plus grand impact encore sur le bien-être ?

L'engagement social des volontaires, c'est le fait de s'investir dans le groupe pour l'organiser, le faire fonctionner. C'est prendre un rôle qui va au-delà de la consommation des activités. Avec la Mutualité chrétienne et

l'UCLouvain, nous avons mené une enquête auprès de 5000 personnes pour identifier les liens entre participation, engagement et bien-être. Cette étude montre qu'il y a une association forte et positive entre la participation à la vie sociale et le bien-être. L'association est encore plus forte lorsque les personnes sont bénévoles. Par exemple, les personnes qui prennent part à des activités ont un sentiment de **solitude** moins élevé que celles qui ne font rien. Les volontaires rapportent un moindre sentiment de solitude et se disent aussi plus **épanouis** que les autres. Ce phénomène s'accroît avec le niveau d'engagement. Se sentir **en accord avec la société** dans laquelle on vit, donner du **sens à la vie** ou avoir le sentiment de pouvoir compter sur un **support social** sont autant de phénomènes renforcés par la participation à la vie sociale et davantage encore par l'engagement bénévole.

« *Il y a une association forte et positive entre la participation à la vie sociale et le bien-être. L'association est encore plus forte lorsque les personnes sont bénévoles.* »

## Pourtant, l'épanouissement peut varier d'un volontaire à l'autre...

Pour notre étude, nous avons identifié quatre motivations d'engagement des volontaires :

- le **développement personnel** (apprendre),



Image by Shutterstock

- la **socialisation** (avoir des contacts),
- la **protection** (contre l'isolement, la dépression...),
- l'**ouverture** (vivre mes valeurs, se sentir utile).

Nous avons remarqué que s'engager par protection ne suffit pas à diminuer le sentiment de solitude. La personne doit aussi prendre du plaisir à rencontrer d'autres pour que cette stratégie soit efficace. Les volontaires qui croisent plusieurs motivations positives, en particulier la recherche de contacts, semblent bénéficier davantage de leur enga-

gement : meilleure perception de leur santé, de leur épanouissement, du sens de la vie...

### Avec la crise, le bien-être des volontaires a été mis à mal. Quels leviers activer pour l'améliorer ?

Il y a des dimensions du bien-être sur lesquelles le volontariat ne pourra pas agir. Notre étude a mon-

tré que le volontariat peut avoir un impact sur le bien-être social. Pour cela, il faut veiller à ce que la personne se sente bien dans le groupe, trouve sa place, et se sente en adéquation avec les valeurs et les stratégies mises en place pour les atteindre. Les deux ingrédients gagnants sont : avoir des contacts en face-à-face et se sentir en fusion avec le groupe. En soignant l'esprit d'équipe, où chaque personne se sent accueillie et trouve sa place, le volontaire va se sentir estimé, soutenu et en retirer du bien-être.



Image by Shutterstock

« La crise offre donc une opportunité d'amener du changement, de retour à l'essence de la mission. »

## La crise a aussi bousculé le soutien que les organisations apportent à leurs bénévoles...

La formalisation et la structuration d'un groupe conduit à améliorer les fonctionnements, à instaurer des procédures, mais aussi à leur rigidité. Or, la crise nous met face à une perte de prévisibilité et de contrôle. Nos fonctionnements habituels ne sont plus tenables. La crise offre donc une opportunité d'amener du changement, de retour à l'essence de la mission. **La crise rend les structures plus malléables, mais aussi les personnes plus flexibles.** Si la réorganisation est bien pensée, les volontaires y adhéreront facilement.

## Comment préserver les motivations des bénévoles dans ce contexte « après Covid-19 » ?

Il faut identifier ce que les personnes viennent chercher en faisant du volontariat : se sentir utile, être moins seul, se sentir apprécié, prendre du plaisir... et voir comment il est possible d'y répondre, même à distance. Organiser un lunch va être apprécié par les volontaires qui viennent par plaisir récréatif, mais ne fonctionnera pas pour quelqu'un qui veut se sentir utile ou moins seul. Le confinement a un effet de ralentissement qui peut provoquer de la dépression. En tant que psychologues, nous n'attendons pas que la personne ait envie de faire quelque chose pour qu'elle aille mieux. Nous allons la remettre en mouvement pour générer de la motivation. Ce que vous mettez en place maintenant aura un impact pour la reprise des activités, le retour à la normale.

## Aider autrui alors que le volontaire ne va lui-même pas très bien, cela paraît compliqué...

Avec des volontaires qui souffrent davantage de solitude, par exemple, il faut proposer des contacts plus fréquents. Il faut travailler la quantité et puis aussi la qualité. Les aider à tisser des liens pour qu'ils se sentent intégrés.

## Y a-t-il un risque que les personnes ne s'engagent plus après la crise ?

Il faudra être attentif aux publics vulnérables avant-crise pour lesquels la situation s'est aggravée. Mais globalement, la perspective est plutôt positive. Il y aura un phénomène de **résilience collective**. En se remettant en mouvement, nous allons nous réactiver et repartir.

# Tour des membres

## Volont'R et GAL Condroz-Famenne

*Dans chaque édition des Cahiers, nous invitons plusieurs membres de la Plateforme francophone du Volontariat à s'exprimer sur le thème du dossier. C'est l'occasion de faire un tour d'horizon des défis que rencontrent les organisations, de croiser les points de vue et d'illustrer ce dossier par des exemples concrets.*

*Volont'R – Martine De Booseré, Coordinatrice  
GAL Condroz-Famenne – Morgane Renard, Chargée de missions  
Cohésion Sociale et Mobilité*

Image by Alexey Komissarov on Pexels

## EN QUOI CONSISTE VOTRE PROJET DE VOLONTARIAT ?

**Martine :** Chez **Volont'R**, la spécificité est d'aller à la rencontre de l'autre en proposant, à Bruxelles ou en Wallonie, du volontariat relationnel centré sur l'écoute et l'animation. À travers les services rendus aux publics, il favorise l'implication citoyenne des jeunes en provoquant des prises de conscience et en facilitant la création de liens. Nos volontaires s'impliquent dans une centaine d'institutions : principalement des cliniques et des maisons de repos, mais également des écoles de devoirs, des crèches et des centres pour personnes en situation de handicap. Par ailleurs, nous collaborons étroitement avec des établissements scolaires pour l'encadrement de retraites avec les élèves et l'animation de classes autour des thématiques liées à notre type de volontariat.

À côté du volontariat « classique », nous avons développé des projets de volontariat plus spécifique. Par exemple, « Bulle d'Oxygène » est un partenariat avec des cliniques à Liège, Bruxelles et Namur, où les volontaires s'impliquent auprès des patients du service oncologie. Il y a également le projet « Team'Grou » où les volontaires organisent des activités pour distraire les enfants dans des consultations pédiatriques d'hôpitaux. Enfin, « Solid'R » rassemble des actions soutenues financièrement en Belgique ou ailleurs proposées par les volontaires. Ces actions répondent à certains critères, en particulier l'autonomisation des personnes ou encore leur caractère social.

**Morgane :** L'équipe du **GAL Condroz-Famenne** travaille avec plusieurs partenaires à diverses missions, notamment de cohésion sociale. Un des objectifs de notre ASBL est de donner envie à chacun et chacune de mieux connaître son lieu de vie et s'investir dans des projets locaux et citoyens. Nous collaborons avec des volontaires pour des

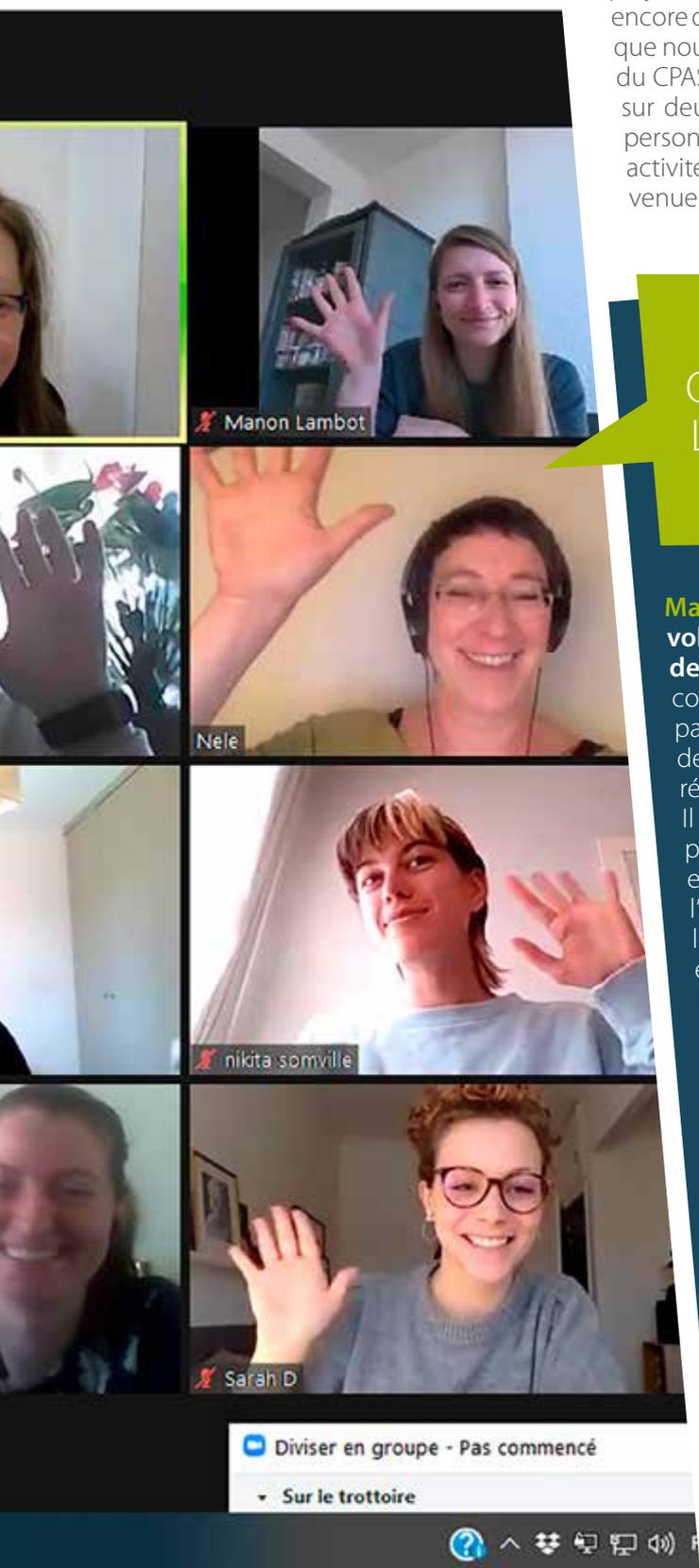


projets de rupture d'isolement, de rencontres intergénérationnelles ou encore d'épicerie sociale. Notre épicerie sociale est un projet assez jeune que nous gérons avec une quinzaine de volontaires. Elle se situe à côté du CPAS et de son magasin de seconde main. Elle ouvre un vendredi sur deux. Les bénévoles y distribuent des denrées alimentaires aux personnes qui en expriment le besoin. On y organise aussi des activités et animations socio-culturelles, telles des dégustations, la venue de Saint-Nicolas, etc.

## QUEL IMPACT LA CRISE A EU SUR LES ACTIVITÉS DES VOLONTAIRES ?

**Martine (Volont'R) :** Au vu du caractère relationnel de notre volontariat, nous avons ressenti de plein fouet les impacts de la situation sanitaire. Au printemps 2020, nous avons été contraints d'arrêter le volontariat avec plusieurs de nos institutions partenaires. Dans les hôpitaux, les activités ont repris seulement depuis l'été dernier au rythme des mesures, mais de manière très réduite. Du côté des écoles, les retraites sociales ont été annulées. Il y a juste du côté des écoles de devoirs où les volontaires ont pu continuer grâce à nos protocoles « jeunesse ». Je pense encore à un bénévole qui me dit « Ça m'a fait du bien, j'ai pu voir l'optimisme des enfants et un peu oublier ce qui se passait dans les hôpitaux ». En ce qui concerne « Solid'R », tout a également été mis en suspens principalement pour des raisons financières. En effet, sans volontariat, plus de cotisation d'institution... Cela a été souvent très dur pour le moral, à la fois des volontaires et de l'équipe salariée.

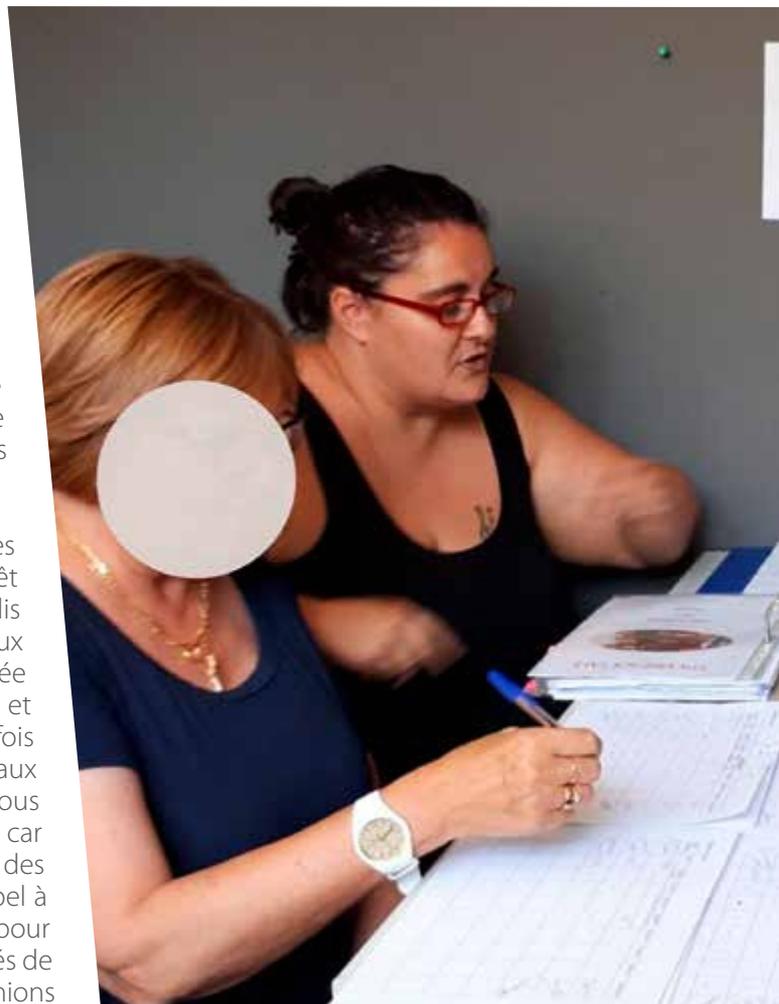
**Morgane (GAL Condroz-Famenne) :** La crise a bousculé toutes nos activités et celles de nos partenaires. Augmentation des demandes sociales, mise à l'arrêt des activités de contact... Dans le même temps, nous recevions beaucoup de propositions de volontariat. L'idée d'un projet répondant à cette envie d'engagement nous trottait déjà dans la tête, mais **la crise a été l'élément déclencheur de sa mise en place.** C'est ainsi que nous avons créé le projet « #jesuisvolontaire » afin de faire se rencontrer les offres et les demandes d'aide. En quelques mois, 17 projets et 40 volontaires ont rempli nos formulaires ! Nous réfléchissons à présent à son avenir, en particulier dans une perspective d'autonomisation et de gestion par nos volontaires.



QUELLES ONT ÉTÉ  
LES DIFFICULTÉS  
PRINCIPALES RENCON-  
TRÉES DANS LE CADRE  
DU VOLONTARIAT ?

**Martine (Volont'R)** : La principale difficulté fut la multitude de protocoles et le manque de clarté sur celui à suivre pour notre organisation. Lorsque la vaccination a commencé, par exemple, les maisons de repos et cliniques autorisaient les visites extérieures, mais le protocole « jeunesse » interdisait la reprise de nos activités... Avec des mesures « jeunesse » plus ouvertes, nous avons ensuite identifié les possibilités de reprise avec les institutions au cas par cas. **C'était compliqué de savoir sur quel pied danser et de communiquer une information claire aux volontaires.** Pour cela, le guide de reprise réalisé par la PFV (voir sur [www.levolontariat.be/outils](http://www.levolontariat.be/outils) NDLR) a beaucoup aidé : grâce à lui, les volontaires pouvaient se sentir rassurés dans leur décision de reprendre ou non. Un autre questionnaire plus récent est celui de la vaccination pour les volontaires. Certaines institutions le proposent, d'autres pas... Comment informer les volontaires et quels messages leur transmettre ? Nous ne savions pas exactement comment nous positionner. D'autres difficultés restent parfois d'actualité. L'aspect technique – maîtrise des nouvelles technologies, bonne connexion – représente une difficulté pour certains volontaires. Par ailleurs, l'environnement de volontariat, que ce soit les hôpitaux, les maisons de repos ou les écoles, a été fort impacté par la Covid-19. Les volontaires ont souvent été un soutien moral – et non un remplacement –, pour le personnel soignant ou les enseignants, mais ce n'était pas toujours évident.

**Morgane (GAL Condroz-Famenne)** : Les principales difficultés étaient les changements de mesures sans arrêt ainsi que l'augmentation subite des demandes de colis alimentaires : en quelques temps, nous avons reçu deux fois plus de demandes d'aide. La période était compliquée autant pour les volontaires que pour les bénéficiaires et les travailleuses. Avec la fatigue et le stress, il était parfois vraiment difficile d'assurer les activités tout en répondant aux besoins des personnes. Dans l'urgence de la situation, nous avons parfois annulé l'une ou l'autre rencontre d'équipe, car nous manquions de temps. Or, cela a créé des tensions et des incompréhensions. À ce moment-là, nous avons fait appel à la Maison Croix-Rouge, avec laquelle nous collaborons, pour avoir des intervenants extérieurs et neutres. Des employés de l'antenne provinciale sont venus soutenir différentes réunions





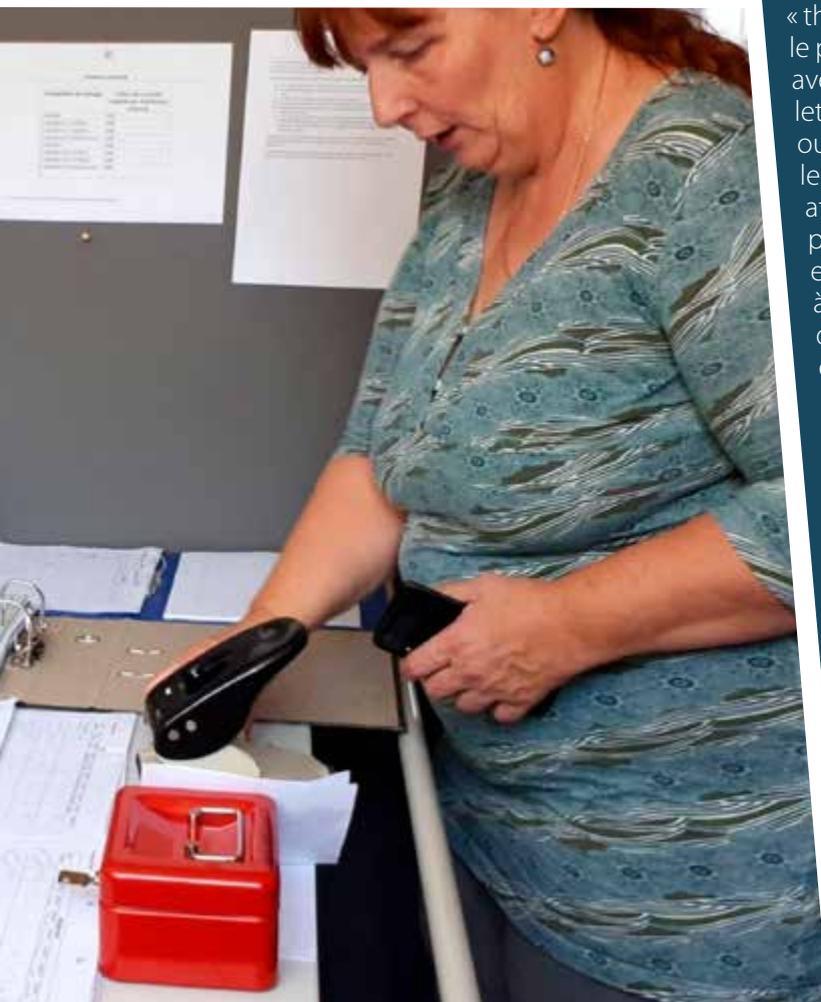
« *Nous nous sommes rendu compte qu'une attention particulière aux émotions des volontaires était nécessaire.* »

pour faciliter la communication et l'évaluation du projet. Nous nous sommes rendu compte qu'une attention particulière aux émotions des volontaires était nécessaire. Nous avons donc mieux soigné notre communication avec les bénévoles. Bien expliquer la situation et les décisions que nous prenions, prendre le temps de remercier et valoriser les volontaires, écouter leurs inquiétudes et leurs besoins. C'était vraiment important que chaque personne puisse s'impliquer et être entendue. Par exemple, nous avons organisé des réunions en extérieur afin de pouvoir discuter toutes et tous ensemble.

## COMMENT AVEZ-VOUS PU RÉINVENTER LES ACTIVITÉS ?

**Martine (Volont'R) :** Avec les volontaires et l'équipe salariée, nous avons utilisé de la créativité pour trouver des alternatives. Nous avons par exemple adapté les formations à destination des volontaires et les animations « thématiques » dans les écoles de manière virtuelle. Dans le projet « Bulle d'Oxygène », les volontaires ont collaboré avec l'opération « un dessin, un soutien », envoyé des lettres aux patients dans les régions de Liège et Namur ou encore réalisé des créations : posters pour soutenir le personnel soignant, journal, calendrier de petites attentions. Du côté de « Team'Grou », les volontaires ont profité de la période pour redécorer la salle d'attente et réaménager l'espace. Dans les hôpitaux, un recueil à destination des patients a également été créé avec des citations, des mots d'encouragement ou encore des images positives... Toutes ces activités ont été imaginées lors des **rencontres entre volontaires via « Zoom »** animées par les animateurs et animatrices de projet de l'équipe salariée.

Comme les activités sur le terrain ne reprenaient que petit à petit, **garder le contact avec les volontaires était primordial pour s'assurer du bien-être des jeunes.** Appels téléphoniques, rencontres « Zoom », groupe Facebook, tables rondes lors des assemblées générales en visioconférence... Ce qui a été magnifique lors des assemblées générales, c'est qu'elles ont rassemblé beaucoup de volontaires : tout le monde était là pour se soutenir ! L'une d'entre elle a été l'occasion d'identifier les besoins des volontaires, mais également d'offrir un espace de parole pour les vécus. Quel a été le moment le plus difficile pour vous ? Comment l'avez-vous vécu ? De quoi avez-vous besoin ? De ces discussions sont ressortis beaucoup de sentiments d'impuissance,



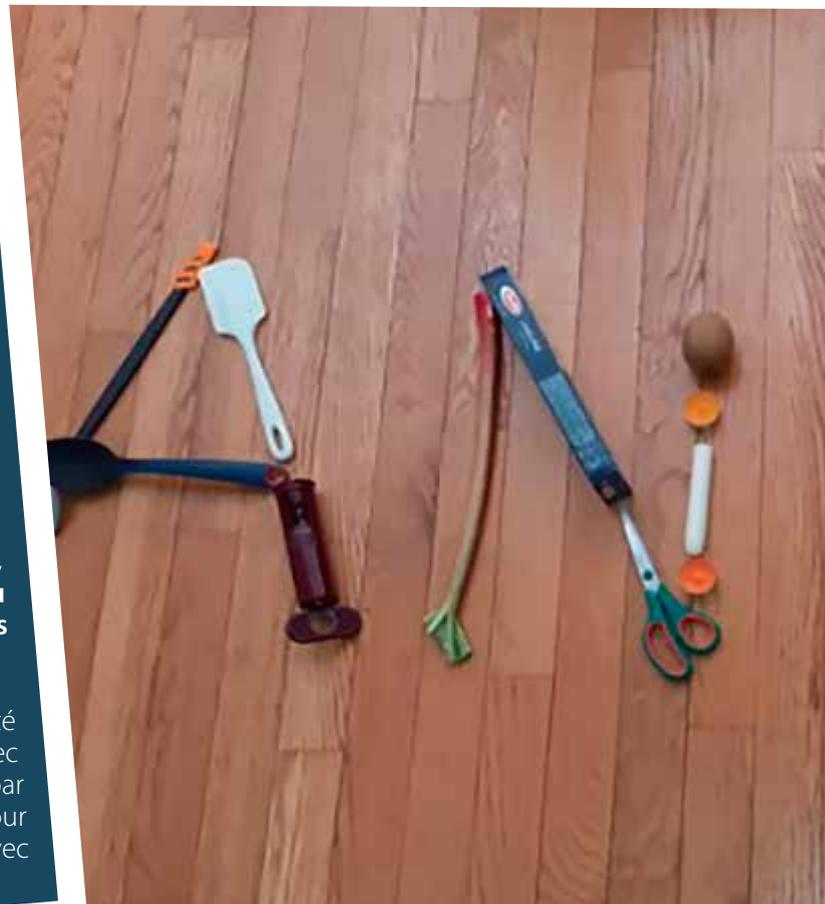
de frustration et de stress des volontaires. Ne pas voir le bout du tunnel, peur de contaminer les patients, être dans l'impossibilité d'aider les autres, ras-le-bol et difficulté d'avancer vers l'inconnu... Leurs émotions ressemblaient à des montagnes russes, avec un manque cruel de contact social. Néanmoins, nous pouvions sentir à la fin de la discussion qu'il y avait un certain optimisme, avec une volonté de résilience très forte. Les volontaires restent motivés et continuent à faire preuve de créativité !

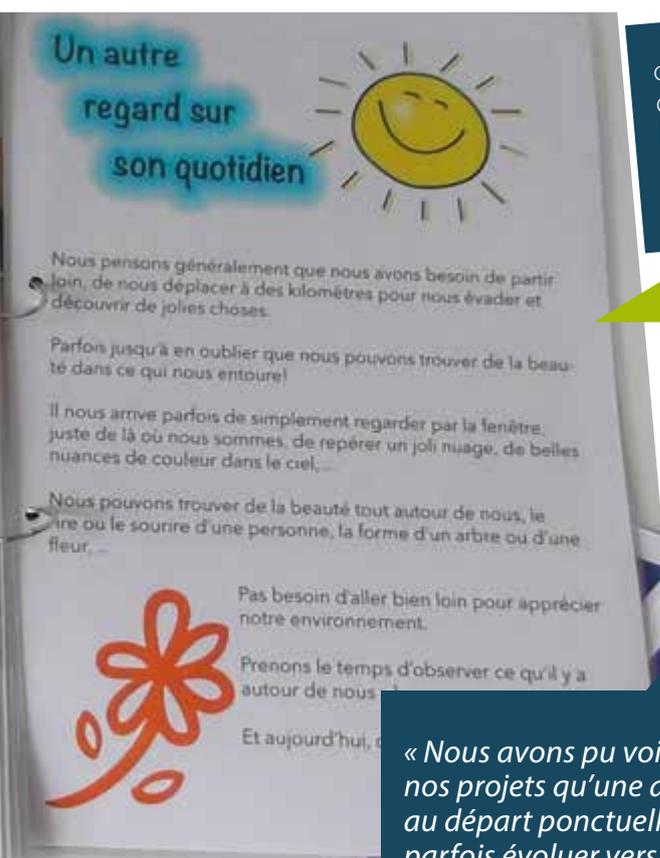
**Morgane (GAL Condroz-Famenne)** :

Tout d'abord, nous avons créé un noyau avec des membres de l'équipe salariée et des volontaires afin d'adapter nos méthodes de fonctionnement, trouver des manières de respecter les mesures, etc. Des décisions rapides et une organisation rigoureuse étaient indispensables pour ouvrir à nouveau l'épicerie sociale au public. Au début, nous nous sommes surtout focalisés sur les protocoles sanitaires : comment mettre en place les procédures, obtenir le matériel de protection, organiser la logistique, etc. C'était assez complexe, cela nous a pris beaucoup de temps et d'énergie. C'est bien plus tard que nous avons pu réfléchir à adapter nos fonctionnements internes (en organisant des réunions en extérieur) et aux nouvelles initiatives que nous pouvions proposer. Toutes ces étapes se sont faites en concertation entre le GAL, les associations partenaires et les volontaires. Nous avons, par exemple, une équipe de volontaires qui allaient rencontrer les aînés et aînées à domicile ou dans des maisons de repos. Les mesures n'ont plus permis ces visites, mais nous avons pu installer une correspondance grâce à un groupe d'écriture. C'est une autre façon d'écouter les personnes, ça marche super bien ! **Sans la crise, nous n'aurions pas pensé à cette action, mais vu son succès, nous souhaitons la développer à plus long terme.**

Du côté de l'équipe salariée, nous avons été particulièrement attentives à maintenir le contact avec les volontaires en nous adaptant à leurs habitudes : par e-mail pour certaines personnes, par téléphone pour d'autres... Nous faisons régulièrement le point avec

*« Une des assemblées générales a été l'occasion d'identifier les besoins des volontaires, mais également d'offrir un espace de parole pour les vécus. »*





chaque bénévole en leur expliquant la situation, en leur partageant où nous en étions dans les projets et les adaptations, en anticipant les changements à venir, etc. Prendre ce temps avec les volontaires était essentiel !

## CE QUI VOUS A MARQUÉ DU CÔTÉ DES VOLONTAIRES ?

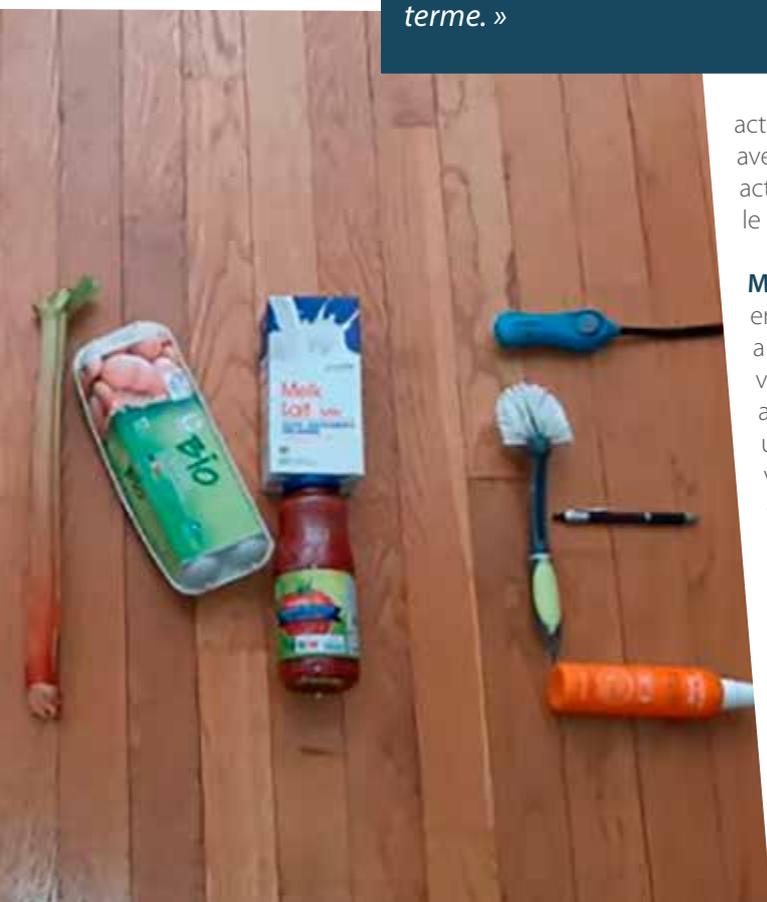
« Nous avons pu voir dans nos projets qu'une aide au départ ponctuelle peut parfois évoluer vers du long terme. »

**Martine (Volont'R) :** Malgré les découragements quant aux mesures sans cesse modifiées, nous avons été impressionnés par l'adaptabilité dont les personnes ont fait preuve. Les volontaires ont vraiment montré leur créativité pour repenser la relation à l'autre. Au niveau des profils,

nous en avons eu parfois des nouveaux, en particulier des étudiants en recherche de stage qui n'avaient pas l'occasion de les réaliser et souhaitaient trouver une activité. Nous avons également eu plusieurs demandes de jeunes venant des mouvements de jeunesse à la recherche d'un projet en Belgique. Cela a permis de développer de nouveaux partenariats, un autre point positif ! Du côté de l'organe d'administration, les personnes ont été vraiment très proactives. Les volontaires ont marqué une implication très forte lorsque nous avons besoin de réorienter les actions.

Plusieurs groupes de travail, rassemblant des volontaires avec l'équipe salariée, se sont mobilisés fin 2020 pour réorienter les activités et en imaginer de nouvelles en proposant, par exemple, le développement d'un volontariat à domicile.

**Morgane (GAL Condroz-Famenne) :** Il y a vraiment eu un engouement pour les projets solidaires. Quand le quotidien a commencé à reprendre « normalement », les envies des volontaires étaient très variables. Quelques personnes ont arrêté leur volontariat, d'autres ont voulu continuer mais avec un temps d'engagement réduit. Enfin, une autre partie des volontaires s'est engagée pendant les premiers mois de la crise et a décidé de s'impliquer sur du long terme. Nous observons le même phénomène sur notre plateforme « #jesuisvolontaire » : du côté des citoyens, il y a eu beaucoup d'offres ponctuelles en comparaison avec le nombre d'offres sur le long terme. Les associations de leur côté recherchent essentiellement des volontaires sur le long terme ou pour une fréquence régulière selon leurs disponibilités. Il en résulte qu'un nombre important de propositions d'aide n'a pas été rempli. C'est un double constat intéressant : il y a d'une part un décalage entre ce que recherchent les associations et ce que proposent les citoyens et citoyennes. D'un autre côté, nous avons pu voir dans nos projets qu'une aide au départ ponctuelle peut parfois évoluer vers du long terme.



## DES NOUVEAUTÉS, ADAPTATIONS À GARDER ?

**Martine (Volont'R) :** Lors de nos réunions en équipe salariée, nous avons désormais **un point sur la reprise du volontariat de manière récurrente à l'ordre du jour.** C'est l'occasion de communiquer les mesures d'application, identifier ce qui reprend et comment, et d'échanger sur les questions que se posent les volontaires. Au vu de nos adaptations, certaines rencontres en visioconférence continueront quand c'est nécessaire et selon les souhaits des personnes. Par exemple, proposer des formations en ligne ou des entretiens individuels lorsque la distance géographique est conséquente. Cette situation a également rappelé l'importance d'être à l'écoute des demandes du terrain et de l'évolution de la société, ce qui continuera à alimenter nos modes de fonctionnement. Je pense aussi que cette période a révélé une capacité de créativité, parfois ignorée mais belle et bien là, pour certaines personnes. Cette dynamique va certainement perdurer au sein de l'organisation.

**Morgane (GAL Condroz-Famenne) :** Dans le cadre de notre épicerie sociale, la crise nous a permis d'identifier ce qu'il fallait consolider. Mieux définir les rôles et responsabilités, avoir un organigramme clair, prévoir des binômes sur les missions avec des responsabilités plus lourdes, etc. Nous avons également reçu de nombreuses demandes des associations de notre territoire quant à l'encadrement de volontaires, la gestion des conflits, les droits des volontaires... Identifier ces nouveaux besoins nous donnent des pistes concrètes pour améliorer nos services et envisager des outils ou rencontres pour y répondre. Pour l'avenir, nous retenons également l'importance d'impliquer les volontaires et de prendre le temps nécessaire pour les soutenir. **Bien communiquer, écouter leurs émotions et leurs besoins, expliquer les choix afin que les personnes comprennent bien la situation, prévoir des moments d'échanges, valoriser chacun et chacune, etc.** Mais aussi, tout simplement, prendre le temps de les remercier et de souligner que, durant la crise, leur aide était vitale pour le public. Sans eux, nous n'aurions pas pu mener l'activité dignement. Enfin, la crise nous aura aussi montré que nos volontaires ont une capacité d'adaptation permanente et que devoir rebondir face aux différents aléas nous invite à chercher et offrir le meilleur service possible.



*« La crise nous a permis d'identifier ce qu'il fallait consolider. »*

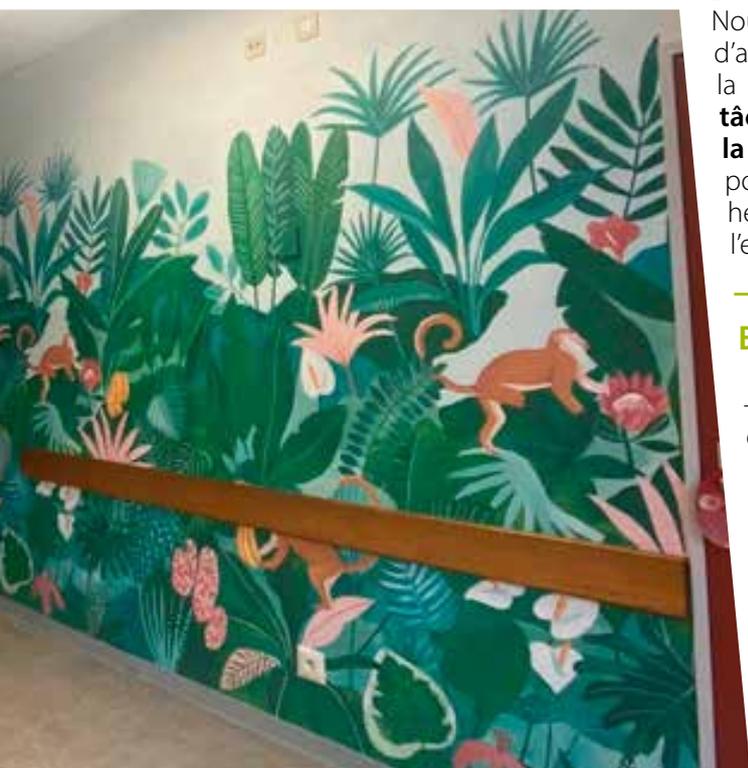




## SI JE VOUS DIS VOLONTARIAT ET RÉSILIENCE, VOUS PENSERIEZ À UNE HISTOIRE À PARTAGER ?

**Martine (Volont'R)** : Durant la crise, nous avons adapté un projet spécifique, une collaboration avec l'ASBL all-in. Les volontaires encadrent les enfants venant d'une école ordinaire et d'une école de l'enseignement spécialisé, en leur proposant des activités lors de temps communs prévus, le matin, le midi et en fin de journée. Avec l'arrivée de la Covid-19, nous avons adapté nos formations pour les volontaires, tantôt au sein de l'école en respectant les mesures de distanciation, tantôt en virtuel lorsqu'elles ne le permettaient pas. Lors du confinement de 2020, les volontaires ont imaginé des activités à distance et ont créé un groupe Facebook avec les parents. Jeux, lectures, dessins... ça a bien fonctionné ! Avec la poursuite du confinement après les vacances de printemps et les écoles toujours fermées, les volontaires ont organisé des animations en direct sur « Zoom » chaque mercredi après-midi avec les élèves. Défis, histoires... **Malgré le nombre important d'acteurs – parents, élèves, enseignants, direction d'école et associations –, tout le monde s'est mis ensemble. Une belle preuve de collaboration et d'adaptation !**

**Morgane (GAL Condroz-Famenne)** : Je pense au témoignage d'une de nos volontaires. C'est une personne tellement efficace et motivée que nous avons tendance à la placer à toutes les étapes, sur tous les projets. Lors d'une réunion, elle nous a expliqué que c'était trop, autant en termes de temps que de responsabilités. Elle envisageait purement et simplement de quitter l'équipe. Nous avons pris conscience de l'urgence de prendre un temps d'arrêt pour remanier l'organisation de notre projet, et ce malgré la crise. **Nous avons organisé des réunions, remanié les tâches, prévu des binômes en renfort et suivi l'évolution de la situation.** Ceci a permis de retrouver un équilibre salubre pour la volontaire autant que le reste de l'équipe. Nous sommes heureuses d'avoir pu corriger le tir à temps et retiendront l'enseignement !



### Envie d'en savoir plus sur nos membres ?

- Découvrez les activités et opportunités de partenariat de Volont'R en Wallonie et à Bruxelles : [www.volontr.be](http://www.volontr.be)
- Suivez les prochaines actions de cohésion sociale du GAL Condroz-Famenne à destination des associations et des volontaires : [www.condroz-famenne.be](http://www.condroz-famenne.be)

# La PFV vous propose aussi...

**DES PETITES ANNONCES**  
pour trouver le bénévole / le bénévolat qui vous convient



**DES ÉCHANGES**  
lors de différents événements, rencontres, forums, réseaux



**DES CAMPAGNES**  
pour sensibiliser et informer le grand public

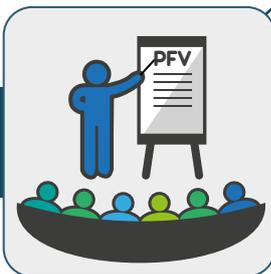


**DES REVENDEICATIONS**  
pour représenter le secteur auprès des pouvoirs publics



**FAVORISER LE VOLONTARIAT DE QUALITÉ GRÂCE À ...**

**DES FORMATIONS**  
et des coachings personnalisés



**DES CENTRES**  
qui favorisent le volontariat local et sont des interlocuteurs proches des associations et des citoyens



**DES OUTILS**  
et des publications sur le thème du volontariat



**DES RÉPONSES**  
à vos questions sur la loi relative aux droits des volontaires et tout autre sujet qui concerne le volontariat





La Plateforme francophone du Volontariat est une structure pluraliste composée autant d'associations fédératives que de petites et moyennes associations. Elle a pour objet de susciter, faciliter et encourager la pratique du volontariat telle que définie dans sa charte. Elle mène des actions en partenariat avec ses membres et ses volontaires qui œuvrent dans différents centres locaux.

## Remerciements

---

La Plateforme francophone du Volontariat remercie ses partenaires qui ont rendu possible la publication de ce numéro des Cahiers du Volontariat :

- Les membres de la PFV ;
- L'Organe d'Administration de la PFV ;
- Les personnes ressources qui ont contribué à la qualité des articles ;
- Les participants et participantes à notre dernier sémin'@ir qui ont alimenté les réflexions menées dans ce numéro.

Nous tenons également à remercier :

- La Fédération Wallonie-Bruxelles
- La Région wallonne
- La Région de Bruxelles-Capitale
- La Cocof

## Contact

---

Plateforme francophone du Volontariat ASBL  
11 Rue Royale 1000 Bruxelles  
info@levolontariat.be  
www.levolontariat.be  
02 512 01 12  
RPM Bruxelles | N°480.151.186 | BE79 5230 8016 6333

Plateforme francophone  
du

# VOLONTARIAT



## Les membres effectifs de la PFV



Retrouvez la liste de nos membres adhérents sur notre site [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be)

Avec le soutien de :

