

# 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.*

Crédit photo : g-stockstudio

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

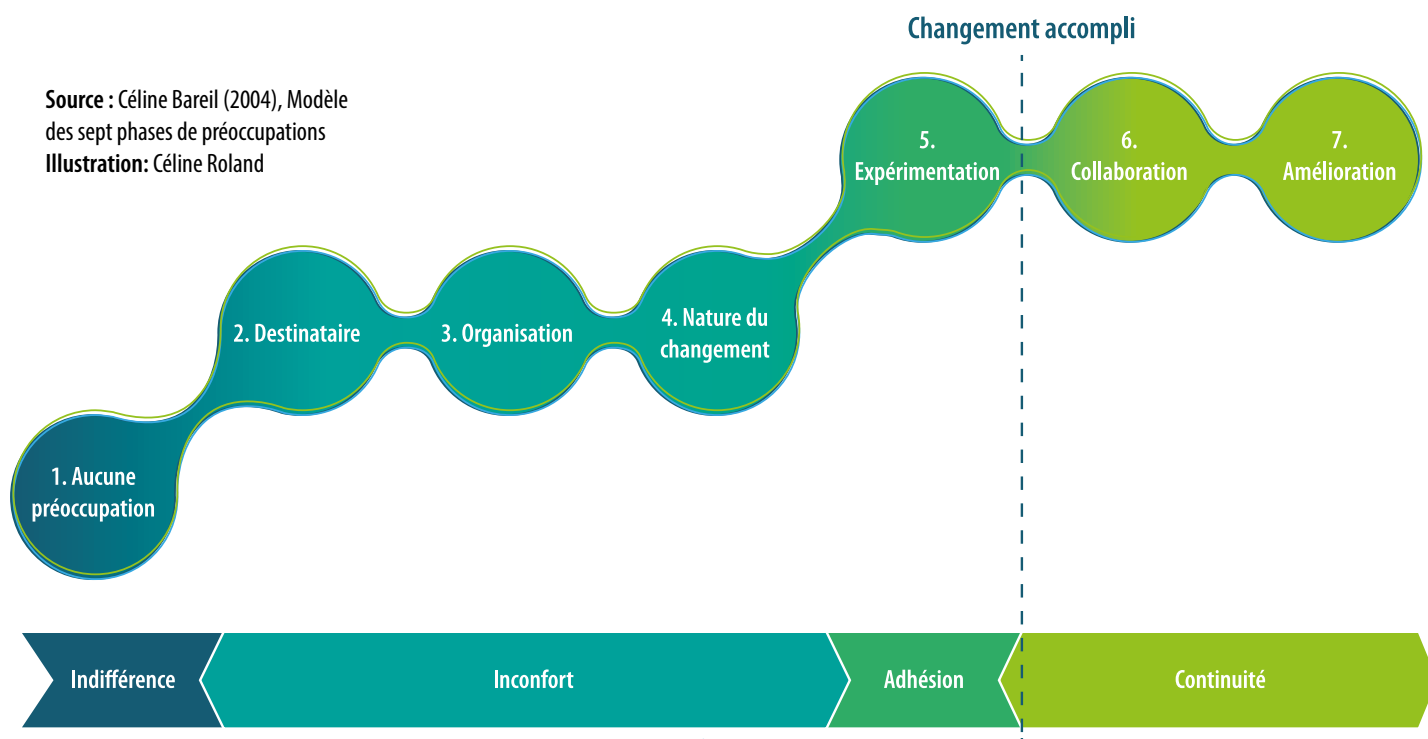
et légitimes face au changement. Ces inquiétudes évoluent dans le temps de sorte qu'une personne passe par sept phases. La transition d'une phase à l'autre dépend de chaque personne. Au sein des équipes de volontaires, tout le monde n'aura donc pas les mêmes préoccupations en même temps.

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 ? »

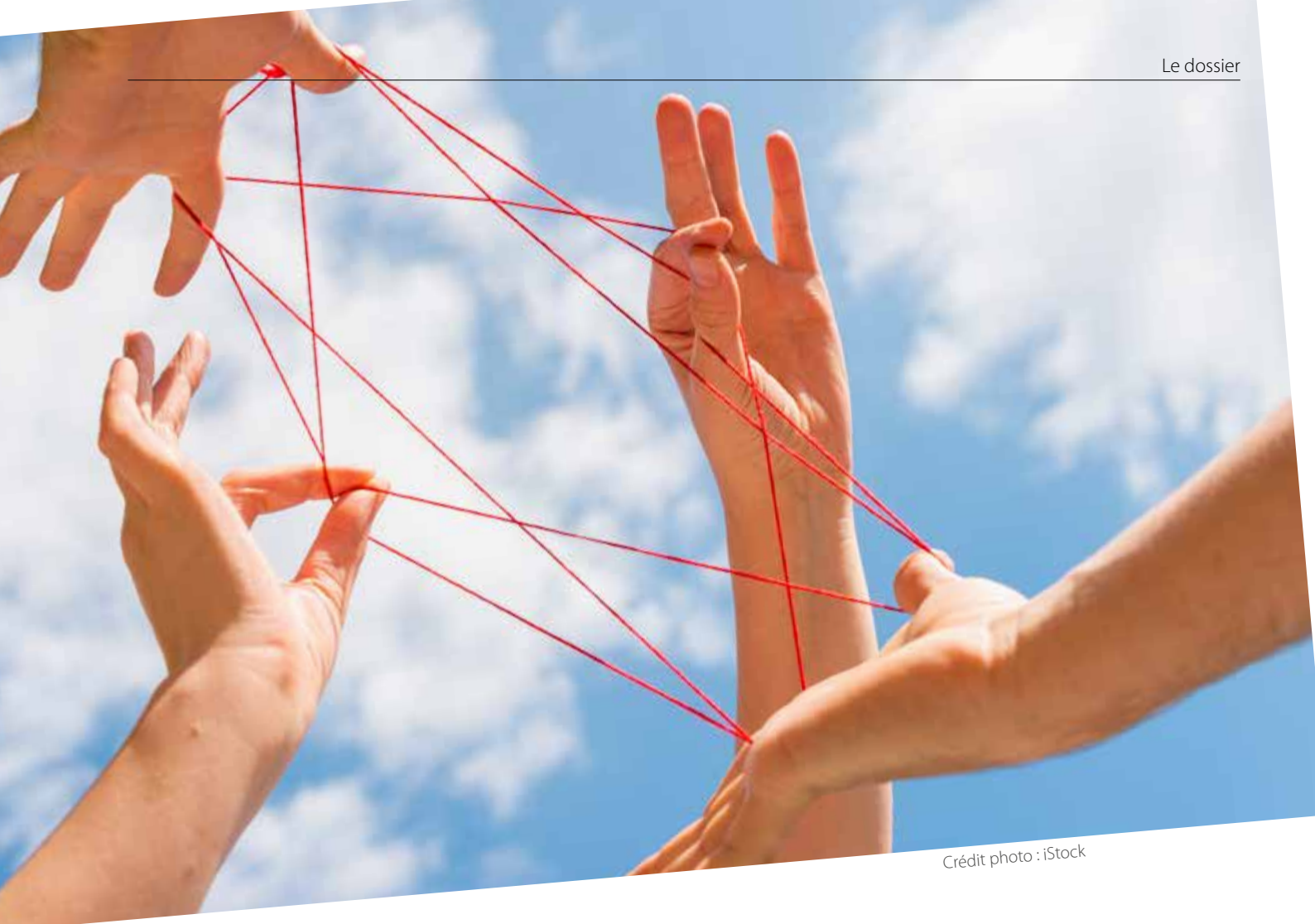
À ce stade, la ou le volontaire se préoccupe des dynamiques de collaboration. La personne désire partager son expérience et favoriser les échanges avec les autres membres de l'organisation, voire les partenaires extérieurs. Cette volonté peut être exprimée de différentes manières : « Ça vaudrait la peine 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. **Informers 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 !

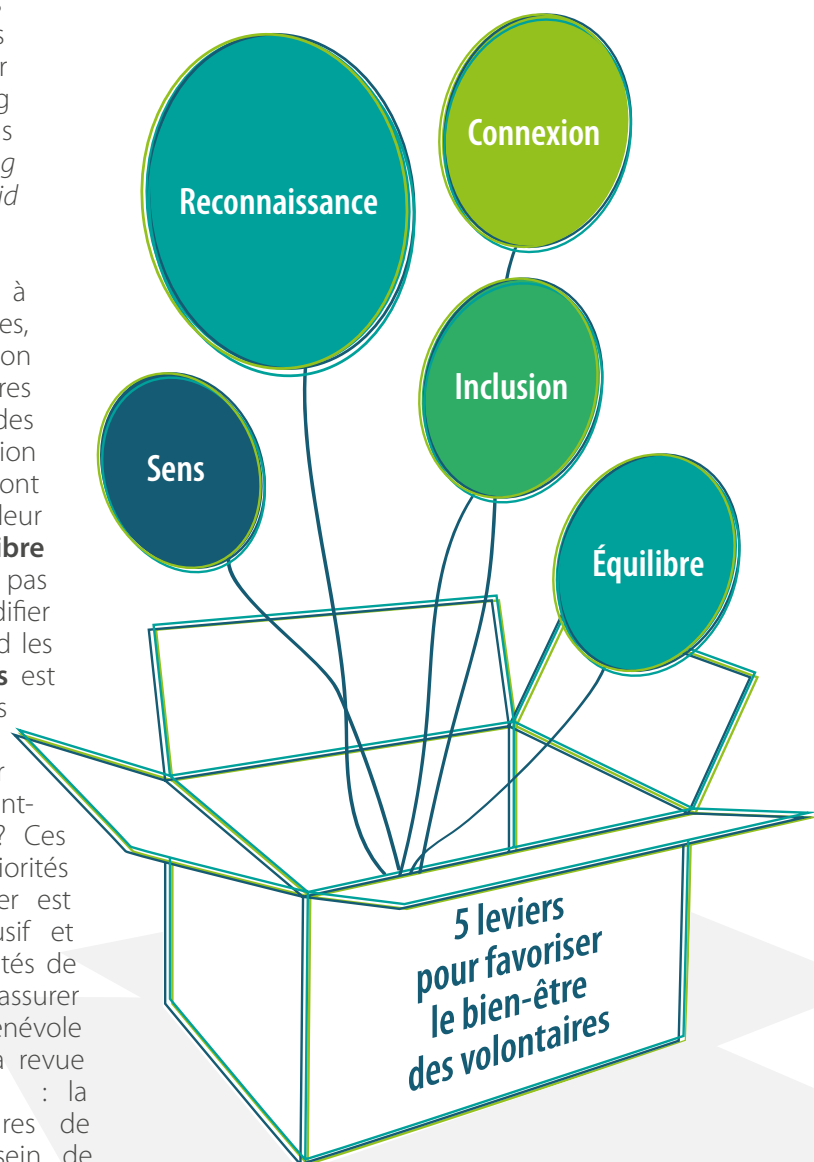


Illustration: Céline Roland



## 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.