

Toolkit Bénévolat



Croix-Rouge suisse



Table des matières

Intro	7
<hr/>	
Documents fondateurs: cycle et lignes directrices	8
<hr/>	
Le cycle de gestion du bénévolat	8
Lignes directrices de la CRS en matière de bénévolat et d'activités de jeunesse	10
Gestion des bénévoles	11
<hr/>	
Planification	11
Décision stratégique et planification des ressources	11
Pourquoi faire appel au travail bénévole?	11
La décision stratégique, une condition essentielle	13
Gestion et coordination des bénévoles	14
Planification des ressources	15
Limites du bénévolat	15
Concept de gestion des bénévoles	17
Pourquoi un concept?	17
Contenu	18
Application	18
Mise en œuvre	19
Accompagnement	19
Responsables de la gestion et de la coordination des bénévoles	19
Catégories de tâches	19
Descriptif des tâches	21
Facteurs de succès	21
Style de direction	22
Conditions-cadres	22
Conditions-cadres de l'engagement bénévole	22
Apport de la recherche	23
Infrastructures	24
Assurances collectives	24
Règlement des remboursements de frais	24
Culture de la reconnaissance	25
Offre de cours	25
Participation	26
Communication interne	26
Boîte à idées et réclamations	26
Normes de qualité et évaluation	27

Possibilités d'engagement	27
Des possibilités variées	27
Analyse des besoins	28
Prise en compte de l'existant	28
Idées d'engagements et de domaines d'intervention inédits	29
Exploiter les synergies	30
Coopérations et réseaux	30
Grundsätzliche Überlegungen	30
Coopérations	31
Réseaux	32
Communication	33
Communication interne	33
Communication externe	34
Développement	36
Assurance-qualité	36
Qualité et gestion de la qualité	36
Les quatre étapes de l'assurance-qualité	36
Enquêtes de satisfaction	37
Indicateurs	39
Suivi des tendances	40
Diversification	40
Les « nouveaux bénévoles »	40
Formes de bénévolat et tendances	41
Diversification	44
Coordination des bénévoles	45
<hr/>	
Début de l'engagement	45
Recrutement	45
Motivation(s) des bénévoles	45
Descriptif d'activité	47
Recruter des bénévoles	48
Procédure d'admission	50
Entretien de contact	50
Période d'essai	51
Convention d'engagement et Code de conduite	52
Introduction à l'activité	53
Points essentiels	53
Un point de vue extérieur à exploiter	55
Séance d'introduction	55
Introduction des bénévoles actifs dans des comités	56

Pendant l'engagement	58
Encadrement	58
Encadrement de bénévoles	58
Echanges entre bénévoles	59
Soutien et bien-être psychosociaux	59
Motivation et intention de poursuivre l'engagement	60
Gestion des conflits	63
Prévention des transgressions et des abus sexuels	65
Assurances et défraiements	67
Assurances	67
Assurance responsabilité civile	67
Assurance maladie et accidents	67
Assurance véhicules à moteur	69
Défraiements	70
Reconnaissance	71
Un besoin personnel	71
Pratiques de reconnaissance	72
Reconnaissance par l'Etat et la société	74
«Dossier Bénévolat»	74
Formation continue	74
Apprendre dans le cadre du bénévolat	75
Types de formation	76
Planification et préparation de formations continues	76
Planifier l'évolution de carrière	78
Participation	78
Définition de la participation	79
Analyse des possibilités de participation existantes	79
Niveaux et formes de participation	80
Membres et titulaires de charges honorifiques	81
Activités de jeunesse	82
Fin de l'engagement	83
Evaluation	83
Tirer parti du point de vue des bénévoles	83
Fréquence et outils de l'évaluation	83
Entretien d'évaluation	84
L'évaluation, et après?	85
Départ du bénévole	86
Motifs du départ	86
Préparation du départ	87
Entretien de départ	88
Exclusion d'un bénévole	89
Justification du travail fourni	91
Relations avec les anciens	91

Aspects juridiques**92**

Bénévoles étrangers	92
Bénévoles bénéficiaires d'indemnités de chômage	93
Bénévoles bénéficiaires d'une rente AI	94
Défraiement et indemnisation	95
Personnes mineures ou particulièrement vulnérables	97
Extrait et extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers	100
Le Code de conduite CRS, un outil de prévention	101
Droit à l'image	102
Que faire en cas de doute?	102

Bibliographie Toolkit**103**

Intro

Vous trouverez dans cette boîte à outils tout ce que vous devez savoir sur la gestion et la coordination des bénévoles, les aspects juridiques et les nouvelles formes du bénévolat, ainsi que des documents utiles tels que notices, et exemples de bonnes pratiques, transmis par le Siège CRS, les organisations membres de la Croix-Rouge suisse et d'autres groupements de bénévoles.

Elle rassemble des contributions précieuses pour votre collaboration avec des bénévoles et invite à penser l'avenir du bénévolat. Intégrant l'apport de la recherche, elle se veut une base de travail: les informations proposées doivent être appréhendées de manière critique, adaptées en fonction de la pratique, et nourrir une réflexion approfondie. Cette boîte à outils est publiée uniquement à des fins d'information. Malgré tout le soin accordé à sa mise à jour, nous déclinons toute responsabilité quant à l'exhaustivité, à l'actualité et à l'exactitude de son contenu.

Cette boîte à outils s'adresse aux collaborateurs rémunérés et aux bénévoles qui souhaitent en savoir plus sur le bénévolat, et plus largement à toutes les personnes intéressées par le sujet.

Pour toute question, n'hésitez pas à prendre contact avec le Centre de compétences Bénévolat du Siège CRS: volunteer@redcross.ch

Documents fondateurs: cycle et lignes directrices

Le bénévolat est pour la CRS une ressource essentielle, sans laquelle nombre de prestations ne pourraient être fournies. Sa conception repose sur trois documents fondateurs: le cycle de gestion du bénévolat et les lignes directrices en matière de bénévolat et d'activités de jeunesse.

Les deux volets thématiques de cette boîte à outils, la gestion et la coordination des bénévoles, reprennent la structure du cycle de gestion du bénévolat de la CRS.

Le cercle extérieur du cycle, qui illustre les neuf étapes de la gestion des bénévoles, est découpé en trois grandes phases: la planification, la mise en œuvre et le développement du bénévolat. Le cercle intérieur, qui figure les douze étapes de la coordination des bénévoles, s'articule lui aussi en trois grandes phases: le début, le cours et la fin de l'engagement.

Le cycle de gestion du bénévolat

Le cycle de gestion du bénévolat englobe les deux aspects que sont la gestion et la coordination des bénévoles. Il offre une vue d'ensemble des tâches induites par le bénévolat et fait fonction d'aide-mémoire. Autrement dit, il n'est pas nécessaire de passer par toutes les étapes de la gestion et de la coordination, mais il est judicieux d'amorcer une réflexion sur chacune d'entre elles et d'en consigner le fruit dans un concept de bénévolat.

Les organisations membres de la Croix-Rouge suisse n'ayant pas toutes la même structure, il n'est pas possible d'implanter des processus communs de gestion et de coordination des bénévoles à l'échelon national. Néanmoins, toutes les organisations qui ont recours au bénévolat présentent des similitudes. La collaboration avec les bénévoles doit être planifiée, mise en œuvre et développée sur le plan stratégique. Les bénévoles quant à eux passent par différentes phases durant leur engagement. Cette boîte à outils propose des informations sur l'ensemble des processus du cycle de gestion du bénévolat. A vous de décider lesquelles d'entre elles sont pertinentes pour votre organisation.



Lignes directrices de la CRS en matière de bénévolat et d'activités de jeunesse

Depuis 2011, la CRS applique les lignes directrices en matière de bénévolat et les lignes directrices en matière d'activités de jeunesse. Celles-ci définissent les conditions-cadres qui doivent être respectées par toutes les organisations membres. Les normes qui y sont énoncées donnent un aperçu des aspects à prendre en compte dans le travail avec des bénévoles.

1. Reconnaissance du bénévolat: La CRS contribue à la reconnaissance personnelle et publique des prestations des bénévoles.
2. Accompagnement des bénévoles: La CRS désigne des personnes chargées de l'accompagnement des bénévoles. Leur tâche consiste à initier ces derniers à leurs activités, à les encadrer et à les soutenir.
3. Conditions de travail: Le bénévolat n'est pas un substitut au travail rémunéré. Le volume horaire des missions est limité et les conditions de travail sont explicites.
4. Consultation et participation: La CRS accorde une grande importance au fait que les bénévoles disposent de possibilités de concertation quant à l'aménagement de leur activité. Les bénévoles sont assimilés à des membres. A ce titre, ils prennent des décisions, contribuant ainsi au développement des organisations membres.
5. Convention d'engagement: Lors de missions régulières ou prolongées, les bénévoles et la CRS concluent une convention d'engagement où sont formulées les attentes mutuelles.
6. Evaluation du travail bénévole: Le travail bénévole fait l'objet d'une évaluation dans des entretiens réguliers, conduits individuellement ou encadrés au sein d'un groupe.
7. Défraiement et couverture d'assurance: Le bénévolat est par essence une prestation non rémunérée. Cependant, les frais engagés au titre des déplacements, de la restauration, du port, etc., donnent droit à un remboursement. Les bénévoles sont assurés par la CRS pendant la durée de leur mission.
8. Justification du travail fourni: La CRS contribue à la reconnaissance publique de l'activité bénévole en rendant compte du volume horaire du travail bénévole accompli en son sein.

Informations complémentaires

Centre de compétences Bénévolat – Lignes directrices en matière de bénévolat (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/lignes-directrices-de-la-croix-rouge-suisse-en-matiere-de-benevolat

Centre de compétences Jeunesse – Lignes directrices en matière d'activités de jeunesse (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/lignes-directrices-de-la-crs-en-matiere-dactivites-de-jeunesse

Gestion des bénévoles

La gestion des bénévoles désigne l'ensemble des activités stratégiques menées par une organisation dans le but de structurer la collaboration avec les bénévoles d'une manière optimale pour toutes les parties prenantes (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 15). La planification, la mise en œuvre et le développement du bénévolat en font donc partie et permettent l'instauration de conditions-cadres durables et propices au bénévolat (cf. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel 2009: 59).

Pour une meilleure lisibilité, les dix étapes du cercle extérieur illustrant la gestion des bénévoles ont été regroupées en trois phases: la planification, la mise en œuvre et le développement.

Planification

Dans le cycle de gestion des bénévoles, la phase de planification prévoit la création de documents stratégiques fondamentaux pour la collaboration. Pour en savoir plus, reportez-vous aux pages suivantes.

Décision stratégique et planification des ressources

Le recours au bénévolat est une décision stratégique prise par les instances dirigeantes. Avant toute autre étape, il importe de régler certaines questions de principe et de garantir la planification des ressources pour valider cette nouvelle orientation et commander l'élaboration de documents et d'instruments fondateurs.

Pourquoi faire appel au travail bénévole?

Le bénévolat existe depuis longtemps à la CRS. Il trouve ses racines dans l'origine même du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Nombreux sont les arguments qui plaident en sa faveur et témoignent de son utilité.

Une valeur ajoutée pour tous

Le bénévolat profite à toutes les parties prenantes: aux bénéficiaires d'abord, qui ont ainsi accès à une aide et à un soutien, aux bénévoles ensuite, pour qui un engagement est source de plaisir et de réalisation de soi, et à l'organisation enfin, qui a besoin de bénévoles motivés pour dispenser des services de qualité. Au-delà, le bénévolat a des retombées bénéfiques sur la société toute entière: à travers leur



engagement, les bénévoles renforcent la cohésion sociale et la solidarité au sein de la population et exercent une responsabilité citoyenne.

Le bénévolat à la CRS

La CRS distingue deux formes d'engagement bénévole:

- la participation régulière ou occasionnelle à des activités et à des projets
- les charges honorifiques (p. ex. fonctions au sein d'un comité)

Arguments en faveur du bénévolat

- Effet positif sur les bénéficiaires: les prestations d'aide fournies par des bénévoles ont un effet plus positif sur les bénéficiaires que celles dispensées par des personnes rémunérées (cf. Metz et al. 2013 / Studer et al. 2012).
- Intégration sociale: le bénévolat met en relation des personnes issues de tous les milieux sociodémographiques qui travaillent à un objectif commun. Cela crée du lien social entre différentes couches de population et favorise l'intégration (cf. Studer 2013: 1).

- Acquisition de compétences: au fil de leur engagement, les bénévoles développent des compétences personnelles et sociales spécifiques qu'ils peuvent exploiter dans d'autres domaines de leur vie, en particulier au travail.
- Fondement de la société civile: le bénévolat revêt une grande importance pour le développement de la société civile. En effet, l'Office fédéral de la statistique estime qu'il représente environ 660 millions d'heures en Suisse (cf. Bundesamt für Statistik 2017). Il est profitable à la politique, aux autorités et à l'administration, mais aussi à toutes les institutions de la vie sociale: services sociaux, santé, sport, culture, religion, etc. (cf. Farago 2007: 8).
- Rôle d'auxiliaire des pouvoirs publics: à une époque de sollicitation grandissante de l'Etat social et d'amenuisement des budgets publics, le bénévolat constitue un choix alternatif intéressant capable d'appuyer les pouvoirs publics dans l'accomplissement de leur mission (cf. Bühlmann/Freitag 2007). Cela apparaît clairement dans le secteur de la santé, qui sera confronté au cours des prochaines années à la hausse des coûts et au vieillissement démographique. Pour autant, le bénévolat ne saurait avoir pour fin de suppléer à des carences. Il doit demeurer un complément utile aux activités rémunérées.
- Poids économique: le bénévolat représente une part appréciable de l'économie nationale, puisque 31% des personnes actives dans le secteur sans but lucratif sont des bénévoles (cf. Helmig et al. 2010). Il complète ainsi le travail rémunéré dans une mesure non négligeable.

La décision stratégique, une condition essentielle

La condition essentielle du recours au travail bénévole est une décision à caractère stratégique prise par les instances dirigeantes (comité, direction) (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 18). En effet, une organisation doit savoir dans quel but elle compte faire appel à des bénévoles et doit être disposée à investir dans le bénévolat (cf. Studer 2013: 21). Ce dernier mobilise en effet des ressources financières et humaines alors qu'il ne génère pas de rendement immédiat (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 18).

Il y a lieu de clarifier les questions suivantes (cf. Studer 2013: 27):

- Quelle sera la position des bénévoles dans l'organisation?
- Quelle importance leur sera accordée?
- Quelle sera leur contribution aux objectifs de l'organisation?
- Le recours au bénévolat est-il intégré dans la stratégie de l'organisation?

Gestion et coordination des bénévoles

Lorsqu'on travaille avec des bénévoles, la question que l'on doit se poser est moins celle du bien-fondé de la gestion et de la coordination des bénévoles, que celle de la place à leur accorder. Vous serez inévitablement confrontés à des situations en lien avec ces processus.

Quelle est la différence?

La gestion des bénévoles est de nature stratégique. Elle regroupe les activités relatives à la mise en place des bases de travail et des conditions-cadres qui permettront de concilier les intérêts et les attentes des bénévoles et ceux de l'organisation. L'idée est de placer le travail bénévole au centre de la démarche, et de traiter les thématiques et les défis qui lui sont liés avec professionnalisme, dans une optique de pérennité et de durabilité (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 15).

La coordination des bénévoles, de nature opérationnelle, renvoie aux activités qui doivent garantir le succès de la collaboration concrète. Elle consiste à intégrer et à accompagner les bénévoles dans l'organisation (cf. Studer 2013: 2).

Responsabilités

Au sein de l'organisation, les tâches stratégiques relevant de la gestion des bénévoles sont assurées par des collaborateurs, des bénévoles ou des organes. Outre le comité et la direction, elles peuvent faire intervenir des collaborateurs (rémunérés ou bénévoles) s'occupant d'aspects opérationnels.

Au sein des organisations membres de la Croix-Rouge suisse, les tâches opérationnelles de la coordination des bénévoles sont généralement imparties à des collaborateurs ou à des bénévoles. Les postes correspondants portent des intitulés variés (coordinateur Bénévolat, responsable Bénévolat, etc.). Dans certains cas, les responsables sont chargés d'une prestation en particulier (p. ex. le service des transports) et ne coordonnent alors que les bénévoles concernés. Par ailleurs, dans quelques organisations membres, la coordination des bénévoles est dévolue à des bénévoles, ce qui ne veut évidemment pas dire que le travail effectué est moins professionnel.

Planification des ressources

S'il est difficile d'estimer les moyens financiers à investir dans le bénévolat, certaines études donnent une idée du temps à allouer à la coordination des bénévoles. En supposant que le cadre et les bases de travail soient déjà en place, un poste à temps plein permet d'encadrer environ 80 bénévoles (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 37). D'après d'autres estimations, la personne responsable doit prévoir de consacrer à chaque bénévole 22 minutes par semaine, ce qui équivaut à quelque 110 bénévoles pour un poste à temps plein (cf. Studer 2013: 14).

Valeur idéale et non matérielle du bénévolat

L'utilité du bénévolat et d'une gestion et d'une coordination efficaces des bénévoles ne transparaît pas dans les états financiers. Il s'agit d'investissements à long terme dans la pérennité et la productivité d'une organisation, et qui ont donc une valeur idéale (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 18, 19).

Limites du bénévolat

Il existe aussi des limites au travail bénévole. Présentes à différents niveaux, plus ou moins mouvantes, elles ne sont pas toujours faciles à cerner ni à surmonter. En voici un panorama:

Limites individuelles

Les bénévoles mettent leur temps et leurs compétences à la disposition de l'organisation. Il arrive que certains manifestent des symptômes de stress, soit parce qu'ils tentent d'assumer trop de travail par rapport au temps imparti ou que l'organisation leur en impose trop, soit parce que la mission qu'ils ont acceptée dépasse leurs compétences.

D'autres limites individuelles peuvent contre-indiquer temporairement ou à long terme un engagement bénévole. Ainsi, les personnes affaiblies psychiquement, toxicodépendantes, souffrant d'une atteinte corporelle ou mentale, ou enclines à la violence verbale ou physique ne sont probablement pas en mesure de remplir leur engagement avec conscience et responsabilité, ce qui peut avoir des conséquences défavorables sur les bénéficiaires des prestations (cf. Studer 2013: 40, 41). En pareil cas, les coordinateurs responsables doivent réagir immédiatement.

La question des limites individuelles implique aussi celle de leur non-respect. On distingue la transgression des limites techniques ou personnelles, caractérisée par une absence d'intention, et l'abus, commis délibérément malgré la résistance de la personne qui en est victime. Dans ce contexte, les responsables doivent faire preuve de vigilance et prendre des mesures dès que nécessaire. Découvrez de plus amples informations dans la section [Prévention des transgressions et des abus sexuels](#) → page 65

Limites organisationnelles

Le bénévolat n'est pas un moyen de faire des économies. S'il peut arriver que des bénévoles exécutent les mêmes tâches que des collaborateurs salariés, le bénévolat ne doit pas faire concurrence à l'activité rémunérée, mais l'enrichir et la compléter. Aussi les fonctions vitales d'une organisation devraient-elles toujours être assignées à des collaborateurs salariés.

Les autres questions qui se posent sur le plan organisationnel sont celles de l'effectif maximal de bénévoles et des limites dans les possibilités d'engagement. Combien de bénévoles peuvent-ils être accompagnés, formés et encadrés au moyen des ressources disponibles afin de fournir des services de qualité? Quelles sont les activités qu'il est possible et nécessaire de confier à des bénévoles et où faut-il plutôt renforcer la professionnalisation? (cf. Studer 2013: 40, 41).

Des problèmes d'ordre juridique peuvent également se présenter. Pour en savoir plus, reportez-vous à la section [Aspects juridiques](#) → page 92

Limites sociales

Le bénévolat n'a pas vocation à se substituer à l'Etat. Que ce soit pour l'intégration des populations migrantes ou l'aide aux personnes âgées, une discussion de fond s'impose afin de distinguer les tâches rémunérées de celles qui ne le sont pas et de tracer des limites nettes entre bénévolat, missions de l'Etat, travail rémunéré, service civil, etc. (cf. Studer 2013: 39-40).

Informations complémentaires

Centre de compétences Jeunesse – Marche à suivre pour le développement de la jeunesse 2015 (pdf)
www.redcross.ch/api/download/fr/marche-a-suivre-pour-le-developpement-des-activites-de-jeunesse-dans-les-ac

Concept de gestion des bénévoles

Un concept de gestion des bénévoles est un instrument de base qui sert de fil conducteur à la planification d'abord, mais aussi à la mise en œuvre et au développement de la collaboration avec des bénévoles.

Pourquoi un concept?

On recommande aux organisations qui font appel à des bénévoles de consigner le fruit de leur réflexion à ce sujet dans un concept. En sus des dimensions incontournables de la gestion et de la coordination, d'autres aspects du bénévolat peuvent être abordés. Les principaux objectifs d'un concept sont les suivants (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 25):

- Définir des conditions-cadres réfléchies, transparentes et durables
- Instaurer des principes, des processus et des normes homogènes
- Permettre la réalisation d'objectifs et de stratégies grâce au bénévolat
- Promouvoir une vision commune du bénévolat au sein de l'organisation
- Assurer la continuité en cas de changement de personnes
- Clarifier le rôle des bénévoles, notamment par rapport à celui des collaborateurs



- Garantir et améliorer la qualité des prestations bénévoles
- Créer un document de référence interne et externe rendant compte de la qualité de la gestion et de la coordination des bénévoles

Le concept doit tenir compte de la structure et des ressources de l'organisation et nécessite une mise en œuvre sur mesure (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 25).

Il existe des organisations qui, sans être dotées d'un concept, gèrent et coordonnent avec talent leurs bénévoles grâce à d'autres outils. Même dans ces circonstances, il demeure intéressant de rédiger un concept qui réunisse l'essentiel de la réflexion et du savoir en matière de recours au bénévolat.

Contenu

Un concept de gestion des bénévoles traite des deux dimensions que sont la gestion et la coordination des bénévoles. Il peut reprendre la structure du cycle du bénévolat ou s'inspirer de modèles similaires. Il doit aussi expliquer, définir et délimiter l'ensemble des notions et termes clés (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 62). Enfin, il doit montrer à l'aide d'un plan comment les tâches de gestion et de coordination seront mises en œuvre et, si nécessaire, développées dans un second temps.

Application

Avant d'être utilisé, le concept doit recueillir l'approbation des instances dirigeantes.

Sa mise en œuvre est planifiée concrètement selon les modalités prévues par le concept. Pour obtenir une vue d'ensemble des mesures à engager, on peut comparer la situation actuelle avec la situation visée telle qu'elle est présentée dans le concept. L'état des lieux, c'est-à-dire l'analyse de la situation actuelle en matière de gestion et de coordination des bénévoles, sert de point de départ à la définition des mesures et du calendrier d'exécution, ainsi qu'à leur déploiement par étapes.

Mise en œuvre

Après la phase de planification de la gestion des bénévoles vient le temps de la mise en œuvre. Il s'agit de créer les structures de base de la collaboration, afin de proposer aux bénévoles des conditions-cadres attrayantes et des possibilités d'engagement intéressantes.

Accompagnement

L'accompagnement des bénévoles est une condition essentielle à la qualité des services fournis. Il concerne les processus de gestion autant que ceux de coordination et mobilise des ressources humaines (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 34).

Responsables de la gestion et de la coordination des bénévoles

Il ne peut y avoir de gestion et de coordination efficaces des bénévoles sans responsables attitrés (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 34). Ces missions peuvent être dévolues à des collaborateurs rémunérés, à des bénévoles ou à des titulaires de charges honorifiques. Quand, dans une organisation, salariés et bénévoles sont appelés à se côtoyer, leurs fonctions et domaines d'activité respectifs doivent être distincts et clairement définis afin de prévenir les conflits. Par ailleurs, il importe d'instituer un médiateur, lequel interviendra en cas de désaccord ou de conflit entre des bénévoles et les responsables de la gestion ou de la coordination.

Catégories de tâches

Les tâches de gestion et de coordination des bénévoles peuvent être réparties en trois catégories (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 35):

1. Stratégie et développement de l'organisation (gestion des bénévoles), Tâches: concevoir, conseiller, développer, piloter, déployer, diriger, évaluer
2. Accompagnement global et coordination (coordination des bénévoles), Tâches: susciter l'intérêt, recruter, sélectionner, accompagner, valoriser, prendre congé
3. Collaboration technique et formation (coordination des bénévoles), Tâches: initier, former, guider, valoriser, encadrer sur le plan technique



Dans ce modèle, les tâches des trois catégories peuvent être assumées par une ou plusieurs personnes et localisées à différents niveaux de l'organisation.

Dans certaines organisations membres de la Croix-Rouge suisse par exemple, des coordinateurs rémunérés se chargent des trois catégories de tâches; dans d'autres, des titulaires de charges honorifiques (membres du comité) ou la direction assument les tâches liées à la stratégie et au développement, tandis que les responsables de prestations exécutent celles des deux autres catégories.

Les personnes qui s'occupent des activités de la première catégorie n'ont pas nécessairement de contacts personnels avec les bénévoles, à l'inverse de celles qui effectuent les tâches des deux autres catégories. Les coordinateurs chargés de la collaboration technique et de la formation travaillent directement avec les bénévoles et les forment à leur mission; dans certaines organisations membres de la Croix-Rouge suisse, ce rôle est tenu par des bénévoles (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 36).

Descriptif des tâches

Les tâches prioritaires des responsables de la gestion et de la coordination des bénévoles varient en fonction de la structure de l'organisation, des ressources disponibles et des objectifs visés. Les attributions d'un responsable peuvent par exemple comprendre les points suivants (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 17):

- Planification et coordination du travail bénévole
- Développement de nouvelles possibilités d'engagement et organisation des possibilités existantes
- Contrôle du budget et défraiement des bénévoles
- Conseil et soutien aux bénévoles
- Planification et exécution de mesures de recrutement de bénévoles
- Responsabilité des (ou participation aux) procédures d'admission et d'initiation des bénévoles
- Responsabilité des (ou participation aux) formations et échanges d'expériences destinés aux bénévoles
- Instauration d'une culture de la reconnaissance du travail bénévole
- Responsabilité de (ou participation à) l'élaboration de documents rendant compte du travail accompli («Dossier Bénévolat») et de mesures en prévision du départ des bénévoles
- Evaluation et assurance-qualité des activités bénévoles
- Développement conceptuel et stratégique des activités bénévoles

Facteurs de succès

Pour garantir le succès du futur dispositif de gestion et de coordination, il y a lieu de clarifier un certain nombre d'aspects (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 20):

- Où les postes de gestionnaire et de coordinateur des bénévoles seront-ils situés dans l'organigramme? Exemples: état-major de la direction ou du comité, rattachement à un département spécialisé, création d'un département distinct
- Comment l'interface avec les bénévoles est-elle conçue?
- Comment la communication est-elle assurée?
- De quelles ressources le gestionnaire et le coordinateur ont-ils besoin et lesquelles peuvent être mises à leur disposition (personnel, matériel, budget, temps)?
- Quel est le profil de compétences des candidats, quelle marge d'autonomie pouvons-nous offrir?

Style de direction

Plusieurs études ont mis en évidence qu'une direction encourageant l'autonomie a un effet amplificateur sur la motivation des bénévoles. Cela consiste à manifester de l'intérêt pour les idées des bénévoles, à exprimer sa confiance en leurs capacités et à les inciter à poser des questions et à agir de manière autonome. L'idée est donc d'éveiller chez les bénévoles un sentiment d'indépendance plutôt que de contrôle.

L'autonomie, c'est-à-dire la faculté de choisir librement, est l'un des cinq aspects qui contribuent à la motivation des bénévoles (cf. Van Schie, Güntert, Wehner 2015: 135, 136). Plus d'informations à ce sujet dans la rubrique [Motivation\(s\) des bénévoles](#) → page 45

Conditions-cadres

Ce que recherchent les bénévoles, ce sont des missions intéressantes qui répondent à leurs souhaits et à leurs motivations. Toutefois, des modalités inadaptées peuvent constituer un point négatif non négligeable dans un engagement, au point parfois de jouer en sa défaveur. Il importe donc de réfléchir en amont aux éléments dont les bénévoles ont besoin, en dehors des possibilités d'engagement proprement dites.

Conditions-cadres de l'engagement bénévole

L'ensemble des règlements, procédures, documents-types et formulaires nécessaires à la collaboration doivent être approuvés et produits avant le recrutement des premiers bénévoles (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 63). Une partie de ces conditions-cadres concernent tous les bénévoles et peuvent être élaborées sur un plan général, tandis que d'autres doivent être adaptées en fonction des activités. Les principaux points à clarifier sont les suivants (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 43):

- Quel site va accueillir les bénévoles et de quel matériel ceux-ci auront-ils besoin (infrastructures)?
- Quelles assurances l'organisation doit-elle souscrire (assurances collectives)?
- Comment les bénévoles seront-ils défrayés (règlement des remboursements de frais)?
- Comment et à quelles conditions les bénévoles pourront-ils se former (offre de cours)?
- A quels moments et sous quelles formes le travail fourni par les bénévoles sera-t-il valorisé (culture de la reconnaissance)?
- A quels niveaux les bénévoles auront-ils la possibilité d'être consultés et de prendre part aux décisions (participation)?

- Quels canaux seront utilisés pour communiquer avec les bénévoles (communication interne)?
- Comment les idées et les réclamations des bénévoles seront-elles traitées (boîte à idées et réclamations)?
- Quelles seront les normes de qualité à respecter (assurance-qualité)?

Apport de la recherche

Des études ont révélé que les possibilités d'engagement (définition des tâches) et les conditions-cadres organisationnelles constituaient des leviers efficaces pour inciter les bénévoles à prolonger leur engagement.

La première phase de l'engagement est un moment où les bénévoles espèrent concrétiser leurs aspirations. Ce faisant, ils tissent des liens avec l'organisation, ce qui les amène à poursuivre leur engagement. L'attachement fait qu'avec le temps, les bénévoles considèrent leur activité comme faisant partie d'eux-mêmes. Plus le lien avec l'organisation et l'activité est solide, plus la probabilité est grande que les bénévoles s'engagent à long terme (cf. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 133).

Reconnaissance

L'attachement à l'organisation peut être renforcé par des conditions-cadres attrayantes, parmi lesquelles la reconnaissance du travail effectué. Les témoignages de gratitude émanant des bénéficiaires, des collaborateurs rémunérés, d'autres bénévoles, des amis, de la famille et de l'entourage ont un impact positif sur l'intention de poursuivre l'engagement. Néanmoins, le besoin de reconnaissance est plus ou moins développé selon les personnes. Ainsi, certains bénévoles voient les cérémonies de remerciement comme une source de stress plus que de satisfaction (cf. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136).

Flux d'information

Une bonne circulation de l'information renforce elle aussi l'attachement à l'organisation. Les bénévoles doivent donc avoir en permanence accès aux informations importantes. En communiquant régulièrement sur les missions à venir, les processus et les structures, l'organisation peut du même coup préciser leur raison d'être. Les bénévoles s'intéressent à tous les renseignements qui concernent leur activité. Le flux d'information crée un lien avec l'organisation et joue en faveur d'un engagement durable (cf. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136).

Congruence des valeurs

La congruence des valeurs renvoie à l'adéquation entre les valeurs personnelles du bénévole et celles de l'organisation. La possibilité de vivre des principes au quotidien étant l'une des principales motivations des bénévoles actifs, la congruence des valeurs est un critère décisif. Des études ont montré qu'une incompatibilité éthique avec l'organisation conduit à remettre en cause la poursuite de l'engagement bénévole (cf. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136).

Infrastructures

Les bénévoles doivent avoir librement accès aux infrastructures (locaux) et au matériel de travail dont ils ont besoin dans le cadre de leur activité. L'idéal est de leur montrer ce qu'ils ont le droit d'utiliser et de leur expliquer comment durant la phase d'initiation.

Si certains outils de travail personnels doivent être mis à disposition par les bénévoles (véhicule privé pour le service des transports ou autre), cette exigence doit être stipulée dès le stade du recrutement, dans le descriptif des tâches par exemple.

Assurances collectives

Afin de protéger votre organisation et les bénévoles contre des dépenses imprévues en cas de sinistre, souscrivez une assurance. Ces contrats (il peut n'y en avoir qu'un) offrent une protection complémentaire aux assurances conclues par les bénévoles à titre privé (responsabilité civile privée, responsabilité civile véhicules à moteur, assurance maladie, etc.). Toutes les informations que vous devez connaître sont réunies dans la section [Assurances et défraiements](#) → page 67

Règlement des remboursements de frais

Dans le cadre de leur mission, une partie des bénévoles engagent des dépenses au titre des déplacements en transports publics, de la restauration, du port, des photocopies, des communications téléphoniques, etc., qui donnent droit à un remboursement.

Les conditions du défraiement doivent faire l'objet d'un règlement qui sera porté à la connaissance des bénévoles. Pour en savoir plus, reportez-vous à la section [Assurances et défraiements](#) → page 67



Culture de la reconnaissance

Des études ont établi que la reconnaissance des bénévoles et de leur activité par les bénéficiaires, les collaborateurs rémunérés, d'autres bénévoles, ainsi que par les amis, la famille et l'entourage a un impact favorable sur l'intention de poursuite de l'engagement exprimée par les bénévoles. Néanmoins, les bénévoles ont des besoins très divers en matière de valorisation; tous n'aspirent pas à se retrouver sous le feu des projecteurs par exemple. Aussi la culture de la reconnaissance doit-elle être suffisamment souple pour respecter les préférences de chacun (cf. Van Schie/ Güntert/Wehner 2015: 135, 136). Découvrez plus d'informations à ce sujet dans la section [Reconnaissance](#) → page 71

Offre de cours

En plus de leurs compétences personnelles, les bénévoles s'appuient sur un savoir spécifique pour mener à bien leur mission. Généralement, ils aiment avoir la possibilité d'apprendre et d'élargir leurs connaissances au-delà de leur domaine de travail. Il est donc recommandé de leur proposer des formations spécialisées et d'encourager les démarches d'apprentissage de manière systématique. Découvrez de plus amples informations dans la rubrique [Formation continue](#) → page 74

Participation

Les bénévoles apprécient de contribuer à l'aménagement de leurs activités et de prendre des responsabilités. Voir leurs idées prises en compte et parfois même concrétisées constitue pour eux une marque de reconnaissance. L'organisation doit donc prévoir des espaces de participation. L'une des options possibles est l'adhésion, même si dans certaines organisations membres de la Croix-Rouge suisse, les bénévoles ne sont pas assimilés à des membres. Ce sujet est traité en détail dans la rubrique [Participation](#) → page 78

Communication interne

Il est essentiel de communiquer avec les bénévoles et de leur aménager des espaces d'échange. Des études montrent qu'une bonne circulation des informations entre une organisation et ses bénévoles a une incidence positive sur le sentiment d'attachement de ces derniers et se traduit par des durées d'engagement plus longues (cf. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136). Cet aspect est approfondi dans la section [Communication](#) → page 33

Boîte à idées et réclamations

Les opinions des bénévoles méritent d'être prises en considération. Elles offrent un point de vue extérieur qui peut aider l'organisation à penser autrement.

Les bénévoles font souvent preuve de créativité en ce qui concerne l'aménagement de leurs missions ou des conditions-cadres de la collaboration. En outre, ils apprécient de constater que leurs idées sont entendues et prises au sérieux. Une mesure pertinente consiste à installer une boîte à idées dans laquelle ils glisseront leurs suggestions notées sur une feuille de papier. Les idées recueillies seront ensuite examinées quant à leur faisabilité.

Les réclamations des bénévoles doivent elles aussi être prises au sérieux car elles livrent des informations importantes et sont l'occasion d'identifier des problèmes et de réagir rapidement. Bien souvent, les critiques sont formulées quand la situation s'est déjà envenimée. Elles peuvent viser des collègues bénévoles, des collaborateurs rémunérés, l'organisation, les conditions-cadres ou encore des personnes bénéficiaires (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 52). L'organisation a donc intérêt à se demander comment inciter les bénévoles à faire part de leur insatisfaction suffisamment tôt. Elle peut par exemple mettre en place une procédure de réclamation systématique qui sera présentée à tous les bénévoles. Elle peut en outre désigner une instance spécialement chargée de collecter et de traiter les réclamations. Il s'avère parfois utile de consigner par écrit les principaux éléments des procédures engagées.

Il est ainsi possible de les consulter ultérieurement et de contrôler les réponses apportées (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 55):

- Qui est l'auteur de la réclamation?
- Qui a reçu la réclamation?
- Quel était le motif de la réclamation?
- Quel était le degré d'urgence de la réclamation?
- Qui a traité la réclamation?
- Quelles ont été les dispositions prises immédiatement?
- Quelles ont été les mesures engagées ensuite pour apporter une réponse à la réclamation?
- L'auteur de la réclamation s'est-il dit satisfait de la solution proposée?

Normes de qualité et évaluation

Il y a lieu de contrôler périodiquement la qualité de la gestion et de la coordination des bénévoles à l'aune de normes définies et révisées à intervalles réguliers. Les missions doivent être évaluées en commun avec les bénévoles selon une méthode appropriée. Cette concertation permet de leur offrir des conditions-cadres d'engagement attrayantes, conformes à leurs attentes et à leurs besoins. Plus d'informations dans les rubriques [Assurance-qualité → page 36](#) et [Evaluation → page 83](#)

Possibilités d'engagement

On peut difficilement recruter et fidéliser des bénévoles sans leur proposer des domaines d'intervention et des activités qui présentent un réel intérêt. D'où l'importance d'investir du temps et des ressources dans l'aménagement de ces deux aspects phares, en veillant à prendre en considération les motivations des bénévoles.

Des possibilités variées

De nombreuses pistes existent quand il s'agit d'identifier de nouveaux domaines d'intervention et de nouvelles missions. Nous n'en retiendrons ici que quelques-unes.

Outre la perspective du travail bénévole, il convient d'intégrer d'autres angles de vue de manière à satisfaire toutes les parties prenantes (organisation, bénéficiaires/personnes particulièrement vulnérables, collaborateurs rémunérés, etc.). Par ailleurs, il faut clarifier la question des ressources, respecter les Principes fondamentaux de la Croix-Rouge, proposer l'offre la plus variée possible, etc. Plus d'informations dans la section [Diversification → page 40](#)

Analyse des besoins

Les terrains d'intervention qui offrent des possibilités d'engagement dérivent généralement des objectifs et de la stratégie pluriannuelle de l'organisation. La CRS par exemple propose des missions de bénévolat principalement dans les domaines de l'aide, de l'intégration, des premiers secours et du sauvetage.

Une analyse des besoins permet d'identifier de nouveaux domaines d'intervention ou un enjeu prioritaire au sein des domaines existants, ou encore de cerner les projets et missions qui répondent le mieux aux besoins des bénévoles et des bénéficiaires.

Prise en compte de l'existant

Les nouveaux projets et possibilités d'engagement doivent être planifiés avec soin. Tandis que les possibilités d'engagement sont des offres permanentes destinées aux bénévoles qui souhaitent s'engager régulièrement et durablement, les projets se prêtent à des missions temporaires s'inscrivant dans un calendrier précis, qui visent à atteindre un objectif sans que le chemin pour y parvenir soit déjà connu. Sous certaines conditions, la réalisation de l'objectif d'un projet peut déboucher sur la création d'une activité permanente (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 72, 73).

Il est utile d'établir un inventaire des projets et des possibilités d'engagement existants afin d'avoir un premier aperçu des missions à créer ou à faire évoluer. Les réponses aux questions suivantes peuvent fournir des pistes intéressantes (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 33, 34):

- Quels domaines mobilisent des bénévoles ou des titulaires de charges honorifiques? Exemples: Croix-Rouge Jeunesse, service des transports, directives anticipées, comité
- Quelles sont les tâches et activités prévues dans le cadre de ces projets et missions? Exemples: organisation d'après-midis de jeux pour les enfants, visites dans un EMS, conduite, coordination des missions des chauffeurs, conseil, travail administratif
- Où, quand et à quelle fréquence les services sont-ils fournis? Combien de temps y consacrer? Exemples: dans un centre d'asile ou un parc, durant des déplacements, au domicile des bénéficiaires; une fois par semaine, une fois par mois, tous les week-ends; quatre heures par semaine, deux heures par semaine, une heure par mois, un jour par an
- Quelles sont les caractéristiques des bénévoles actifs? Exemples: âge moyen: 60ans, majorité de femmes, majorité de Suisses ou personnes de toutes origines
- Quels sont les compétences et les intérêts recherchés chez les bénévoles? Exemples: goût du contact avec les enfants, esprit d'équipe, fiabilité, intérêt pour le domaine médical ou la conduite automobile

L'inventaire des activités existantes peut mettre au jour des lacunes. Vous remarquerez par exemple qu'il n'existe pas de missions pensées pour les jeunes bénévoles ou que les engagements actuels exigent un investissement en temps important. Ces observations vous aideront à créer des possibilités nouvelles au bon endroit et à faire évoluer les offres existantes dans la bonne direction, afin de proposer aux bénévoles un éventail d'activités les plus diversifiées possibles.

Idées d'engagements et de domaines d'intervention inédits

L'idéal est que la collecte d'idées et l'évaluation aient lieu lors de deux phases distinctes, ceci afin que les suggestions soient variées et que les idées les plus atypiques ne soient pas écartées d'emblée au motif de leur impraticabilité supposée (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 74).

L'évaluation des idées recueillies peut s'appuyer sur différents critères (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 75):

- Ressources en temps et en argent
- Ressources en accompagnement personnel
- Attrait pour les bénévoles



- Utilité pour les bénéficiaires
- Utilité pour l'organisation
- Degré d'innovation
- Faisabilité

L'évaluation peut aussi s'appuyer sur une analyse SWOT.

Exploiter les synergies

La structure de la CRS et de ses multiples organisations membres présente l'avantage de favoriser le partage du savoir et la création de synergies. Les projets et les possibilités d'engagement qui ont fait leurs preuves peuvent être déclinés dans d'autres organisations membres ou d'autres cantons. Au moment de planifier un projet, il est judicieux de tenir compte des expériences déjà faites dans le cadre d'initiatives similaires passées ou en cours menées dans d'autres organisations membres.

Par ailleurs, il peut être utile d'examiner l'opportunité d'une collaboration avec d'autres organisations membres dans le cadre d'un projet, afin de dégager des synergies. Cet aspect est développé dans la section [Coopérations et réseaux](#) → page 30.

Coopérations et réseaux

Les coopérations ciblées et le travail en réseau créent des situations gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes. En travaillant main dans la main, les partenaires accroissent leur visibilité auprès des médias, du monde politique et du public. Néanmoins, ils sont également susceptibles de rencontrer des problèmes qu'ils doivent s'efforcer de surmonter.

Grundsätzliche Überlegungen

Avant de chercher des partenaires de réseau ou de coopération, il y a lieu de déterminer les objectifs et les modalités du rapprochement considéré (cf. Wöhler 2015: 115):

- La collaboration est-elle limitée ou illimitée dans le temps?
- La collaboration porte-t-elle sur des sujets d'intérêt commun ou plutôt sur des objectifs généraux?
- Quels sont les objectifs visés?
- Quel est le périmètre de la collaboration, combien de personnes sont concernées?
- Quelles sont les ressources prévues?

Toutes les personnes concernées doivent savoir précisément comment le travail est réparti, qui est responsable de quoi et quels sont les délais à observer. Elles s'en-

gagent à mobiliser leurs compétences et à concourir à la réalisation des objectifs communs. L'idéal est de fixer par écrit les points ci-après (cf. Wöhler 2015: 115):

- En quoi la collaboration consiste-t-elle?
- Quelles sont les personnes impliquées et quelles tâches leur sont confiées?
- En quoi consistent les tâches et les mesures prévues?
- En quelles occasions les parties se présentent-elles ensemble ou plutôt séparément, et avec quel logo (commun)?
- Quelle est la durée de la collaboration?
- Quels sont les objectifs visés?
- Quels sont les résultats attendus?

Coopérations

Une organisation compte souvent dans son environnement d'autres organisations aux objectifs et aux activités analogues, que ce soit au plan général ou dans certains domaines seulement. Des coopérations peuvent alors être indiquées pour économiser des ressources. De plus, des apparitions conjointes sont garantes d'un impact accru et génèrent des effets de synergie (cf. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005: 274).

Si une coopération doit profiter à toutes les parties prenantes, elle comporte aussi des défis qui ont des retombées parfois défavorables sur les partenaires. C'est pourquoi une planification minutieuse est de rigueur. Une coopération présente les caractéristiques suivantes (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 84):

- Elle a une durée définie.
- Elle fixe les droits et les devoirs des partenaires.
- En dehors des obligations formelles, elle autorise les échanges informels entre les partenaires.
- Elle pare à toute éventualité et prévoit une procédure de règlement des conflits détaillée (médiateur neutre, conciliation, clarification judiciaire).

Toute coopération est régie par des conditions formelles négociées et consignées dans une convention. Cette précaution exclut le risque que l'objet de la coopération évolue au fil du temps en raison d'une interprétation unilatérale, et limite donc la probabilité de conflits (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 84).



Réseaux

Les réseaux se composent de plusieurs organisations ou personnes qui entretiennent les unes avec les autres des liens non hiérarchiques. Ils servent avant tout à l'échange de savoirs et de compétences dans l'optique de la réalisation d'objectifs communs. Il s'agit d'une forme de collaboration souple et ouverte, mais qui donne aussi lieu à la conclusion d'une convention.

La CRS est membre du réseau suisse bénévolat. Fondé en décembre 2012 à l'initiative de quatorze organisations nationales, il vise à encourager le dialogue sur le travail bénévole et à favoriser le travail en réseau. Il offre une plateforme où les organisations peuvent échanger des idées et des bonnes pratiques, et permet l'échange de prestations. La collaboration se fonde moins sur des modalités institutionnalisées que sur la défense d'intérêts communs.

Informations complémentaires

Réseau Suisse Bénévolat
<https://reseau-benevolat.ch/>

Communication

La communication est l'une des clés de la collaboration avec les bénévoles. Sur le plan interne, elle encourage le sentiment d'appartenance et l'attachement vis-à-vis de l'organisation, tandis qu'une communication externe efficace a des retombées favorables en termes d'image et de notoriété.

Communication interne

Une bonne circulation de l'information entre une organisation et ses bénévoles renforce l'attachement à l'organisation (cf. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136). De fait, il existe d'autres groupes internes qui doivent bénéficier d'une communication de qualité (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 89):

- Bénévoles et titulaires de charges honorifiques
- Membres
- Collaborateurs
- Organisations membres
- Partenaires de coopération

Ces groupes cibles doivent être informés régulièrement sur des sujets internes. Toutefois leurs intérêts ne sont pas tous les mêmes: les bénévoles s'intéressent en premier lieu à tout ce qui est en rapport avec leur engagement ou ce qui est susceptible d'avoir des répercussions pour eux (formations, réunions d'échanges, données clés de leur domaine d'intervention, évolutions structurelles ou financières). Mais ils apprécieront aussi de recevoir des informations concernant l'organisation dans son ensemble (réflexions stratégiques, changements à la direction, dates anniversaires, campagnes et manifestations programmées, modifications des statuts, etc.).

L'idéal est de consigner dans un document les thématiques de prédilection de chaque groupe cible, ainsi que le rythme des publications et les canaux de communication à privilégier, en opérant pour ce dernier critère une distinction en fonction des destinataires. Par exemple, les jeunes bénévoles se sentiront davantage interpellés en recevant des informations par courriel, WhatsApp ou sur les réseaux sociaux, alors que les bénévoles plus âgés préféreront peut-être les classiques courriers postaux.

Pour savoir quelles options prendre en fonction des groupes cibles, réalisez une enquête auprès des bénévoles, membres et autres acteurs. Vous obtiendrez à peu de frais une foule de renseignements utiles qui vous aideront à optimiser vos activités de communication interne.

Communication externe

Si une organisation offre des possibilités d'engagement attrayantes et des conditions-cadres de qualité à ses bénévoles, elle doit naturellement le faire savoir au plus grand nombre. La communication externe vise à fabriquer et à diffuser une image de marque positive de l'organisation et à l'ancrer durablement auprès de certains groupes cibles. Ce travail de consolidation contribue à entretenir durablement la disposition à s'engager d'une partie de la population. Et ce ne sont pas là les seuls avantages: avec une communication externe bien menée, vous pourrez trouver plus facilement des partenaires de réseau et de coopération, ou encore rallier de nouveaux donateurs à votre cause. Voici plusieurs groupes cibles visés par la communication externe (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 89):

- Bénévoles potentiels (fonctions de terrain et charges honorifiques)
- Bailleurs de fonds (donateurs, pourvoyeurs de subventions, etc.)
- Autres organisations (partenaires de coopération potentiels, réseaux, groupements d'intérêts, etc.)
- Grand public (médias, presse écrite, population, etc.)

L'une des tâches primordiales consiste à définir les groupes cibles ainsi que les messages à faire passer. Voici quelques instruments de la communication externe (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 90):

- Relations de presse
- Interventions, articles et séminaires
- Campagnes de communication, notamment par voie d'affichage
- Journées portes ouvertes, stand d'information et salons
- Newsletters, journal des bénévoles
- Site Internet
- Brochures d'image et documents d'information
- Témoignages, ambassadeurs
- Objets frappés du logo de l'organisation (cadeaux publicitaires)

Dans les organisations d'une certaine taille, où la communication externe est prise en charge par le service marketing ou communication, une bonne collaboration avec les responsables – rémunérés ou non – de la gestion et de la coordination des bénévoles est indispensable. Ils connaissent le bénévolat de l'intérieur et apportent un point de vue éclairé qui peut être utilisé dans la communication externe.

Rendre compte de l'activité des bénévoles

La communication externe a également pour objectif de rendre compte de l'activité des bénévoles. Il existe plusieurs manières d'y parvenir.

La première consiste à présenter sur le site Internet de l'organisation ou dans des documents de référence (rapports annuels ou autres) une sélection de faits révélateurs de l'engagement des bénévoles. Il peut s'agir de chiffres (nombre de bénévoles, d'heures accomplies, de kilomètres parcourus ou de cours dispensés, etc.), mais aussi d'informations (terrains d'intervention, prestations fournies, utilité pour les bénéficiaires, etc.). Insistez sur le fait que, sans collaborateurs bénévoles, de nombreux services ne pourraient être proposés.

Par ailleurs, des manifestations ou des projets de grande ampleur peuvent être l'occasion de rédiger des communiqués de presse mettant à l'honneur le travail accompli par les bénévoles.

La monétarisation du bénévolat est une troisième possibilité. Elle revient à calculer ce que coûterait la rémunération des heures effectuées par des bénévoles. L'indemnité horaire théorique proposée par le Siège CRS s'élève à 30 CHF.



Développement

Après avoir franchi les étapes que sont la planification et la mise en œuvre de la gestion des bénévoles, vous pouvez réfléchir à la manière dont vous voulez faire évoluer le bénévolat dans l'organisation.

Assurance-qualité

Quand on cherche à savoir si la qualité d'une prestation est correcte, la réponse tient essentiellement dans l'appréciation qu'en ont les clients. Dans le cas de la gestion des bénévoles, ces clients sont les bénévoles, mais les bénéficiaires des prestations peuvent être assimilés à des clients indirects. L'assurance-qualité recouvre les processus de contrôle et d'évaluation de la gestion et de la coordination des bénévoles.

Qualité et gestion de la qualité

La qualité est une notion relative, qui recouvre une réalité différente pour chacun (cf. Merchel 2010: 35). Du point de vue d'une organisation, elle consiste à répondre aux attentes et aux besoins des clients, c'est-à-dire les bénévoles et les bénéficiaires de prestations. La première étape pour vous en tant qu'organisation est de déterminer ce que vous et vos bénévoles (clients) entendez par qualité (cf. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005: 150). Ensuite, vous pouvez définir un éventail de normes de qualité. Celles-ci doivent être réexaminées régulièrement car leur pertinence peut varier dans le temps.

La gestion de la qualité est un processus visant à fournir une évaluation régulière, ciblée et structurée de la qualité, à garantir cette dernière, voire à l'améliorer.

Les quatre étapes de l'assurance-qualité

L'assurance-qualité est un processus d'amélioration continu que l'on peut représenter comme un cycle auto-alimenté. Elle se décompose en quatre étapes (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 94):

- Définition des normes de qualité pour la gestion et la coordination des bénévoles (situation visée)
- Application des normes de qualité (situation actuelle)
- Mesure de la qualité (résultats) et contrôle du respect des normes (analyse des écarts entre la situation actuelle et la situation visée)
- Ajustement des normes (1^{er} temps) ou amélioration de l'application des normes (2^e temps)

Définition et mesure des normes de qualité

Les normes de qualité applicables en matière de gestion et de coordination des bénévoles peuvent être dérivées de différentes sources, principalement les chiffres clés, la littérature scientifique, des exemples de documents fondateurs (lignes directrices en matière de bénévolat et d'activités de jeunesse, concept de bénévolat, etc.), la présente boîte à outils, ou des études scientifiques. Autre exigence, ces normes de qualité doivent être vérifiables, c'est-à-dire quantifiables; des critères de mesure sont fixés à cet effet. Voici quelques exemples (cf. Reifenhäuser, Hoffmann, Kegel 2009: 74):

- Norme de qualité: les bénévoles sont bien préparés à leur mission grâce à une offre de cours attrayante. Critères de mesure: le nombre de formations fréquentées rapporté au nombre de bénévoles augmente; il ressort des enquêtes d'évaluation des formations suivies une hausse de la satisfaction des bénévoles; le nombre de questions de fond ou techniques posées au responsable de la coordination décroît après la fin de la formation; etc.
- Norme de qualité: la procédure d'admission des bénévoles est standardisée et s'étend sur trois semaines maximum. Critères de mesure: tous les bénévoles sont conviés à un premier entretien individuel d'une durée d'au moins 30 minutes et dont le déroulé suit le guide d'entretien; tous les bénévoles se soumettent à un essai d'une durée de deux heures minimum dans les deux semaines qui suivent le premier entretien; la signature de la convention ou le début de la mission doit avoir lieu trois semaines au plus tard après le premier contact; tous les bénévoles signent la convention d'engagement et le code de conduite; etc.
- Norme de qualité: en un an, le profil des bénévoles se diversifie. Critères de mesure: l'âge moyen des bénévoles diminue; le nombre de bénévoles issus de la migration augmente; le nombre de bénévoles hommes s'accroît; etc.

A des fins de mesure et de contrôle des normes de qualité, vous pouvez par exemple élaborer un questionnaire portant sur les critères de mesure. Une comparaison des résultats obtenus sur plusieurs années vous donnera une idée du niveau de qualité atteint dans les activités bénévoles.

Enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction sont un bon moyen pour évaluer le ressenti des bénévoles et pour savoir comment ceux-ci perçoivent la qualité des prestations fournies dans le cadre de la gestion ou de la coordination. Elles sont également utiles pour mesurer les normes de qualité et en définir de nouvelles.

On peut par exemple demander aux bénévoles de se prononcer sur les conditions-cadres ou les possibilités d'engagement. De nombreux aspects de la collaboration peuvent être évalués, par exemple (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 95):

- Simplicité de la prise de contact
- Disponibilité et fiabilité des personnes chargées de l'accompagnement
- Reconnaissance et témoignages d'estime de la part de l'organisation
- Souplesse et compréhension vis-à-vis des souhaits d'ordre privé émis par les bénévoles
- Intégration dans les circuits d'information
- Niveaux de participation
- Transparence de l'organisation
- Nombre de formations et de réunions d'échanges proposées
- Simplicité et rapidité des processus internes
- Compétences des personnes chargées de l'accompagnement
- Procédure de gestion des conflits

La conception de l'enquête doit être compatible avec la culture de l'organisation, le nombre de personnes à interroger et les ressources disponibles. L'évaluation peut



s'effectuer au moyen d'outils en ligne comme SurveyMonkey ou findmind, mais aussi sous la forme d'entretiens individuels (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 96).

Elle a lieu tous les deux ou trois ans et les résultats recueillis doivent mettre en évidence de réelles améliorations. C'est un moyen important pour entretenir la motivation des bénévoles et pour les inciter à participer aux enquêtes suivantes.

Associer les bénévoles à la conception, à la réalisation et à l'exploitation de l'enquête est un travail passionnant: cela permet d'intégrer leur précieux point de vue tant au niveau des questions posées que dans l'interprétation des résultats (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 97).

Indicateurs

Les indicateurs servent à mesurer des critères de qualité au regard des normes en vigueur, mais aussi à repérer des tendances du bénévolat et à quantifier l'efficacité des mesures prises.

Outre le nombre de bénévoles, qui est probablement le chiffre clé le plus courant, il existe une multitude d'indicateurs qui peuvent aider à repérer des tendances émergentes. Cependant, dans la pratique, seul un petit nombre d'entre eux se prête à un travail de saisie et d'analyse au prix d'une charge de travail raisonnable. L'alimentation d'une banque de données prend du temps et la saisie d'indicateurs tels que le temps de réponse à des demandes de personnes intéressées absorbe des ressources non négligeables. L'utilité des indicateurs n'est tangible qu'au bout de plusieurs années de relevés, lorsqu'il devient possible de déceler des tendances.

Par ailleurs, la saisie d'indicateurs présente un intérêt pour les décideurs, qui peuvent apprécier les effets de la gestion des bénévoles à l'aide des informations et des analyses statistiques (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 97). Les données clés ci-après peuvent être collectées moyennant une charge de travail acceptable (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 98):

- Source du contact: Internet, bouche-à-oreille, etc. (question posée lors du premier contact)
- Nombre de bénévoles dans chaque domaine d'intervention
- Pyramide des âges des bénévoles (saisie de la date de naissance)
- Origine des bénévoles (saisie de la nationalité)
- Nombre de demandes téléphoniques ou écrites envoyées par des personnes intéressées (tenue d'une liste)
- Durée moyenne de l'engagement (saisie des dates de début et de fin)
- Motif de la rupture de l'engagement (question posée lors de l'entretien de départ)

Suivi des tendances

Suivez l'actualité pour préparer au mieux l'avenir. Tenez-vous au courant des développements et des tendances du moment dans le domaine du bénévolat, mais aussi des changements sociopolitiques susceptibles d'avoir une influence sur ce type de travail. En vous informant ainsi de manière régulière, vous serez en mesure de percevoir suffisamment tôt les évolutions sociales et donc de planifier des engagements durables et attrayants, à la hauteur des enjeux de demain.

Informations complémentaires

Phineo – Wirkung lernen – für alle, die Gutes noch besser tun wollen (seulement en allemand)
www.wirkung-lernen.de/anhang/downloads

Diversification

La société change, et avec elle le travail bénévole. Une organisation doit être capable de s'adapter, par exemple en diversifiant ses possibilités d'engagement, voire le profil de ses bénévoles.

Les «nouveaux bénévoles»

Les motivations et les attentes exprimées par les bénévoles ont évolué, posant de nouveaux défis aux organisations qui ne proposent que des engagements traditionnels réguliers (cf. services sociaux de la ville de Zurich 2014: 47). Aujourd'hui, les aspirations des bénévoles sont de plus en plus tournées vers l'individu. Un engagement doit être source de plaisir, favoriser les contacts humains et ouvrir des possibilités de développement personnel (cf. von Schnurbein 2013: 10). Dans ce contexte, on parle de «nouveaux bénévoles», qui expriment des besoins inédits et sont avant tout sensibles aux critères suivants (cf. services sociaux de la ville de Zurich 2014: 47):

- Engagements limités dans le temps et clairement définis
- Missions liées à des projets
- Collaboration débouchant sur des résultats et des solutions
- Tâches exigeantes permettant d'acquérir des compétences
- Champ d'expérimentation et encouragement à l'expression des idées personnelles
- Accompagnement professionnel et conditions-cadres explicites
- Marge d'autonomie, consultation et participation
- Echange social et action collective

Ces aspects sont à prendre en compte dans la création de nouvelles possibilités d'engagement et le développement des missions existantes.

Formes de bénévolat et tendances

Le bénévolat évolue en continu au rythme des changements sociaux. Les nouvelles formes d'engagement sont le reflet de ces tendances.

Les engagements traditionnels réguliers, qui impliquent un don de temps important, perdent du terrain au profit de missions ponctuelles touchant à un sujet précis. Pour rester attrayante, l'offre d'activités bénévoles doit s'adapter en continu à ces évolutions et aux nouveaux besoins des groupes cibles.

Cette section offre un aperçu de différentes formes de bénévolat: volontariat d'entreprise, bénévolat de compétence, bénévolat numérique, micro-bénévolat et bénévolat informel. Loin d'être étanches, ces modes d'engagement peuvent être combinés. Bénévoles et organisations profitent alors de leurs avantages cumulés.

Volontariat d'entreprise

Né aux Etats-Unis, le volontariat d'entreprise n'est pas encore bien implanté en Suisse, où il n'a fait son apparition que récemment. Il consiste, pour une entreprise, à libérer ses collaborateurs pour des engagements bénévoles ou à mettre son savoir-faire au service d'une organisation à but non lucratif. L'entreprise peut également investir des ressources matérielles et/ou financières (cf. Schubert et al. 2002: 16).

Si cet engagement volontaire de l'entreprise dépasse le cadre de son activité commerciale, il ne revêt pas pour autant le caractère du bénévolat au sens où l'entend la CRS. Il n'en reste pas moins qu'il bénéficie tant à l'entreprise qu'à l'organisation dès lors que celles-ci parviennent à s'entendre sur l'aménagement des missions.

Avantages du volontariat d'entreprise

L'utilité d'un engagement pour l'entreprise, qui fait généralement l'objet d'un suivi, comprend le renforcement de la cohésion d'équipe et de la motivation, la fidélisation des membres du personnel, ainsi que le développement de compétences personnelles, techniques et sociales. Elle a également des retombées positives secondaires, en termes d'image par exemple. Pour l'organisation, les avantages d'une collaboration avec des entreprises sont la contribution à l'activité, le transfert de compétences, de connaissances et d'autres ressources.

Bénévolat numérique

Le bénévolat numérique, ou bénévolat à distance, ou encore e-bénévolat, a la particularité de se dérouler en tout ou partie sur Internet. Il comprend par exemple la rédaction d'articles de Wikipédia ou de billets de blog et d'autres prestations écrites.

Grâce aux nouveaux moyens offerts par la technologie, les bénévoles peuvent fournir leurs services sur des forums ou des plateformes en ligne. La pandémie de Covid-19 a été un catalyseur important de ce processus à la CRS en nous obligeant à organiser en distanciel un certain nombre d'activités (soutien scolaire notamment). La tendance à la numérisation, qui se maintiendra après la pandémie, doit nous inciter à exploiter ces possibilités virtuelles en faisant preuve de la plus grande créativité possible. Le bénévolat numérique peut s'associer avantageusement avec le bénévolat de compétence ou le micro-bénévolat.

Avantages du bénévolat numérique

Le grand avantage du bénévolat numérique réside dans l'affranchissement des contraintes de temps et de lieu. Cela le rend accessible aux personnes qui sont exclues des formes classiques d'engagement pour des raisons de mobilité physique ou géographique (cf. Neufeind et al. 2015: 197).

Micro-bénévolat

Le micro-bénévolat est une forme de bénévolat dans laquelle l'intervention se limite à une petite tâche spécifique s'insérant dans un projet plus vaste. Non liée au respect d'horaires et sans obligation d'engagement régulier, la mission de micro-bénévolat peut s'accomplir sur place ou dans l'espace numérique.

Avantages du micro-bénévolat

Cette forme ponctuelle de bénévolat, qui conjugue souplesse et courte durée, est très facile à intégrer dans le quotidien. Elle offre un cadre intéressant à la mise en place de nouveaux domaines d'intervention et a le potentiel pour inciter les bénévoles nouvellement recruté-e-s à s'engager dans la durée.

Bénévolat de compétence

Le bénévolat de compétence est le fait de personnes professionnellement qualifiées qui mettent leurs aptitudes, leur expérience et leurs connaissances au service d'organisations d'utilité publique.

Avantages du bénévolat de compétence

La transformation du travail et des modes de vie ainsi que l'évolution démographique ouvrent de nouvelles possibilités aux personnes actives comme non actives qui souhaitent se rendre utiles en mettant à profit leurs compétences durant leur temps libre. De leur côté, les organisations bénéficient d'un savoir-faire spécifique.

Bénévolat informel

Le bénévolat informel se distingue du bénévolat institutionnalisé par son caractère spontané. Il s'exprime dans le cadre du voisinage, où il revêt toutes les formes imaginables de l'entraide: courses alimentaires, promenade du chien... Le champ est vaste. Outre le soulagement qu'il procure au quotidien à de nombreuses personnes tributaires d'une aide, le bénévolat informel joue un rôle important pour la société tout entière puisqu'il en renforce la cohésion.



Diversification

Créer des possibilités d'engagement inédites et/ou de nouveaux domaines d'intervention a deux avantages pour une organisation: d'une part, renforcer la fidélisation des bénévoles déjà actifs; de l'autre, en interpeller de nouveaux, de profil et d'âge différents. Pour continuer à l'avenir d'apporter des réponses innovantes à des besoins locaux et d'offrir aux bénévoles des possibilités d'engagement stimulantes, une organisation doit adapter ses domaines d'intervention aux nouvelles aspirations et aux nouveaux modes de vie des bénévoles (cf. CRS 2014: 9).

Les moyens de diversification sont au nombre de trois:

- Diversification des possibilités d'engagement dans le cadre de prestations existantes: La répartition du travail entre bénévoles et collaborateurs rémunérés peut être repensée et réorganisée. Les bénévoles peuvent prendre en charge des tâches complémentaires, telles que réseautage, travail de projet, travaux administratifs ou soutien à des collègues bénévoles. Il est recommandé de veiller à l'importance et à la diversité des tâches proposées (cf. CRS 2014: 9). Avec le temps, certains bénévoles apprécient de prendre davantage de responsabilités.
- Diversification des possibilités d'engagement dans le cadre de nouvelles prestations: Dans la phase de développement de nouveaux services, on doit systématiquement se demander dans quelle mesure les bénévoles peuvent être associés au processus, notamment pour le choix des domaines d'intervention et la définition des conditions-cadres (cf. CRS 2014: 10).
- Diversification des groupes cibles: Il existe certainement des publics que vous n'interpellez pas encore à travers vos offres d'engagement existantes: songez aux personnes approchant de l'âge de la retraite, aux migrants, aux jeunes, aux expatriés, aux spécialistes ou aux bénévoles d'entreprise (cf. CRS 2014: 10). Si vous souhaitez les toucher, réfléchissez spécifiquement aux missions susceptibles de leur convenir et à la manière de les aborder.

Coordination des bénévoles

La coordination, c'est-à-dire l'organisation concrète de la coopération avec les bénévoles, vise à garantir le déroulement optimal des engagements pour toutes les parties prenantes. Elle s'articule en trois phases qui sont le début, le milieu et la fin de l'engagement.

Pour une meilleure lisibilité, les dix étapes du cycle de la coordination des bénévoles ont été regroupées en trois volets: le début, le déroulement et la fin de l'engagement.

Début de l'engagement

Les premières étapes de l'engagement obéissent à un certain nombre de règles. Tout d'abord, le recrutement doit être conduit dans le respect de plusieurs éléments critiques. Ensuite, l'admission des nouveaux bénévoles s'effectue dans l'idéal selon un processus standardisé, et s'appuie sur plusieurs documents importants. Enfin, les nouveaux bénévoles ayant souvent de nombreuses questions, l'introduction à l'activité et la présentation de l'organisation doivent être méticuleusement préparées.

Recrutement

Les bénévoles sont indispensables à la CRS. Sans eux, de nombreuses prestations ne pourraient être proposées, et bien des sections et associations locales ne pourraient exister, privées d'une grande partie de leur force de travail. Pour renouveler et amplifier cette ressource, l'effort doit porter sur la fidélisation des bénévoles actifs, mais aussi sur le recrutement de nouvelles personnes. Il faut pour cela élaborer de nouvelles possibilités d'engagement et développer l'offre existante, de manière à diversifier les missions et les profils des bénévoles.

Motivation(s) des bénévoles

Avant de recruter des bénévoles, mais aussi pour mieux comprendre ceux qui travaillent déjà avec vous, il importe que vous connaissiez leurs motivations.

Motivations mises en évidence par la recherche

Une enquête menée en 2009 par l'Observatoire du bénévolat a révélé que le plaisir procuré par une activité jouait un rôle central dans le travail bénévole. Comme nous



l'avons vu, il existe toute une série d'autres motivations dites «égoïstes», telles que le goût des contacts sociaux, l'enrichissement des connaissances et de l'expérience, ou encore l'utilité de l'engagement pour la carrière professionnelle. On relève également des motivations désintéressées, comme l'envie de faire bouger les choses avec d'autres personnes ou la volonté d'aider son prochain (cf. Lamprecht et al. 2020: 97).

D'après une étude de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ) consacrée aux motivations des bénévoles de la CRS, les valeurs, l'expérience et la compétence ainsi que l'image de soi sont les principales raisons avancées pour expliquer un engagement. En comparaison avec d'autres pays, le complément au travail et la carrière sont deux autres aspects prépondérants pour les bénévoles suisses.

Tous les bénévoles ont des centres d'intérêt et des motivations qui leur sont propres. Il est important que vous en teniez compte; aussi, ne manquez pas de les interroger à ce sujet lors de l'entretien de contact ou de discussions ultérieures (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 31).

Caractéristiques des activités et motivation des bénévoles

Plusieurs études ont montré que certaines caractéristiques des activités ont une influence favorable sur la motivation des bénévoles. Ces facteurs propices à la motivation, à la satisfaction et à la performance sont les suivants (cf. Neufeind/Wehner 2012: 8):

- Variété des compétences: Palette de tâches les plus diverses possibles
- Identité de la tâche: Tâches complètes formant une entité, comme la participation à un projet de A à Z
- Importance de la tâche: Influence positive la plus grande possible de l'engagement sur la vie d'autres personnes
- Autonomie: Liberté et faculté de prendre soi-même des décisions
- Feedback à travers l'activité: Tâches conçues de manière à renseigner le bénévole sur l'efficacité de son action
- Feedback d'autres personnes: Retour positif d'autres bénévoles et de collaborateurs à propos des tâches effectuées

Descriptif d'activité

Afin de mieux cibler les bénévoles à recruter, vous avez besoin de rédiger un descriptif d'activité pour chaque mission. Il vous sera utile pour définir, interpellier et convaincre le groupe cible qui convient pour vos engagements, mais aussi pour garantir aux personnes intéressées qu'elles pourront utiliser leurs compétences et que leurs attentes ne seront pas déçues.

Elaboration des descriptifs

Un descriptif est une présentation détaillée des tâches dévolues aux futurs bénévoles ainsi que des exigences que ces derniers devront remplir. Il doit répondre aux questions suivantes (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 35; Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 106):

- Quel est le but de l'engagement?
- Que feront concrètement les bénévoles pendant leur engagement?
- Qu'est-ce qui ne relèvera pas de leur responsabilité?
- Combien de temps devront-ils consacrer aux tâches qui leur incombent, mais aussi à la formation continue, aux réunions d'échanges, etc.?
- Quelles sont les dates de début et de fin de l'engagement?
- Quels sont les aptitudes, les compétences et les centres d'intérêt recherchés chez les bénévoles pour cette mission?
- L'engagement nécessite-t-il des outils de travail particuliers (voiture pour le service des transports par exemple)?

- Quelles conditions proposons-nous aux bénévoles (formations continues, assurances, défraiement, accompagnement)?

Lors de la rédaction du descriptif, veillez à mettre en avant la satisfaction sur le plan personnel procurée par l'engagement bénévole, ainsi que son utilité pour la société.

L'étape du recrutement ne se conçoit pas sans descriptifs d'activité. Utilisez-les dans la communication, par exemple sur le site Internet de l'organisation, sur les réseaux sociaux, dans des prospectus ou des offres de mission dans la presse, suivant le public que vous souhaitez atteindre.

Manque de diversité des descriptifs

Durant l'élaboration des descriptifs, qui vous amènera à étudier l'ensemble des possibilités d'engagement proposées par votre organisation, vous constaterez peut-être que les qualités et les compétences recherchées chez les bénévoles sont très souvent les mêmes, ou que toutes les missions requièrent un investissement en temps considérable. C'est le signe que l'offre existante est trop uniforme et mérite d'être diversifiée (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 35). De même, certaines tâches ou certains prérequis en termes de compétences pourront vous paraître excessifs. Dans ce cas, il peut être judicieux de répartir les tâches entre des bénévoles au profil différent et d'établir des descriptifs distincts. Une autre option consiste à confier les tâches en question à des collaborateurs rémunérés.

Recruter des bénévoles

Dès que les conditions-cadres de la collaboration sont en place et qu'un ou plusieurs descriptifs d'activité ont été approuvés, vous pouvez lancer une campagne de recrutement ciblée.

Mettre l'accent sur les qualités des offres

Le recrutement doit mettre en valeur les points forts des propositions d'engagement. Une offre ne présentera pas le même intérêt pour tous vos groupes cibles car ceux-ci ont des préférences et des motivations qui leur sont propres. Si vous désirez toucher des étudiants, des seniors actifs et des migrants, pensez à mettre en exergue des aspects différents dans chaque cas. Voici les principaux facteurs pouvant être perçus comme attrayants (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 48, 49):

- Fort sentiment d'efficacité personnelle (les bénévoles voient et sentent que leur action mène à des résultats)
- Groupes cibles particuliers (jeunes, seniors, migrants)
- Possibilités d'apprentissage et de formation

- Haut niveau d'organisation personnelle, de responsabilité et d'autonomie
- Visibilité de l'offre
- Caractère innovant et rareté de l'offre
- Accompagnement de qualité, structuré et contraignant
- Bonne réputation de l'organisation
- Collaboration ou contact avec d'autres bénévoles

Communication et publicité

Vous avez le choix entre plusieurs outils et canaux en fonction du groupe cible que vous voulez interpeller. En voici un aperçu (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 112):

- Médias: Articles et annonces dans la presse, annonces dans les publications d'associations et les journaux locaux, spots TV et radio, reportages radio
- Imprimés: Prospectus d'informations générales (à disposer à des endroits stratégiques), affiches, posters, campagnes par cartes postales, petites annonces postées sur des tableaux prévus à cet effet, cartes de visite, brochures d'information, magazines
- Internet: Site de l'organisation (avec formulaire de prise de contact), bourses du bénévolat (benevol-jobs.ch et autres), réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Flickr), blogs, mention «Nous recherchons...» dans la signature des courriels
- Contacts directs: Approche des passants dans des lieux très fréquentés, salons, stands d'information dans les zones piétonnes, messages aux participants dans le cadre de cours ouverts au public
- Cadeaux publicitaires: Sacs, lunettes de soleil, marque-pages, pansements, boules de Noël, porte-clés
- Coopérations: Avec des écoles, des maisons des jeunes, des institutions pour personnes âgées, des entreprises, des organisations de migrants
- Bénévoles: Bouche-à-oreille entretenu par des bénévoles satisfaits

Les possibilités d'engagement doivent être décrites avec précision puis publiées en premier lieu sur votre site Internet. C'est là que les personnes intéressées par votre organisation se rendront d'abord, à moins qu'elles ne prennent directement contact avec vous par courriel ou par téléphone.

Rappelez-vous enfin que des bénévoles satisfaits sont la meilleure publicité. Une personne qui a plaisir à s'engager, qui se sent valorisée, accompagnée et soutenue en parlera à son entourage. Ce bouche-à-oreille sera certainement un moyen de renforcer vos effectifs.

Procédure d'admission

Les candidats au bénévolat doivent être sélectionnés selon une procédure standardisée, afin que toutes les personnes impliquées (collaborateurs rémunérés, personnes investies d'une charge honorifique et autres bénévoles) fassent connaissance et sachent si elles peuvent travailler ensemble. Nous vous recommandons d'inviter les personnes intéressées aussi rapidement que possible et de limiter la durée de la procédure d'admission. L'idéal est de déterminer un cadre temporel à ne pas dépasser, par exemple deux semaines entre le premier contact et l'éventuel moment où le bénévole sera prêt à entamer sa mission.

Entretien de contact

Il est recommandé d'inviter les candidats à un entretien de contact, point de départ d'une collaboration réussie. En effet, l'engagement ne se déroulera de manière positive et à la satisfaction de tous que si les deux parties ont au préalable clairement formulé et discuté leurs attentes et motivations. L'entretien doit aborder les aspects suivants (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 115):

- Motivations de l'engagement et motivation du candidat
- Présentation des possibilités existantes
- Revue des tâches à accomplir lors de la mission choisie par le bénévole
- Personnalité, aptitudes et compétences (loisirs, métier, talents, etc.)
- Temps requis par l'engagement
- Conditions-cadres
- Attentes réciproques

L'entretien de contact doit être mené sur un pied d'égalité pour ne pas donner au candidat le sentiment de passer un entretien d'embauche ou, pis, un interrogatoire. Il exige une certaine préparation et ne doit pas se faire entre deux portes ou uniquement au téléphone. L'idéal est de s'appuyer sur un guide d'entretien.

Refuser une candidature

Si vous et le candidat constatez qu'il n'y a pas chez vous de mission adaptée (par exemple parce que la personne s'intéresse à d'autres thématiques), que vos valeurs et vos objectifs ne concordent pas, ou que des problèmes corporels ou psychiques s'opposent à un engagement immédiat, il est important que vous sachiez dire non. Cela fera gagner du temps à tout le monde et évitera aux deux parties de nombreux désagréments. Le cas échéant, vous pouvez rediriger la personne vers d'autres organisations de bénévoles.

Séances d'information pour les groupes

Si plusieurs personnes sont intéressées par la même offre, vous avez peut-être intérêt à organiser d'abord une séance d'information collective, et à mener des entretiens individuels avec les candidats ayant confirmé leur intérêt. Suivant la taille du groupe, cette option peut vous faire gagner du temps car il faut compter environ une heure pour l'entretien de contact (Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 116).

Période d'essai

En fonction de l'engagement envisagé et de l'issue de l'entretien, il peut se révéler judicieux de prévoir une période d'essai, qui permettra à la personne intéressée d'avoir une idée de ce qui l'attend et donc de prendre sa décision définitive en connaissance de cause. Vous pourrez de votre côté vous faire une meilleure impression de la personne. La période d'essai est limitée dans le temps et doit être suivie d'un bref entretien d'évaluation. Pour les activités les plus exigeantes, il est recommandé de faire passer une période d'essai à tous les bénévoles intéressés (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 116).



Convention d'engagement et Code de conduite

Si l'entretien et/ou la période d'essai débouchent sur une collaboration, il est recommandé de conclure avec le bénévole une convention d'engagement écrite et de lui faire signer le Code de conduite.

Convention d'engagement

Donnant un aperçu des tâches, responsabilités, droits et devoirs qui incombent aux parties, la convention d'engagement témoigne de la réciprocité des obligations qui découlent de l'engagement bénévole. Dans la mesure où elle permet de fixer les limites de l'engagement, elle a aussi une fonction de protection du bénévole et de l'organisation.

Si la convention d'engagement n'est pas un contrat de travail juridiquement contraignant, toutes les personnes concernées ont intérêt à ce que les droits et devoirs des uns et des autres soient clairement définis et consignés par écrit. La convention est signée par les deux parties et, dans le cas des bénévoles mineurs, par le représentant légal. Elle peut être modifiée d'un commun accord par les parties au cours de l'engagement (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 123).

Code de conduite

Ce document offre une vue d'ensemble des principes de comportement généraux et particuliers qui doivent être observés par les bénévoles dans divers domaines. Il aborde notamment l'obligation et la diligence, la confidentialité (protection des données), l'intégrité personnelle et la consommation d'alcool et de drogues.

Il a été rédigé avec la participation du Service juridique du Siège de la CRS. Le Conseil de la Croix-Rouge, qui l'a approuvé le 30 janvier 2014, recommande son application dans toutes les organisations membres.

Les différents points du Code de conduite doivent être commentés avec le bénévole au moment de la signature, de préférence dans un entretien individuel. Cette sensibilisation aux comportements problématiques contribue à prévenir le risque d'abus.

Extrait et extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers

Lorsque des bénévoles sont appelés à être en contact direct avec des mineurs ou des personnes particulièrement vulnérables, il est recommandé d'exiger qu'ils produisent avant le début de leur activité un extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers, et de vérifier le contenu de ce document. En fonction de l'activité, il peut être judicieux de demander également un extrait ordinaire du casier judiciaire. Plus d'informations à ce sujet dans la rubrique [Extrait et extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers](#) → page 100

Informations complémentaires

Centre de compétences Bénévolat – Modèle de convention d'engagement pour bénévoles (doc)
www.redcross.ch/api/download/fr/modele-de-convention-dengagement-pour-benevoles

Centre de compétences Bénévolat – Modèle Code de conduite (doc)
www.redcross.ch/api/download/fr/modele-code-de-conduite-a-lintention-des-benevoles-de-la-crs

Centre de compétences Bénévolat – Notice Code de conduite (pdf)
www.redcross.ch/api/download/fr/notice-sur-le-code-de-conduite-a-lintention-des-benevoles

Introduction à l'activité

Une introduction de qualité facilite les premiers pas du bénévole et l'aide à se sentir plus vite à l'aise au sein de l'organisation et dans son travail. Dans l'idéal, elle est confiée à la personne responsable de la coordination.

Points essentiels

L'accueil d'un bénévole dans l'organisation et l'introduction de ce dernier à son activité ne s'improvisent pas. Ces deux étapes permettent d'éviter des conflits ultérieurs et peuvent inciter la personne à s'engager à long terme (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 124).

Interlocuteurs nommément désignés

Présentez le bénévole à toutes les personnes auxquelles il est susceptible d'avoir affaire dans le cadre de son engagement: autres bénévoles, collaborateurs, bénéficiaires de prestations. Il est important que le nouvel arrivant sache à quelle personne s'adresser en cas de question ou de problème et par quels moyens la contacter.

Informations importantes

Faites découvrir au nouvel arrivant le bâtiment et les locaux, ainsi que les équipements importants (fournitures de bureau, photocopieuses, etc.) dont il sera amené à se servir. Expliquez-lui les règles officielles et non officielles de votre organisation, ainsi que ses objectifs, ses activités et son fonctionnement. Si possible, remettez-lui de la documentation (rapport annuel, chartes, organigramme, etc.). Présentez-lui également les canaux de communication et les moyens d'information usuels (newsletter, réunions, courriers, etc.). N'oubliez pas de lui demander comment il se sent, intéressez-vous à son opinion, montrez-lui qu'il fait partie intégrante de l'organisation.



Plan d'introduction pour bénévoles

Il peut être utile d'élaborer des plans d'introduction offrant une vue d'ensemble des activités d'initiation et de leur contenu, qui varieront bien entendu en fonction du domaine d'intervention. Vous garantirez ainsi que tous les bénévoles sont initiés correctement à leur travail et qu'ils disposent du même niveau d'information.

Lignes directrices en matière de bénévolat et lignes directrices en matière d'activités de jeunesse

Si vous ne l'avez pas encore fait, remettez au bénévole les lignes directrices en matière de bénévolat et les lignes directrices en matière d'activités de jeunesse, en vigueur à la CRS depuis 2011. Elles décrivent les principes du travail bénévole et des activités de jeunesse à la CRS et contiennent des normes définissant les droits et les devoirs des bénévoles et des organisations.

Un point de vue extérieur à exploiter

Tirez parti du point de vue extérieur des nouveaux bénévoles. Les recrues de fraîche date apportent des idées neuves, une autre vision des choses et surtout, une motivation à toute épreuve. Notez ce qui frappe les bénévoles, les questions qu'ils posent ou les aspects qu'ils remettent en cause; demandez-leur quelle image ils avaient de l'organisation avant de la rejoindre ou pourquoi ils ont choisi de s'engager chez vous. Ces éléments vous aideront à mieux comprendre comment votre organisation est perçue à l'extérieur. Il se peut aussi que les nouveaux arrivants soient interpellés par quelque chose qui vous avait jusqu'alors échappé. Pour toutes ces raisons, ne manquez pas d'exploiter les précieuses remarques que vous pourrez recueillir auprès des bénévoles durant la phase d'introduction.

Séance d'introduction

Certains sujets de la phase d'introduction, communs à tous les nouveaux bénévoles, peuvent être traités lors d'une séance en groupe. Ce mode d'information transversale, qui a l'avantage de favoriser les contacts entre les participants, est particulièrement adapté à une organisation telle que la CRS, car certains sujets concernent l'ensemble du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, et ont toute leur place dans une réunion collective. Lors de toute séance d'introduction, nous vous recommandons d'aborder les points suivants:

- Présentation générale de la Croix-Rouge: les sept Principes fondamentaux, la naissance de la Croix-Rouge, le Mouvement international, les activités. Afin de vous faciliter la tâche, nous vous proposons un ensemble de présentations PowerPoint que vous pourrez adapter au cas par cas.
- Structure et chiffres clés de votre organisation: comité, Secrétariat, processus décisionnel, nombre de collaborateurs et de bénévoles, etc.
- Le bénévolat dans votre organisation: droits et devoirs, lignes directrices en matière de bénévolat ou d'activités de jeunesse
- Particularités de certaines missions (éléments à prendre en compte dans le service des transports, le service-conseil pour les directives anticipées, etc.)

Les groupes Croix-Rouge Jeunesse organisent une séance d'introduction obligatoire pour les nouveaux bénévoles. Ils s'appuient pour cela sur la Formation de base sur la Croix-Rouge, un manuel élaboré par la Croix-Rouge Jeunesse genevoise et mis à disposition de toutes les organisations CRS intéressées.

Introduction des bénévoles actifs dans des comités

Les personnes investies d'une charge honorifique au sein d'un comité sont également bénévoles. Il convient de veiller à certains éléments lors de leur introduction, afin qu'elles mènent à bien cette mission exigeante, assortie de responsabilités juridiques, politiques et sociales. Là aussi, un plan d'introduction pourra les aider à prendre leurs marques plus rapidement et apporter des réponses à leurs interrogations (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 127).

Les questions suivantes, susceptibles de se poser au début d'un mandat honorifique, doivent impérativement être clarifiées durant la phase d'introduction (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 127-128):

- Questions relatives au programme de l'organisation: Quels sont les objectifs fondamentaux et la vision de l'organisation? En quoi les activités actuelles concourent-elles à la réalisation de ces objectifs? Puis-je visiter le Siège ou le Secrétariat pour me faire une idée plus précise de ces activités?
- Questions relatives aux parties prenantes: Qui sont les bénéficiaires de l'action de l'organisation? Les groupes cibles, les partenaires de coopération et les collaborateurs sont-ils satisfaits de l'organisation?
- Questions relatives à la situation financière: Quelles sont les sources de financement de l'organisation? Sa situation financière actuelle est-elle saine? Dans quelle mesure le comité gère-t-il les finances?
- Questions relatives à la structure et au mode de travail du comité: Quel est le mode de travail du comité (échange d'informations, attributions, fréquence des séances)? Quelles sont les fonctions qui existent au sein du comité? Qui sont les autres membres du comité? Quelle est la durée d'un mandat? Comment le comité dirige-t-il l'organisation?
- Questions relatives à la collaboration entre le comité, le personnel et la direction: Quelle est la répartition des tâches entre le comité d'une part, et la direction ou les collaborateurs d'autre part? Quelles sont les modalités concrètes de la collaboration entre les membres du comité et les collaborateurs? Quel est le rôle de la direction au sein du comité?
- Questions relatives aux responsabilités du bénévole: Quelles tâches sont de mon ressort? Lesquelles ne le sont pas? Comment et par quels moyens puis-je contribuer au succès de l'organisation en qualité de membre du comité? Qu'est-ce que l'on attend de moi? Combien de temps dois-je consacrer à ma mission (séances, courriels, etc.)? L'organisation offre-t-elle la possibilité de se former? Comment ma contribution sera-t-elle rétribuée et valorisée?

Une introduction progressive

Les premiers temps d'un mandat honorifique étant synonymes d'un grand nombre d'informations à assimiler, l'introduction à l'activité et la présentation de l'organisation doivent se dérouler par étapes. Durant les six premiers mois, le bénévole s'attachera à faire connaissance avec ses collègues et à s'initier à ses fonctions, tandis que le semestre suivant sera l'occasion de réfléchir au travail accompli.

L'introduction peut aussi s'appuyer sur le mentorat. Le rôle de mentor est tenu par un membre expérimenté du comité, qui partage son savoir et son expérience avec le nouvel arrivant. Il l'accompagne durant un certain temps et répond à ses questions (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 124).

Informations complémentaires

Centre de compétences Bénévolat – Lignes directrices en matière de bénévolat (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/lignes-directrices-de-la-croix-rouge-suisse-en-matiere-de-benevolat

Centre de compétences Jeunesse – Lignes directrices en matière d'activités de jeunesse (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/lignes-directrices-de-la-crs-en-matiere-dactivites-de-jeunesse

Pendant l'engagement

Il est essentiel de bien accompagner les bénévoles tout au long de leur engagement: ils doivent se sentir à l'aise au sein de l'organisation / l'association et avoir la possibilité de se former, mais aussi de prendre part aux décisions. Lorsque ces trois facteurs de motivation sont réunis, les bénévoles prolongent leur engagement.

Encadrement

L'encadrement est l'une des tâches primordiales du coordinateur. Même si les bénévoles travaillent de manière fiable et autonome – et c'est le cas d'une grande partie d'entre eux –, il convient de leur consacrer du temps. Tout d'abord, ils y voient une marque d'estime et de valorisation de leur travail; ensuite, ils y trouvent le soutien nécessaire pour surmonter les difficultés rencontrées tous les jours. Un encadrement de qualité accroît la motivation et la satisfaction des bénévoles, leur offre un appui concret dans l'accomplissement de leur mission et prolonge leur durée d'engagement dans l'organisation (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 132).

Encadrement de bénévoles

Chaque bénévole doit se voir attribuer un interlocuteur qui sera chargé de l'accompagner. Il peut s'agir d'un collaborateur rémunéré ou d'un autre bénévole. On peut logiquement confier ce rôle au responsable de la coordination des bénévoles, et faire intervenir plusieurs personnes si le nombre de bénévoles l'exige. De façon générale, les fonctions d'accompagnement et d'encadrement sont attribuées soit au coordinateur des bénévoles, soit à un responsable de projet, de prestation ou de région, soit à un autre bénévole (p. ex. membre du comité œuvrant à titre honorifique). L'essentiel est que le bénévole sache à qui s'adresser directement en cas de besoin.

Tâches

La personne chargée de l'accompagnement encadre les bénévoles et organise la collaboration entre ceux-ci et le personnel rémunéré. Elle encourage les bénévoles: à cet effet, elle mène avec eux des entretiens de bilan ou leur fournit des retours spontanés sur leur travail. Elle doit également les soutenir en cas de crise. A cet égard, il est important que la communication ne se limite pas aux situations problématiques. Dans les domaines de la santé et du social en particulier, où la charge émotionnelle et psychique est élevée, des entretiens réguliers doivent être mis en place dans un souci de prévention de l'épuisement (cf. services sociaux de la ville de Zurich 2014: 43). En-

fin, la personne chargée de l'accompagnement tient en permanence les bénévoles informés de tout ce qui a trait à leurs tâches concrètes et aux prestations concernées.

Par ailleurs, elle doit contrôler régulièrement que les bénévoles sont toujours actifs et ont envie de poursuivre leur engagement. Mettez votre banque de données ou votre liste d'adresses à jour fréquemment et effacez-en les bénévoles inactifs.

Echanges entre bénévoles

Tout au long de leur engagement, les bénévoles font de multiples expériences qui peuvent être riches d'enseignements pour d'autres bénévoles. Il est donc conseillé d'organiser régulièrement des réunions d'échange d'expériences, des entretiens individuels ou des discussions en groupe (de manière formelle ou informelle). Ces rencontres sont l'occasion de nouer des contacts, de mettre en commun les expériences et d'aborder les éventuelles difficultés rencontrées. Elles présentent aussi l'intérêt d'encourager la participation en offrant aux bénévoles un espace d'expression pour proposer des idées de changement et de formations, et pour formuler des critiques constructives. Dans cette optique, il est important d'instaurer une culture positive du dialogue, gage d'un climat de confiance durant les discussions (cf. services sociaux de la ville de Zurich 2014: 44).

Les échanges réguliers entre bénévoles nourrissent aussi le sentiment d'appartenance à une communauté, lequel renforce à son tour l'attachement à l'engagement et l'identification avec l'organisation.

Soutien et bien-être psychosociaux

Dans le cadre de leur mission, les bénévoles sont parfois confrontés à des situations difficiles. Ils peuvent souvent être stressés, éprouvés, inattentifs à leurs besoins personnels. Un soutien psychosocial peut alors aussi avoir un effet préventif en les sensibilisant à l'importance de leurs besoins psychologiques et sociaux.

Négliger le bien-être psychosocial des bénévoles peut avoir des répercussions à plusieurs niveaux:

- absentéisme et fluctuation de l'effectif bénévole;
- manque de motivation et mauvaise qualité des prestations;
- multiplication des conflits entre bénévoles;
- hausse des incapacités de travail pour maladie;
- augmentation des accidents et incidents;
- insatisfaction des bénéficiaires;
- surcroît de travail évitable pour les responsables de la coordination des bénévoles.

Pour les responsables de la coordination des bénévoles, il est donc important de connaître les besoins des bénévoles et de leur dispenser un soutien psychosocial adapté.

Qu'est-ce que le soutien psychosocial?

Le soutien psychosocial renvoie à l'ensemble des mesures qui tiennent compte à la fois des besoins sociaux (valeurs, éducation, relations, réseau social, etc.) et des besoins psychologiques (émotions, pensées, sentiments, pratiques, etc.) des individus, des familles et des communautés. Les composantes psychologiques et sociales se recoupent et s'influencent réciproquement; elles entretiennent des rapports dynamiques.

Le soutien psychosocial vise à renforcer la capacité des personnes à exploiter leurs propres ressources psychologiques et sociales pour surmonter des expériences négatives. Les bénéficiaires de cette aide sont alors mieux armés pour faire face à des situations pesantes et dépasser des moments de vie difficiles.

Favoriser le bien-être psychosocial

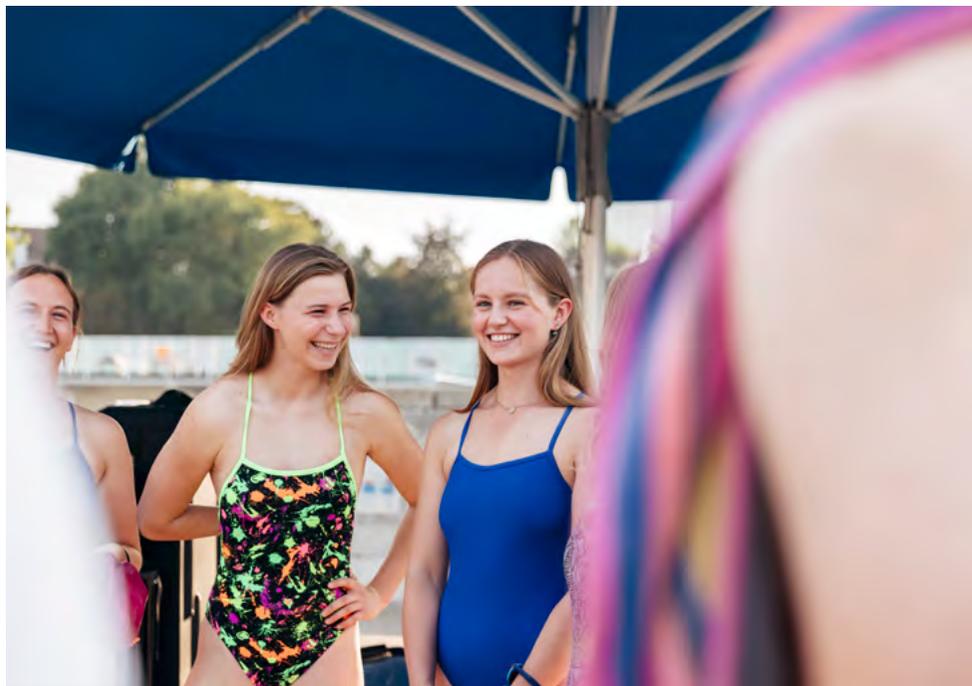
Les responsables de la coordination des bénévoles disposent de nombreux moyens pour mettre en œuvre un soutien psychosocial.

Au quotidien, on peut notamment mentionner les possibilités suivantes:

- soigner des contacts réguliers avec les bénévoles et s'enquérir de leur bien-être;
- réagir aux signes de stress, de sollicitation psychique, de conflit;
- sensibiliser les bénévoles à des sujets spécifiques en organisant des échanges d'expériences ou des formations thématiques: stress, résilience, distance et proximité, premiers secours psychologiques;
- accompagnement des situations difficiles par des entretiens ou une aide concrète.

Motivation et intention de poursuivre l'engagement

Reposant sur plusieurs facteurs de motivation, l'engagement bénévole résulte le plus souvent d'un mélange de motivation intrinsèque et de motivation extrinsèque, la motivation intrinsèque étant généralement prépondérante. En instaurant un cadre d'engagement propice à la motivation, on s'assure de pouvoir compter sur des bénévoles satisfaits et une fluctuation moindre de leur effectif.



Motivation intrinsèque et extrinsèque

L'action intrinsèquement motivée va généralement de pair avec des ressentis positifs tels que plaisir, enthousiasme et intérêt. La motivation intrinsèque tient à la tendance innée de l'individu à interagir avec son environnement, indépendamment de l'attente d'une récompense concrète. Elle puise sa source dans l'aspiration à la compétence, à l'autonomie et à la proximité sociale, qui sont des besoins psychologiques fondamentaux. Les contextes qui permettent la satisfaction de ces trois besoins augmentent la motivation intrinsèque des bénévoles et renforcent leur intention de poursuivre leur engagement (cf. Güntert 2015: 80–85):

- le besoin de compétence fait référence au désir d'interagir efficacement avec son environnement physique et social;
- le besoin d'autonomie renvoie au désir de se sentir à l'origine de son propre comportement;
- le besoin de proximité sociale souligne l'importance de se sentir relié à d'autres pour avoir une vie épanouissante. La quantité (fréquence) des interactions revêt autant d'importance que leur qualité (étroitesse des liens).

Dans la motivation extrinsèque, l'activité exercée sert un objectif déconnecté de l'activité elle-même, p. ex. l'obtention d'une récompense, la reconnaissance ou l'évitement d'une sanction (cf. Güntert et al. 2016: 313).

Aménagement et organisation des activités bénévoles

Le concept des trois besoins psychologiques fondamentaux est un outil utile dans de nombreux aspects de la gestion des bénévoles.

Ainsi, intégrer les bénévoles dans les processus de décision est important pour respecter leur aspiration à l'autonomie. Même des missions bien pensées peuvent, au fil du temps, perdre de leur capacité à offrir de nouveaux défis. Les bénévoles devraient alors être invités à participer à leur développement. Par ailleurs, le bénévolat se doit de proposer des possibilités de relation, d'interaction et de proximité entre les bénévoles, les bénéficiaires et les membres du personnel rémunéré. Dans ce contexte, des tâches à effectuer en groupe peuvent se révéler intéressantes (cf. Güntert 2015: 92).

L'aménagement spécifique d'une activité peut avoir un effet positif sur la motivation, la satisfaction et la performance des bénévoles. Les facteurs pertinents sont les suivants (cf. Neufeind/Wehner 2012: 8):

- diversité des activités: un éventail d'activités aussi large que possible dans le cadre de l'engagement;
- cohérence: des tâches exhaustives et circulaires, p. ex. le suivi ou l'exécution d'un projet du début à la fin;
- importance de la mission: impact aussi positif et important que possible du travail bénévole sur la vie d'autrui;
- autonomie: liberté et indépendance, gages de décisions autonomes;
- retour de l'activité: une conception des tâches qui permet au bénévole de mesurer les apports de son engagement;
- retour d'autrui: retours positifs sur l'activité de la personne par d'autres bénévoles, mais également par des collaborateurs.

Indemnisation et motivation

Les indemnisations et autres incitations externes peuvent avoir une influence sur la motivation intrinsèque ou extrinsèque des bénévoles. Cette influence varie en fonction des motivations de la personne, qui résultent le plus souvent d'un mélange de motivation intrinsèque et extrinsèque (cf. Gmür 2010: 10).

L'indemnisation ou la rémunération est souvent l'expression d'une reconnaissance. Cette pratique vise d'une part à remercier la personne du travail qu'elle a fourni et, d'autre part, à entretenir, voire à accroître sa motivation et, ainsi, à favoriser l'inscrip-

tion de son engagement dans la durée. Il s'avère cependant que des pratiques telles que témoignages de reconnaissance réguliers, remises de prix ou de distinctions ou excès de critiques contribuent à l'impression d'être contrôlé et déterminé par autrui (cf. Güntert 2017). De même, la promesse d'une indemnisation peut induire – consciemment ou inconsciemment – un sentiment de contrôle ou de détermination par autrui et saper la joie procurée par l'activité. Il s'ensuit que le bénévole ne s'investit par la suite que dans la mesure où la contrepartie lui paraît appropriée (cf. Gmür/Gmür 2011: 30). En revanche, plus sa motivation est autodéterminée, plus sa satisfaction, son plaisir et sa volonté de poursuivre son engagement sont importants (cf. Güntert 2015: 91).

La réduction ou la suppression d'indemnités existantes est problématique dès lors que la personne est habituée à un certain niveau d'indemnisation ou que sa situation financière est tendue (cf. Gmür/Gmür 2011: 35). Pour cette raison, mieux vaut concevoir d'emblée le bénévolat comme une activité non rémunérée.

Gestion des conflits

Qui dit travail en groupe, dit possibilité de différends, de malentendus ou de conflits (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 161). Et cela vaut aussi pour le travail faisant intervenir des bénévoles. L'organisation régulière de discussions ou de rencontres permet de détecter suffisamment tôt les éventuels désaccords, que l'on s'attachera alors à résoudre. Quand ils sont gérés de manière constructive, les conflits peuvent avoir des retombées positives sur l'ambiance de travail et les relations interpersonnelles car ils sont souvent le moteur d'évolutions favorables. La particularité des conflits impliquant des bénévoles est que ces derniers ne sont pas liés par les mêmes obligations que des collaborateurs rémunérés (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 161).

Rôle de la personne chargée de l'accompagnement

En cas de conflit, la personne chargée de l'accompagnement est l'interlocuteur privilégié du bénévole et soutient celui-ci jusqu'à la résolution du problème. Le besoin premier du bénévole est de pouvoir être écouté sans être jugé et de décrire la situation de son point de vue. En tant qu'interlocuteur, il est nécessaire de faire preuve d'empathie, d'autant que les conflits sont fréquemment d'ordre relationnel. Le règlement d'un différend prend du temps et ne peut être expédié entre deux portes.

La personne chargée de l'accompagnement doit identifier les conflits le plus tôt possible et prendre de premières dispositions allant dans le sens d'une résolution constructive de la situation. Elle doit pour cela avoir été sensibilisée à la gestion des conflits (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 161). Lorsque l'antagonisme oppose

le bénévole et la personne chargée de l'accompagner, la gestion du cas doit être confiée à un médiateur désigné à l'avance.

Dynamique des conflits

Les conflits ne se résolvent pas d'eux-mêmes. En l'absence d'intervention, ils ont tendance à s'aggraver et prennent parfois des proportions incontrôlables. Les sentiments négatifs s'exacerbent avec le temps, transformant des désaccords mineurs non résolus en conflits opposant plusieurs personnes. La communication est difficile, quand elle n'est pas tout simplement interrompue: au lieu de parler avec l'autre, on se contente de parler de l'autre dans son coin. On invoque toujours plus de points litigieux, le conflit s'envenime et devient de plus en plus complexe (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 163).

Bien sûr, l'idée n'est pas d'organiser un atelier de trois jours sur la gestion de crise à la première divergence d'opinions. Mais force est de constater que les personnes chargées de l'accompagnement tardent souvent à intervenir, dans l'espoir que les personnes en conflit se rendent à la raison et arrivent à discuter dans le calme. Or cette aptitude au dialogue décline avec le temps et l'escalade du conflit (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 163). Une aide extérieure devient alors nécessaire (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 164).

Identification des domaines de conflit

Il arrive que les parties aient des difficultés à prendre du recul sur la situation et à distinguer toutes les composantes du conflit, ce qui peut compliquer l'intervention de la personne chargée de l'accompagnement des bénévoles. Aussi est-il important de faire la différence entre les domaines de conflit possibles (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 168):

- Organisation du travail: Conditions de travail extérieures, locaux, équipement ou ressources en personnel, horaires de travail, reconnaissance du travail fourni, etc.
- Définition des rôles: Manque de clarté dans la délimitation des compétences, accord conclu en des termes imprécis, manque de transparence, mandats de travail et attentes différents
- Personnalité: Qualités et défauts, traits de personnalité, incompatibilité de caractères
- Valeurs: Valeurs et normes différentes, convictions autres, visions du monde opposées, désaccord sur la manière de faire les choses

Entretien en situation de conflit

Parmi les différentes manières d'aborder un conflit, la plus courante est sans doute l'entretien de médiation ou de gestion de conflit. Il présuppose que le médiateur (ou la personne chargée de l'accompagnement) soit accepté par les parties et qu'il n'ait pas d'intérêt personnel dans le résultat des négociations (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 171).

Prévention des transgressions et des abus sexuels

Le bénévolat offre un contexte particulier où, en matière de transgressions et d'abus sexuels, le risque zéro n'existe pas. En effet, toute activité avec des personnes qui s'inscrit dans un rapport de dépendance est impensable sans un travail relationnel et ainsi la recherche d'une certaine proximité, ce qui inclut les contacts corporels réfléchis. La question de la proximité et de la distance dans les relations asymétriques – entre des bénévoles et des mineurs ou des personnes particulièrement vulnérables, p. ex. – exige des personnes en position de force (les bénévoles) qu'elles soumettent leurs actes à une réflexion critique (cf. Fachstelle Limita 2017: 4). La mission de l'organisation est, d'une part, d'encourager les bénévoles dans cette démarche, et d'autre part, d'engager des mesures de prévention complémentaires.

Définitions

Les transgressions, qui sont généralement involontaires, résultent du franchissement de limites personnelles ou inhérentes à l'activité. À l'inverse, les abus sexuels sont des actes intentionnels, perpétrés au mépris des règles ou des normes de l'activité, souvent contre la volonté de la victime. Ces notions clés, notamment, sont définies plus en détail dans différentes sources, telles que l'aide-mémoire «Non aux abus sexuels à la SSS».

Extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers

L'extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers fait état des jugements qui énoncent une interdiction d'exercer une profession ou une activité, une interdiction de contact ou une interdiction géographique à des fins de protection de personnes particulièrement vulnérables. Il est utile d'en faire la demande et d'en vérifier le contenu durant la procédure d'admission pour les bénévoles qui seront appelés à être en contact direct avec des mineurs ou des personnes particulièrement vulnérables. Plus d'informations à ce sujet dans la rubrique [Extrait et extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers](#) → page 100. Il faut toutefois garder à l'esprit que les auteurs d'abus sexuels n'ont pas tous déjà fait l'objet d'une condamnation. Les chiffres réels sont probablement élevés.

Code de conduite

Le Code de conduite est un outil essentiel de la prévention des transgressions et des abus sexuels. Il définit des principes de comportement et des règles de conduite qui relèvent le seuil du passage à l'acte pour les auteurs potentiels et assurent aux autres bénévoles soutien et protection. Il est important de mettre en œuvre ce Code de conduite dans le quotidien des bénévoles et d'en discuter régulièrement avec eux, p. ex. dans le cadre de formations ou d'échanges spécifiques. Cela aide à aborder facilement la question de la distance et de la proximité (cf. Fachstelle Limita 2017: 4).

Simple supposition ou soupçon fondé?

Aussi diligente qu'elle soit, la prévention ne permet pas d'exclure des transgressions ou des abus sexuels. Dans un article de fond (en allemand), le service de prévention Limita propose une classification des «moments de soupçon» et passe en revue les possibilités et devoirs d'intervention («go's» et «no-go's»).

Informations complémentaires

Centre de compétences Bénévolat – Notice l'entretien de gestion de conflit (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/notice-les-possibilites-offertes-par-lentretien-de-gestion-de-conflit

Centre de compétences Bénévolat – Processus en cas de difficultés avec un bénévole (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/processus-en-cas-de-difficultes-avec-un-benevole

SSS – Aide-memoire contre les abus sexuels 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/aide-memoire-contre-les-abus-sexuels-a-la-sss

SSS – Directive contre les abus sexuels 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/directive-contre-les-abus-sexuels-a-la-sss

SSS – Code de bonne conduite contre les abus sexuels 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/code-de-bonne-conduite-sss-contre-les-abus-sexuels

Procap – Relations – Limites et abus» 2010 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/relations-limites-et-abus

Assurances et défraiements

Les assurances et les remboursements de frais sont des conditions-cadres attrayantes pour les bénévoles. Ils montrent que l'organisation se soucie du bien-être des personnes qui s'engagent pour elle et reconnaît la valeur de leur travail.

Assurances

Afin de protéger votre organisation et les bénévoles contre des dépenses imprévues en cas de sinistre, il est important que vous souscriviez une assurance. Ces contrats (il peut n'y en avoir qu'un) offrent une protection complémentaire aux assurances conclues par les bénévoles à titre privé (responsabilité civile privée, responsabilité civile véhicules à moteur, assurance maladie, etc.). Pour tout renseignement concernant les assurances ou la couverture, reportez-vous à la police ou consultez votre assureur. En cas de sinistre, contactez immédiatement votre assureur pour connaître la marche à suivre.

Assurance responsabilité civile

Si votre organisation emploie des collaborateurs fixes, c'est-à-dire rémunérés, les bénévoles sont assimilés à ces derniers. Cela signifie que l'organisation est responsable vis-à-vis des tiers des prestations et comportements fautifs de ses bénévoles. Il est donc recommandé d'inclure ces derniers dans l'assurance responsabilité civile d'entreprise ordinaire, de manière à ce que la couverture s'étende à l'engagement fourni pour le compte de l'organisation.

Que faire en cas de doute?

Si vous avez des questions, différents interlocuteurs sont à votre écoute:

- Associations cantonales de la Croix-Rouge: demandez conseil au service Aide du Siège de la CRS: entlastung@redcross.ch
- Organisations de sauvetage de la Croix-Rouge: contactez votre organisation centrale pour vous renseigner sur les assurances déjà souscrites et savoir si elles s'appliquent à vos bénévoles.
- Pour les renseignements d'ordre général, adressez-vous au Centre de compétences Bénévolat: volunteer@redcross.ch

Assurance maladie et accidents

La Confédération veille à ce que l'ensemble de la population résidant sur le territoire national soit couverte contre la maladie et les accidents. Ainsi, toutes les personnes domiciliées en Suisse doivent obligatoirement être affiliées à une caisse-maladie.



De plus, les employés sont systématiquement couverts par leur entreprise contre les accidents du travail; si leur temps d'occupation dépasse les huit heures par semaine, ils sont également assurés pour les cas d'accidents non professionnels. Les personnes non employées doivent souscrire une couverture accidents auprès de leur caisse-maladie. Pour ce qui est des bénévoles, il est possible de conclure des assurances complémentaires que l'on soumettra si possible à l'examen d'un spécialiste.

Que faire en cas de doute?

Si vous avez des questions, différents interlocuteurs sont à votre écoute:

- Associations cantonales de la Croix-Rouge suisse: demandez conseil au service Aide du Siège de la CRS: entlastung@redcross.ch
- Organisations de sauvetage de la Croix-Rouge: contactez votre organisation centrale pour vous renseigner sur les assurances déjà souscrites et savoir si elles s'appliquent à vos bénévoles.
- Pour les renseignements d'ordre général, adressez-vous au Centre de compétences Bénévolat ([volunteer\(at\)redcross.ch](mailto:volunteer(at)redcross.ch)).

Exemple

Un enfant de nationalité étrangère venu passer des vacances en Suisse se casse le bras en jouant dans le cadre d'une prestation offerte par la CRS. Il n'a pas d'assurance-maladie.

- Les caisses-maladie offrent la possibilité de conclure une assurance pour hôtes au profit d'invités venus de l'étranger et dépourvus de couverture maladie. Si des hôtes étrangers tombent malades ou sont victimes d'un accident durant leur séjour en Suisse, il peut en résulter une charge financière importante. Avec l'assurance pour hôtes, les intéressés sont entièrement protégés contre les conséquences financières d'une atteinte à leur santé.

Assurance véhicules à moteur

Que faire en cas de doute?

Si vous avez des questions, différents interlocuteurs sont à votre écoute:

- Associations cantonales de la Croix-Rouge suisse: demandez conseil au service Aide du Siège de la CRS: entlastung@redcross.ch
- Organisations de sauvetage de la Croix-Rouge: contactez votre organisation centrale pour vous renseigner sur les assurances déjà souscrites et savoir si elles s'appliquent à vos bénévoles.
- Pour les renseignements d'ordre général, adressez-vous au Centre de compétences Bénévolat: volunteer@redcross.ch

Exemple 1

Un chauffeur du service des transports a confié sa voiture à un garagiste pour une révision. Est-il autorisé à effectuer des courses pour le compte de la CRS avec un véhicule de rechange?

- D'après l'assureur (Allianz), le chauffeur doit suspendre son activité bénévole durant la période de réparation de la voiture.

Exemple 2

Alors qu'un chauffeur transporte un bénéficiaire, il percute un chevreuil qui traversait la route. Le dommage est-il couvert par l'assurance collective?

- D'après l'assureur (Allianz), l'assurance collective de la CRS ne couvre pas les collisions avec des animaux.

Exemple 3

Un chauffeur déclare plusieurs dommages sur son véhicule à la CRS. Selon les experts, ceux-ci ne sont pas survenus simultanément. La CRS a l'impression que le chauffeur veut lui faire porter le coût des réparations.

- L'assureur détermine les dommages qui seront remboursés.

Défraiements

Dans le cadre de leur mission, une partie des bénévoles engagent des frais au titre des déplacements en transports publics, de la restauration, du port, des photocopies, des communications téléphoniques, etc. Ces frais sont remboursés soit à leur valeur réelle sur présentation des justificatifs originaux, soit par le biais d'allocations forfaitaires, c'est-à-dire de montants arrondis correspondant approximativement aux dépenses réelles.

Don du remboursement des frais

Les frais que les bénévoles renoncent à se faire rembourser doivent être déclarés en interne comme dons. Il convient de délivrer aux bénévoles une attestation de don et de les remercier de leur geste.

Règlement des remboursements de frais

Les modalités de remboursement des frais au réel ou au forfait doivent être définies dans un règlement qu'il est recommandé de soumettre à l'agrément des autorités fiscales. L'avantage de cette formalisation est double. D'une part, elle est l'occasion de définir et de communiquer en interne des règles de remboursement claires; d'autre part, elle dispense d'établir un certificat de salaire pour les bénévoles en cas de versement d'allocations forfaitaires pour frais, qui sont assujetties à l'impôt sur le revenu. Plus d'informations à ce sujet dans la rubrique Aspects juridiques.

Quand établir un certificat de salaire?

Les remboursements des dépenses à leur valeur réelle, c'est-à-dire sur présentation des justificatifs originaux, ne nécessitent pas l'établissement d'un certificat de salaire et ne sont donc pas imposables.

Les bénévoles ont besoin d'un certificat de salaire pour leur déclaration d'impôt s'ils sont remboursés de leurs frais sous la forme de forfaits et que leur organisation ne dispose pas d'un règlement des remboursements de frais approuvé par les autorités fiscales. Le montant de l'allocation forfaitaire doit être porté au point 12.2 du certificat de salaire.

Distinguer défraiement et indemnisation

La vigilance s'impose quand des bénévoles perçoivent des indemnités ou des rémunérations qui dépassent le remboursement des frais, qu'il soit fondé sur les dépenses réelles ou qu'il revête la forme d'un forfait justifié. Il peut s'agir par exemple d'indemnités au titre du temps ou du travail fourni, telles qu'indemnités journalières, jetons de présence ou honoraires. Dans ce cas, l'activité en question relève non plus du bénévolat, qui exclut par définition toute rétribution, mais d'une fonction ou d'un mandat donnant droit à une indemnité, voire du travail rémunéré. Toute indemnisation ou rémunération a des implications juridiques qu'il faut obligatoirement prendre en compte. Plus d'informations à ce sujet dans la rubrique *Défraiement et indemnisation*

→ page 95

Que faire en cas de doute?

Si vous avez des questions, différents interlocuteurs sont à votre écoute:

- Associations cantonales de la Croix-Rouge suisse: demandez conseil au Centre de compétences Bénévolat: volunteer@redcross.ch
- Organisations de sauvetage de la Croix-Rouge: contactez votre organisation centrale pour toute précision concernant la question des défraiements.
- Pour les renseignements d'ordre général, adressez-vous au Centre de compétences Bénévolat: volunteer@redcross.ch

Reconnaissance

La motivation de vos bénévoles et la durée de leur engagement dépend dans une large mesure de la culture de la reconnaissance que vous aurez instaurée. Le bénévolat n'est pas un dû. C'est pourquoi vos bénévoles méritent d'être remerciés et de savoir que leur travail est apprécié (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 158).

Un besoin personnel

Toute personne aspire à être regardée et reconnue pour ce qu'elle est. Un climat de travail empreint de respect et d'estime mutuelle est une dimension fondamentale de la culture de la reconnaissance.

Mais les marques de reconnaissance sont perçues de manière très différente en fonction des bénévoles et dépendent de leurs besoins et de leur motivation (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 158). Si certains sont friands d'hommages formels, d'autres ressentent ceux-ci comme une source de stress et préfèrent des petites

attentions, comme une carte d'anniversaire écrite à la main (cf. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136; Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 66).

La culture de la reconnaissance doit tenir compte de cette diversité si elle veut atteindre son but de fidélisation. Dans ce contexte, il importe de bien connaître ses bénévoles. Vous pouvez par exemple réaliser une analyse des besoins: recensez tous les instruments de reconnaissance utilisés par votre organisation et demandez-vous s'ils sont bien accueillis par les bénévoles. Vous pouvez en outre poser directement la question aux intéressés. Voyez-vous d'autres pratiques de reconnaissance qui pourraient être mises en place (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 159)?

Pratiques de reconnaissance

La reconnaissance du travail effectué peut se pratiquer sous des formes variées et à différents moments de l'engagement bénévole; les témoignages de gratitude peuvent émaner de bénéficiaires de prestations, de collaborateurs rémunérés, d'autres bénévoles, d'amis, de la famille et de l'entourage.

Reconnaissance quotidienne

La reconnaissance commence dans les échanges quotidiens. Montrez à vos bénévoles combien vous appréciez leur travail. Faites-leur sentir l'importance de leur mission et de leur présence. Ne négligez pas non plus les petites attentions, et pensez par exemple à souhaiter leur anniversaire à vos bénévoles ou à leur remettre chaque année une petite carte ou un cadeau de remerciement.

Des conditions-cadres intéressantes (infrastructures, couverture d'assurance, défraiement, formations continues, participation, information régulière, etc.) et des possibilités d'engagement stimulantes axées sur les besoins des bénévoles constituent elles aussi une forme de reconnaissance.

Voici quelques conseils utiles pour cultiver le respect et l'estime dans vos relations quotidiennes (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 63):

- La considération que vous portez à vos bénévoles doit transparaître dans votre conduite, et notamment dans votre manière de communiquer.
- Soyez sensible aux qualités de votre interlocuteur.
- Focalisez-vous sur les aspects positifs de la collaboration.
- En cas de conflit: par-delà les aspects négatifs, recensez également les aspects positifs de la situation.
- Parlez toujours des aspects positifs que vous remarquez.
- Réjouissez-vous régulièrement des petites choses qui semblent aller de soi, comme la ponctualité ou la fiabilité de votre interlocuteur.



Autres idées

Comme évoqué plus haut, les pratiques de reconnaissance doivent être adaptées aux préférences personnelles de chaque bénévole. Voici quelques suggestions (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 158, 159):

- Distinctions: Fêtes d'anniversaire de service, fêtes de remerciement, prix d'honneur (le bénévole du mois), prix pour des projets de qualité, médailles d'honneur, proposition de participer au travail du comité, invitations à des manifestations officielles, etc.
- Attentions personnelles: Fleurs, cadeaux personnels, temps pris pour une discussion, félicitations, cartes d'anniversaire, retours d'information sincère, confiance, marques de sympathie, cartes de vœux incluant des remerciements
- Presse et relations publiques: Articles de journal sur les bénévoles, portraits de bénévoles sur le site Internet, invitations à des manifestations publiques
- Événements internes: Excursions organisées par l'association, invitations à un repas, voyages de groupe

Reconnaissance par l'Etat et la société

La CRS s'engage à œuvrer à la promotion et à la reconnaissance publique du bénévolat par l'Etat et la société. La CRS est la plus grande organisation de bénévoles en Suisse dans le domaine de la santé, du social et du sauvetage. Elle assume sa part de responsabilités en matière de promotion et de reconnaissance du travail bénévole dans notre pays.

«Dossier Bénévolat»

La remise du «Dossier Bénévolat» constitue une forme de reconnaissance du travail fourni, entre autres vis-à-vis de l'extérieur. Ce document dresse l'inventaire des compétences et des expériences des bénévoles. Il peut être joint à des dossiers de candidature pour sensibiliser les employeurs à l'enjeu du travail bénévole, contribuant ainsi à long terme à une meilleure reconnaissance du bénévolat.

Informations complémentaires

Siège CRS – Modèle «Dossier Bénévolat» (doc)

www.redcross.ch/api/download/fr/modele-attestation-de-lactivite-benevole

Centre de compétences Jeunesse – Aide à l'établissement d'attestations de bénévolat (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/aide-a-letablissement-dattestations-de-benevolat

«Dossier Bénévolat»

www.dossier-freiwillig-engagiert.ch/fr.html

Formation continue

Lorsqu'un bénévole s'engage, il a rarement pour objectif premier d'apprendre. Il recherche avant tout une mission dans laquelle s'investir. Dans de nombreux domaines cependant, les bénévoles ne doivent pas seulement avoir un profil adapté, mais aussi disposer de connaissances spécifiques sans lesquelles ils ne pourraient pas effectuer correctement leur travail. C'est la raison pour laquelle il est intéressant de leur proposer formations et conseils. Les bénévoles aiment généralement avoir la possibilité d'apprendre et d'enrichir leurs connaissances (cf. Reifenhäuser/ Reifenhäuser 2013: 139).

Apprendre dans le cadre du bénévolat

L'engagement bénévole est une source d'apprentissage constant. Il permet d'élargir ses compétences (direction, gestion, coopération, communication, etc.), de maîtriser certains gestes (utilisation d'appareils, premiers secours, etc.) et d'acquérir de nouvelles connaissances (dans le cadre de rencontres, d'entretiens, etc.). Cet apprentissage spontané au gré des circonstances peut être qualifié d'informel.

Mais il y a lieu de considérer aussi les savoirs et les capacités des bénévoles selon une approche ciblée et de promouvoir et d'encourager l'apprentissage de manière raisonnée (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 140). Dès lors que des formations plus ou moins structurées sont dispensées, le bénévolat peut aussi s'appréhender comme de la formation non-formelle, c'est-à-dire proposée en dehors des institutions éducatives classiques (cf. CSAJ 2014). La valeur de ce mode d'apprentissage est reconnue puisque les formations suivies sont sanctionnées par un justificatif tel que celui contenu dans le «Dossier Bénévolat».

«Dossier Bénévolat»

www.dossier-freiwillig-engagiert.ch/fr.html



Types de formation

Les offres d'apprentissage et de formation peuvent revêtir des formes variées. Il peut s'agir de rencontres peu structurées, à bas seuil d'accès, qui privilégient les échanges d'expériences, ou de formations classiques telles que cours, séminaires, interventions ou modules d'e-learning (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 140). Le choix des moyens adaptés dépend des domaines d'intervention et des connaissances préalables de vos bénévoles. L'idéal est de faire le point sur les besoins de ces derniers et de panacher les types de formation afin que chacun y trouve son compte. Rappelons que les offres d'apprentissage et de formation sont aussi une forme de reconnaissance du travail fourni et permettent aux bénévoles de garantir le professionnalisme de leurs prestations.

Echange d'expériences

L'échange d'expériences en groupe amène le bénévole à réfléchir sur son engagement, à envisager de nouveaux points de vue et contribue à l'émergence d'idées ou de solutions en cas de difficultés. De plus, les bénévoles, qui travaillent souvent seuls dans leur domaine, rencontrent d'autres personnes engagées et ont le sentiment d'être pris au sérieux.

Formations continues

Les formations spécifiques organisées à l'intention des bénévoles constituent un bon investissement, car elles contribuent à rendre leur travail plus professionnel et peuvent renforcer leur motivation. La décision de rendre une formation obligatoire pour les bénévoles n'est pas facile à prendre. Si ceux-ci sont appelés à assumer des tâches exigeant une remise à niveau régulière, vous devez les en informer avant le début de l'engagement. Ce faisant, vous signifiez votre intérêt pour les personnes dûment qualifiées. Les bénévoles visés par cette obligation considèrent bien souvent les formations comme nécessaires, profitables et enrichissantes. Dans la plupart des autres domaines d'intervention, il est recommandé d'opter pour une participation facultative, et de présenter les formations comme un cadeau ou une récompense. L'apprentissage est plus facile et plus agréable lorsqu'il est le fruit d'une décision personnelle (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 141).

Planification et préparation de formations continues

Le récapitulatif suivant donne un aperçu des points dont il faut tenir compte dans la planification et la préparation des formations continues (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 149, 150):

Thème/Contenu/Objectif: quel est l'objet de l'apprentissage?

- Sur quoi la formation doit-elle porter? Sur quel thème faut-il travailler?
- Qu'est-ce qui est intéressant, bon à savoir pour les bénévoles?
- Quelles sont les connaissances, les aptitudes et les compétences requises pour l'accomplissement de leur mission?
- Qu'est-ce que les participants doivent savoir, savoir faire et avoir appris à la fin de la formation?

Groupe cible: qui sont les participants?

- A qui la formation s'adresse-t-elle (uniquement à des bénévoles de l'organisation ou également aux bénévoles d'autres organisations)?
- La participation est-elle obligatoire et impérative pour l'exercice de l'activité bénévole?
- Qu'est-ce qui rend la formation attrayante aux yeux des bénévoles?
- De quelles expériences, connaissances, aptitudes et compétences les bénévoles doivent-ils disposer dans le domaine traité?
- Quelles sont les formations qui ont déjà été suivies par les participants?
- Quelles sont les préoccupations des participants?

Format et méthodes: quelles sont les modalités de l'apprentissage?

- Quel format est adapté à la transmission des contenus (intervention, séminaire, série de cours, journée de formation, soirée d'information, documentation papier, module d'e-learning)?
- Quelles méthodes permettent aux participants de faire leurs propres découvertes?
- Quelles méthodes favorisent l'échange d'expériences?
- Avec quelles méthodes les participants auront-ils plaisir à apprendre?
- Quelles activités conviviales peuvent être proposées en complément de la formation?

Intervenant: qui dispense la formation?

- Faut-il faire appel à un intervenant externe ou l'animation est-elle confiée à un collaborateur interne?
- Quelles informations doivent être transmises à l'intervenant concernant les terrains d'engagement des bénévoles?
- Quelles informations doivent être transmises à l'intervenant concernant la composition du groupe?
- Quel rapport l'intervenant entretient-il vis-à-vis du bénévolat? Quelle est son expérience?

Conditions-cadres: à quoi faut-il s'adapter? Quelle est notre marge de manœuvre?

- Quels sont les horaires et la durée de formation compatibles avec les emplois du temps des bénévoles?
- Quels sont les locaux disponibles?
- Quelle doit être la taille du groupe?
- Quels sont l'équipement technique et le matériel requis? Quelles sont les conditions imposées? Quelle est notre marge de manœuvre?

Planifier l'évolution de carrière

Les bénévoles évoluent au cours de leur engagement: ils élargissent leurs connaissances, acquièrent des compétences et se développent sur le plan personnel. Au bout d'un certain temps, ils sont susceptibles d'avoir envie de relever de nouveaux défis et d'assumer de nouvelles tâches: peut-être demanderont-ils à prendre davantage de responsabilités, à s'engager dans un nouveau domaine ou à assumer des charges honorifiques (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 157). Dans ce genre de situation, vous devez leur proposer différentes options afin de répondre à leurs besoins, faute de quoi ils seront peut-être tentés de rejoindre une autre organisation.

Informations complémentaires

CRS – Formation et cours

www.redcross-edu.ch/fr

IFRC – Learning Platform

<https://ifrc.csod.com/client/ifrc/default.aspx>

Participation

Les bénévoles qui s'engagent ont le désir de faire une bonne action, mais ils recherchent aussi une activité porteuse de sens et qui débouche sur des résultats (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 66). Autrement dit, ils souhaitent avoir leur mot à dire dans la définition de leur mission. Ils veulent assumer des responsabilités et considèrent comme une reconnaissance de leur travail le fait que leurs idées soient étudiées, voire, dans l'idéal, mises en œuvre. L'organisation doit répondre à ce besoin en créant des espaces de participation.

Définition de la participation

La participation désigne le processus d'inclusion structurée des bénévoles dans les mécanismes de discussion et de décision (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 81).

Offrir aux bénévoles une certaine marge d'autonomie grâce à la participation présente un intérêt à plusieurs égards (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 82; Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 67):

- Les bénévoles sont actifs à la base, ils voient la qualité des prestations sous un autre angle et sont attentifs à ce qui se passe sur le terrain. Ils peuvent ainsi aider l'organisation à évoluer et à se mettre au diapason des réalités sociales.
- La possibilité de participer aux décisions, de créer le changement et d'agir de manière autonome est un facteur essentiel de motivation.
- La participation est une source d'apprentissage et de progression.
- Des mécanismes de participation précisément définis aident à prévenir les conflits d'intérêts, par exemple entre les collaborateurs rémunérés et les bénévoles.
- La participation des bénévoles permet d'améliorer la qualité des possibilités d'engagement.

L'organisation doit modifier ses structures afin que les bénévoles aient la possibilité d'intervenir dans les discussions et les décisions, ainsi que de fournir des retours (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 82).

Analyse des possibilités de participation existantes

Les questions ci-après vous aideront à identifier les possibilités de participation déjà en place dans votre organisation, ainsi que les améliorations à apporter (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 84):

- De quels moyens organisés ou structurés disposons-nous déjà pour associer nos bénévoles?
- Dans quels domaines pouvons-nous ou devons-nous laisser nos bénévoles décider et agir de manière autonome?
- De quels moyens disposons-nous pour prendre en considération les idées nouvelles exprimées par nos bénévoles?
- Quels modes de communication au sein de l'organisation se prêtent-ils à la participation?
- Nos bénévoles ont-ils la possibilité de présenter et d'exprimer des critiques et des suggestions? Si oui, comment?
- Quelles sont les décisions qui peuvent ou doivent être prises en commun avec nos bénévoles ou exclusivement par eux?

- Quel niveau de participation souhaitons-nous instituer dans notre organisation? Quelle est la forme de participation possible et nécessaire?
- Comment nos bénévoles souhaitent-ils être associés aux prises de décision?
- Nos bénévoles connaissent-ils tous les moyens de participation à leur disposition?

Niveaux et formes de participation

On distingue cinq niveaux de participation. La question que vous devez vous poser est dans quelle mesure votre organisation entend associer ses bénévoles aux prises de décision.

- Information: les décideurs informent les bénévoles des décisions prises.
- Consultation: les bénévoles sont consultés durant la prise de décision.
- Concertation: les bénévoles sont écoutés avant la prise de décision et peuvent ainsi faire entendre leurs idées et leurs conceptions.
- Codécision: les collaborateurs et les bénévoles se partagent le pouvoir décisionnel. Les bénévoles peuvent alors «codéterminer» et «codécider».
- Autonomie: les bénévoles décident de manière autonome, prennent des initiatives et mettent en œuvre des projets.

Formes de participation

L'idéal est de proposer aux bénévoles plusieurs moyens de participation. Faites-les intervenir sur le développement de ces espaces d'expression, le projet n'en paraîtra que plus authentique et crédible.

Les bénévoles ont des préoccupations différentes. Certains préfèrent ne pas avoir de décision à prendre pour se consacrer entièrement à leur activité. La participation impose d'assumer des responsabilités, et tout le monde n'y est pas disposé dans la même mesure. A l'inverse, d'autres bénévoles se sentent oubliés lorsqu'ils ne sont pas associés aux décisions. En instaurant des formes de participation adaptées, vous pouvez agir favorablement sur la motivation des bénévoles, et par conséquent sur la durée de leur engagement. Voici quelques-unes des solutions possibles (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 83):

- Informations régulières conçues par des bénévoles pour des bénévoles: newsletter créée spécialement pour les bénévoles, gazette des membres ou journal conçu par/pour des bénévoles, rubrique spécifique sur le site Internet ou sur les réseaux sociaux comme Facebook
- Procédure de prise en charge des réclamations, avec par exemple la mise en place d'une «boîte à doléances»
- Election d'une représentation
- Invitation aux réunions d'équipe des collaborateurs

- Réunions d'équipe régulières durant lesquelles les bénévoles peuvent soumettre des sujets à la discussion
- Réunions d'équipe annuelles rassemblant bénévoles et collaborateurs rémunérés
- Mise à disposition d'un budget pour des projets propres
- Soutien aux bénévoles dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets, encouragement de la créativité, avec par exemple la mise en place d'une boîte à idées
- Recueil régulier de l'opinion, de l'analyse et des expériences des bénévoles, par exemple par le biais d'enquêtes ou pendant des entretiens individuels
- Recrutement de bénévoles prêts à s'engager au sein du comité

Membres et titulaires de charges honorifiques

Au sein des organisations de sauvetage de la Croix-Rouge, tous les bénévoles sont aussi membres. A l'inverse, dans les associations cantonales, les bénévoles ne sont pas forcément membres et tous les membres n'accomplissent pas du travail bénévole. Le Siège CRS re-commande que les bénévoles acquièrent le statut de membre dès le début de leur engagement. Si ce n'est pas le cas dans votre organisation, informez les nouveaux arrivants et incitez-les à faire usage de cette possibilité. Ainsi,



ils pourront prendre part aux discussions et aux décisions, et contribuer au développement de l'organisation, ce qui profitera finalement à tous.

Si une cotisation est due par les membres, nous vous conseillons d'accorder une réduction aux bénévoles ou, mieux encore, de les en exonérer: ne donnent-ils pas déjà suffisamment de leur personne?

Titulaires de charges honorifiques

Les organisations membres de la Croix-Rouge suisse sont dirigées exclusivement par des personnes travaillant à titre honorifique, c'est-à-dire par des bénévoles. Cette charge honorifique implique de grandes responsabilités. En effet, les bénévoles concernés assument une fonction à part, en ceci notamment qu'ils ont une influence décisive sur l'évolution de leur organisation.

Les membres de comités doivent assurer la direction stratégique de leur association et toujours garder à l'esprit certains points essentiels (objectifs, projets, directives, principes). Vous pouvez les soutenir en mettant en place des instruments ciblés.

L'attrait des différentes fonctions joue un rôle important, entre autres pour la planification de la relève. Penchez-vous sur les conditions-cadres en vigueur au sein de votre organisation: nous vous recommandons de limiter la durée des mandats et d'éviter, voire d'interdire le cumul des fonctions. Vous laisserez ainsi la porte ouverte à de nouveaux bénévoles et renforcerez l'efficacité de votre organisation en faisant passer les compétences avant la représentativité.

Activités de jeunesse

Les activités de jeunesse exigent qu'une attention toute particulière soit accordée à la question de la participation. Chaque organisation doit déterminer la manière dont elle souhaite coopérer avec les jeunes. La plupart des jeunes bénévoles apprécient de se voir confier davantage de responsabilités avec le temps et de travailler de manière autonome. Par ailleurs, il faut tendre à ce que les jeunes soient représentés dans les comités.

Informations complémentaires

Centre de compétences Jeunesse – Papier de position participation des jeunes YLF 2015 (pdf)
www.redcross.ch/api/download/fr/prise-de-position-du-young-leaders-forum

Fin de l'engagement

La fin d'un engagement est l'occasion d'évaluer le travail fourni et de le reconnaître à sa juste valeur. Les bénévoles qui mettent un terme à leur collaboration le font pour différentes raisons. En tout état de cause, vous avez intérêt à garder contact avec les anciens car ils peuvent continuer à faire office d'ambassadeurs de l'organisation.

Evaluation

Le travail des bénévoles doit lui aussi être évalué, au plus tard à la fin de l'engagement. L'idéal est de mener des évaluations régulières. L'objectif est d'identifier les points forts et les points faibles de l'activité bénévole afin d'améliorer celle-ci à long terme.

Tirer parti du point de vue des bénévoles

Au cours de leur engagement, les bénévoles multiplient les expériences, se retrouvant dans des situations souvent heureuses, parfois négatives, voire éprouvantes. Dans cette position spécifique, ils sont susceptibles de remarquer des choses que les collaborateurs rémunérés par exemple estiment comme allant de soi. Des évaluations régulières sont utiles pour remédier à cette perte du sens critique qui affecte avec le temps les organisations.

Le but de l'évaluation est de faire le point sur le bien-être des bénévoles, les aspects de leur activité qu'ils préfèrent et les difficultés qu'ils rencontrent, ainsi que sur les points à améliorer, que ce soit au niveau de l'organisation ou sur le plan personnel (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 95). L'évaluation s'inscrit ainsi dans la démarche d'assurance-qualité. Assurance-qualité → page 36

Fréquence et outils de l'évaluation

L'idéal est de mener régulièrement des évaluations avec chaque bénévole, tous les ans par exemple. Pour les engagements de courte durée, l'évaluation doit avoir lieu au plus tard au cours de l'entretien de départ. Dans tous les cas, elle doit être annoncée.

L'évaluation des engagements et le recueil de retours peuvent s'appuyer sur différents outils (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 95):

- Questions posées «en passant»
- Entretiens de feedback ou d'évaluation structurés
- Questionnaire annuel
- Enquête auprès des collaborateurs
- Point de l'ordre du jour consacré à l'évaluation durant les réunions d'équipe
- «Boîte à feedback»
- Enquête de satisfaction dans le cadre d'un atelier qualité

Le déroulé de l'évaluation dépend des informations qui vous intéressent et de vos objectifs. Souhaitez-vous aborder un large éventail de sujets ou préférez-vous recueillir l'avis du bénévole sur un point en particulier?

Entretien d'évaluation

L'évaluation peut être pratiquée dans le cadre d'un entretien, comme celui qui a lieu avant le départ du bénévole. L'objectif est d'échanger sur le travail réalisé tant par le bénévole que par l'organisation en ne perdant pas de vue les préoccupations des deux parties.



L'entretien doit avoir lieu dans un endroit calme. Il peut s'articuler autour des points suivants (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 151):

- Entrée en matière: «C'est un plaisir de vous voir. Nous avons une heure devant nous. Puis-je vous offrir un café, un thé, de l'eau?», etc.
- Questions sur l'activité: «Qu'est-ce qui vous plaît dans votre travail? Où situez-vous les difficultés? Qu'en est-il de votre motivation?», etc.
- Echange de retours: «Je souhaiterais vous dire rapidement ce que je pense de vous et de votre activité...» ou «J'aimerais que vous me disiez ce que vous pensez de...»
- Conclusion: «Merci pour ces précieuses informations qui nous permettront de...»

Des études montrent que les avis donnés par d'autres personnes sont source de motivation et améliorent la satisfaction et la performance (cf. Neufeind/Wehner 2012: 8). Les retours d'information que vous donnez au bénévole durant l'évaluation peuvent avoir un effet stimulant tout en renforçant son sentiment d'être reconnu. Assurez-vous pour cela de respecter un équilibre entre les points forts et les éventuels points faibles. Le mieux est de commencer par les aspects positifs, puis d'aborder de façon constructive les aspects négatifs, avant de conclure sur une appréciation encourageante. Faites toujours référence à des situations et des exemples concrets, soulignez le fait qu'il ne s'agit que de votre point de vue et exprimez-vous à la première personne.

Le retour du bénévole devrait durer à peu près aussi longtemps que le vôtre. Pour lui faciliter la tâche, vous pouvez l'informer à l'avance que vous attendez un feedback et préciser une durée approximative. Vous devez ensuite accepter son avis et le remercier.

L'évaluation, et après?

L'évaluation doit servir à améliorer en continu le travail de gestion et de coordination des bénévoles. Il convient d'analyser les résultats puis de déterminer si et comment ils sont susceptibles de déboucher sur une amélioration.

Les résultats fournis par les différents outils d'évaluation doivent être consignés de façon centralisée, afin de mettre en évidence d'éventuelles récurrences significatives qui vous mettront sur la voie d'améliorations possibles.

Pour les évaluations de grande ampleur, veillez à informer les participants des résultats et à les associer aux travaux d'amélioration de la qualité.

Départ du bénévole

Si, pour une organisation, le cas idéal serait de pouvoir compter sur ses bénévoles le plus longtemps possible, la fin d'un engagement et le départ font partie du cycle normal du travail bénévole. Ce moment doit être préparé avec soin et placé sous le signe de la considération mutuelle.

Motifs du départ

Globalement, on distingue trois cas de figure pouvant conduire au départ d'un bénévole (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 177):

- La mission ou le projet est terminé(e) ou l'échéance d'un engagement de durée limitée est atteinte.
- Le bénévole souhaite mettre fin à son engagement.
- L'organisation ou l'association souhaite mettre fin à la collaboration.

Les trois déterminants que sont les nouvelles tendances du bénévolat, l'évolution des motivations des bénévoles et la mobilité croissante de la population active réduisent la probabilité que des personnes s'engagent pour une durée prolongée ou indéterminée (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 88).

Sonder les motivations du bénévole

Si un bénévole entend mettre fin à son engagement, donnez-lui l'occasion d'expliquer son choix. Planifiez cette discussion avant la confirmation de la décision et la préparation du départ. Selon la raison invoquée, vous pourrez peut-être trouver une solution qui permettra au bénévole de rester engagé. S'il s'agit d'un manque de temps, proposez par exemple un engagement moins prenant. Si la personne déménage, mettez-la en relation avec une autre organisation membre de la Croix-Rouge suisse à son nouveau domicile où elle pourra effectuer une nouvelle mission.

Peut-être ce départ cache-t-il des motifs plus délicats: le bénévole attendait-il autre chose de sa mission? A-t-il sur le cœur un problème particulier? Discutez-en personnellement avec lui afin de déterminer la meilleure conduite à adopter et réfléchissez à d'autres modalités d'engagement ou à des solutions aux problèmes évoqués.

Préparation du départ

Un engagement peut prendre fin à tout moment d'un commun accord entre les deux parties. Vous vous devez d'afficher le même professionnalisme lors du départ de vos bénévoles qu'au moment de leur admission. Car si la première impression compte, la dernière est tout aussi importante. En outre, la fin d'un engagement n'implique pas que la personne ne s'engagera plus jamais pour la CRS, qu'elle ne jouera plus le rôle d'ambassadeur de l'organisation ou qu'elle ne parlera plus de son expérience à son entourage.

Quelles que soient les raisons du départ du bénévole, la période finale de l'engagement doit intégrer les étapes suivantes (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 177):

- Confirmation de l'approche du départ
- Retour sur l'activité bénévole
- Evaluation
- Remerciements
- Regard sur l'avenir

Rituels de départ

Si le déroulement du départ dépend des préférences du bénévole, de la situation et de la culture de l'organisation, il est important que la personne garde un souvenir positif de son engagement. De nombreux rituels peuvent rendre la séparation plus facile: un repas, une photo souvenir, un discours, un petit cadeau, un cliché ajouté au mur des anciens, la remise d'une attestation, une fête, une carte de remerciement, etc. (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 177). Il est souhaitable que ces rituels se déroulent toujours de la même façon: tous les bénévoles sont ainsi honorés avec les mêmes égards et chacun sait ce qui l'attend le jour où il pliera bagage.

Aborder la question du départ en amont

Les bénévoles doivent savoir que la décision de mettre fin à un engagement est tout à fait admise dans l'organisation. Pour une transparence maximale, il peut être judicieux de planifier la fin d'un engagement le plus tôt possible, par exemple dès la rédaction du descriptif d'activité, en mentionnant des dates de départ possibles. L'entretien de contact devrait aussi permettre de discuter des échéances et des modalités possibles de la cessation de l'engagement. C'est un point crucial dans le domaine du social: les bénéficiaires sont souvent affectés par le départ des bénévoles, avec lesquels ils ont tissé des liens personnels (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 92).

Entretien de départ

Prévoyez un entretien avec le bénévole pour partager vos expériences et échanger un retour. Ce sera la dernière occasion dont vous disposerez pour en savoir davantage sur son engagement. Le savoir ne doit pas se perdre avec le départ de la personne.

Déroulé de l'entretien

L'entretien de départ suit la plupart du temps le déroulé suivant (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 93):

- Question du départ abordée d'entrée de jeu
- Résumé des missions, reconnaissance de la prestation fournie
- Echange sur l'engagement, retour, évaluation
- Remerciements
- Délivrance du «Dossier Bénévolat»
- Prise de congé

Pour donner un tour plus personnel à votre échange, vous pouvez vous préparer à l'aide des questions suivantes (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 93):

- Qui est le bénévole? Quelles tâches a-t-il assumées et pourquoi a-t-il rejoint notre organisation?
- Que nous a-t-il apporté?
- Quels sont les moments, anecdotes, événements et déclarations que j'associe au bénévole?
- Qu'est-ce qui le caractérise le plus et qu'est-ce qui définit le mieux son travail? Que diraient ses collègues (bénévoles ou rémunérés) à son sujet?
- Qu'est-ce que je lui souhaite, qu'est-ce que je voudrais lui donner?

En savoir plus sur l'évaluation: [Evaluation](#) → page 83

Exclusion d'un bénévole

Il peut arriver que des bénévoles se révèlent inaptes à remplir leur mission, soit parce qu'ils ne sont pas à la hauteur de la tâche, ne respectent pas les règles ou les horaires ou se comportent de façon inadaptée, soit parce qu'ils changent, rencontrent des problèmes de santé, adoptent de nouvelles habitudes ou se découvrent de nouveaux centres d'intérêt.

Dans ces circonstances, il peut être nécessaire de se séparer d'eux ou de les exclure, par égard pour les bénéficiaires des prestations, ainsi que pour les autres bénévoles et les collaborateurs rémunérés. Mais avant toute chose, vous devez chercher le dialogue pour tenter de résoudre le problème.

Entretien de conflit

Dès que vous avez vent de la situation, organisez un entretien avec le bénévole. Il est préférable que vous formuliez vos critiques de manière objective et constructive: optez pour une communication à la première personne du singulier («messages-je») et contentez-vous de faire référence à des comportements observables. Veillez néanmoins à exprimer clairement votre point de vue et convenez si possible par écrit de



la marche à suivre. Cet échange doit être aussi l'occasion de proposer des changements concrets. Par ailleurs, en cas de conflit, il est bon de pouvoir se référer à une convention d'engagement et à un code de conduite.

La séparation ne doit être envisagée qu'en dernier recours, lorsque la situation ne permet pas de faire autrement (par exemple lorsque le comportement du bénévole menace le bien-être du bénéficiaire). Si la séparation est inévitable, faites preuve de tact: continuez d'afficher le même respect vis-à-vis du bénévole et, quelle que soit la situation, prenez congé de lui dans les formes. En savoir plus sur l'entretien en gestion des conflits: *Gestion des conflits* → page 63

Conduire un entretien de départ difficile

Même dans le cas d'une exclusion, faites l'effort d'organiser un entretien de départ afin que la relation se termine sur une note positive pour les deux parties. Ces quelques conseils pourront vous être utiles (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 91):

- Cherchez activement le contact avec le bénévole.
- Remerciez-le de son engagement en mettant en avant tout ce qui s'est bien passé.
- Énoncez le motif de l'exclusion.
- Insistez sur le fait qu'il s'agit d'un «problème d'ajustement» entre lui et l'organisation, et non d'une remise en cause personnelle.
- Donnez-lui la possibilité de s'exprimer sur les éléments précédents.
- Évitez les accusations et les reproches, soyez toujours constructif dans vos propos.
- Prenez congé du bénévole dans les formes et remettez-lui un «Dossier Bénévolat».

Créer la transparence

Dans un souci de transparence, les départs difficiles doivent être communiqués aux autres bénévoles et aux collaborateurs rémunérés. Mettez tout le monde au courant de l'exclusion, en vous abstenant toutefois de divulguer des détails confidentiels, conformément au principe «autant d'informations que possible, autant de discrétion que nécessaire» (cf. Croix-Rouge allemande 2013: 91).

Justification du travail fourni

Tous les bénévoles doivent quitter votre organisation munis d'un «Dossier Bénévo-lat». Cette attestation est un moyen de reconnaître la valeur du travail fourni par les bénévoles. C'est également une forme de reconnaissance individuelle, puisqu'elle fait état des compétences du bénévole. Si vous souhaitez établir un document de ce type, vous devez demander à vos bénévoles de tenir le compte de leurs heures de travail avec mention des activités effectuées. Veillez à ce que la saisie des données soit aussi simple que possible et à ce qu'elle soit intégrée à la routine quotidienne de travail.

Relations avec les anciens

Les anciens bénévoles représentent un potentiel non négligeable pour votre organisation: ils peuvent décider un jour de s'engager à nouveau et sont aussi des ambassadeurs de premier plan. Vous avez donc tout intérêt à garder contact avec eux. Il existe de nombreuses façons de continuer à les impliquer dans la vie de votre organisation. Voici quelques idées (cf. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 182):

- Réseau: invitations à des fêtes, manifestations et conférences, envoi des newsletters et des rapports annuels, fondation d'une amicale des anciens, organisation de sorties, etc.
- Tarifs préférentiels: réductions sur des formations, abonnements à prix réduit, etc.
- Rapports d'expérience: interventions d'anciens dans le cadre de réunions d'information destinées à de futurs bénévoles intéressés, recueil et publication de témoignages d'anciens sur le travail bénévole, etc.
- Missions de courte durée: élaboration de descriptifs de tâches pour les anciens, participation des anciens à certains projets, etc.

Aspects juridiques

S'il n'existe pas en Suisse de législation spécifique encadrant le travail bénévole, plusieurs lois et ordonnances prévoient un certain nombre d'obligations que vous devez connaître pour la pratique quotidienne. Les thèmes ci-dessous en présentent un certain nombre.

Bénévoles étrangers

Ressortissants étrangers domiciliés en Suisse

Au regard du droit des étrangers, les personnes titulaires d'une autorisation d'exercer une activité lucrative en Suisse n'ont pas besoin d'accomplir de formalités particulières pour exercer une activité bénévole.

Les étrangers titulaires d'un permis de séjour permanent (permis C) sont automatiquement titulaires d'un permis de travail et peuvent exercer toute activité bénévole sans restriction.

En revanche, les ressortissants étrangers sans autorisation d'exercer une activité lucrative doivent se soumettre aux obligations d'annonce auprès des autorités cantonales compétentes même dans le cas du travail bénévole. S'agissant des personnes qui relèvent du domaine de l'asile, le droit fédéral fait la distinction entre celles dont la procédure d'asile est en cours (requérants d'asile, permis N) et celles qui sont d'ores et déjà au bénéfice d'une décision les autorisant à rester dans notre pays (réfugiés reconnus, permis B et personnes admises à titre provisoire, permis F). Ces derniers (permis B et F) peuvent exercer une activité lucrative. Depuis le 1^{er} janvier 2019, l'exercice d'une activité lucrative pour ces catégories de personnes fait l'objet d'une simple annonce, afin notamment de favoriser leur intégration rapide sur le marché du travail. Ainsi, la procédure d'autorisation n'est plus applicable. Le formulaire d'annonce de l'activité lucrative exercée par les réfugiés reconnus (permis B), des personnes admises à titre provisoire (permis F) se trouve ici:

Formulaire d'annonce activité lucrative

www.sem.admin.ch/sem/fr/home/themen/arbeit/erwerbstaetige_asylbereich.html

Les requérants d'asile (permis N) sont soumis à une interdiction générale de travailler durant les trois premiers mois qui suivent le dépôt de leur demande d'asile, qui peut être portée à six mois lorsqu'une décision négative est rendue en première instance au cours des trois premiers mois. À l'échéance de ce délai, une autorisation provisoire d'exercer une activité lucrative peut être octroyée, pour autant que la

conjoncture économique et la situation sur le marché du travail le permettent; il importe également que les conditions de rémunération et de travail soient respectées, tout comme le principe de la priorité aux travailleurs en Suisse. Afin de garantir un certain équilibre sur le marché de l'emploi, les cantons peuvent limiter l'octroi des autorisations de travail pour certaines branches économiques. Par ailleurs, presque tous les cantons proposent des programmes d'occupation destinés à transmettre aux participants des connaissances de base utiles pour mieux vivre en Suisse au quotidien. Ils offrent aussi aux intéressés la possibilité de participer à des programmes d'intérêt général.

Cas particulier: les frontaliers (ressortissants étrangers non domiciliés en Suisse)

Si des ressortissants étrangers domiciliés dans des pays voisins souhaitent exercer une activité bénévole pour une organisation membre de la Croix-Rouge suisse, il est conseillé de demander à l'office cantonal du travail compétent si une autorisation de travail et/ou un permis de frontalier sont nécessaires et quelles sont les modalités d'obtention. Les adresses des autorités cantonales de l'emploi sont consultables ici:

Adresses autorités cantonales de l'emploi

www.sem.admin.ch/sem/fr/home/sem/kontakt/kantonale_behoerden/adressen_kantone_und.html

Bénévoles bénéficiaires d'indemnités de chômage

Les bénéficiaires d'indemnités de chômage sont en principe autorisés à exercer une activité bénévole. Si l'engagement ne dépasse pas un 20% de temps de travail par semaine, il n'est pas nécessaire de demander une autorisation à l'ORP compétent. Pour des engagements dépassant cette limite, il est nécessaire de demander une autorisation écrite à l'ORP.

Dans les deux cas, il existe des restrictions pour des activités générant un flux d'argent (magasin seconde-main, cafétéria, etc.), car celles-ci sont susceptibles de faire concurrence au travail salarié.

Par ailleurs, la recherche d'un emploi demeure la première priorité (art. 17, al. 1 de la loi sur l'assurance-chômage LACI). L'activité bénévole doit donc être organisée de manière à ne pas compromettre l'aptitude au placement, c'est-à-dire la possibilité d'accepter à court terme un travail durable ou temporaire. La personne doit également pouvoir se rendre rapidement à des formations ou à des entretiens d'embauche (art. 17, al. 3, LACI). Enfin, le bénévole doit pouvoir être joint par les autorités dans le délai d'un jour (art. 21, al. 1 de l'ordonnance sur l'assurance-chômage OACI).



Bénévoles bénéficiaires d'une rente AI

Les personnes qui touchent une rente AI ne peuvent effectuer d'activité bénévole que si celle-ci n'est pas incompatible avec l'atteinte à leur santé. Il faut veiller à ce que les bénéficiaires de l'AI en incapacité de travail mais susceptibles d'être réadaptés restent aptes au placement malgré leur activité bénévole.

Dans tous les cas, il est recommandé de prendre contact avec les offices AI cantonaux compétents. Vous trouverez leurs adresses ici:

Adresses offices AI

www.ahv-iv.ch/fr/Contacts/Offices-AI

La base légale est donnée par la loi fédérale du 19 juin 1959 sur l'assurance-invalidité (LAI) et la loi fédérale du 6 octobre 2000 sur la partie générale du droit des assurances sociales (LPGA).

Défraiement et indemnisation

Le bénévolat tel qu'il est défini à la CRS est par essence désintéressé, c'est-à-dire qu'il ne donne lieu à aucune rémunération. Sur le plan juridique, les défraiements au réel ou au forfait et les éventuelles indemnisations financières sont soumis au respect de certaines obligations. Il faut en particulier garder à l'esprit que le versement d'une rémunération entraîne automatiquement la sortie du cadre du bénévolat.

Règlement des remboursements de frais

Les bénévoles remboursés de leurs frais sous la forme de forfaits doivent les décomposer dans leur déclaration d'impôts (allocations forfaitaires réduites des dépenses avérées, éventuellement justificatifs à l'appui). L'organisation doit pour sa part établir un certificat de salaire au bénévole, comme elle le ferait pour un employé. Un remboursement correspondant aux seuls frais engagés ne nécessite ni décompte dans la déclaration d'impôt ni établissement d'un certificat de salaire. De telles mesures ne s'imposent pas non plus si des allocations forfaitaires sont versées en vertu d'un règlement conforme au modèle de règlement des remboursements de frais pour les organisations sans but lucratif établi par la Conférence suisse des impôts. Ce document doit être soumis aux autorités fiscales si elles en font la demande (cf. Edelman 2017: 30 ss).

Modèle de règlement des remboursements de frais pour les organisations sans but lucratif

<https://www.ssk-csi.ch/fr/accueil>

Certificat de salaire

Tout remboursement en francs doit être déclaré aux autorités fiscales. Si les bénévoles sont indemnisés de leur travail ou qu'ils perçoivent une rémunération en contrepartie de ce dernier, l'organisation qui les emploie est tenue de leur établir un certificat de salaire. On a dès lors affaire non plus à une activité bénévole, mais à une fonction ou un mandat donnant droit à des indemnités, voire à un travail rémunéré.

De même, les bénévoles ont besoin d'un certificat de salaire s'ils sont défrayés au moyen d'allocations forfaitaires et que l'organisation ne dispose pas d'un règlement de remboursement des frais agréé par les autorités fiscales.

Quand est-on en présence d'un contrat de travail?

Un contrat de travail tel qu'il se rencontre d'ordinaire dans l'emploi rémunéré définit notamment les droits et devoirs de l'employeur, tels que la poursuite du paiement du salaire en cas de maladie, les délais de résiliation ou les modalités du congé maternité. Il n'est soumis à aucune exigence formelle, ce qui signifie que l'on peut être

lié par un contrat de travail conclu par oral, ou sans en être conscient. C'est l'objet de l'accord entre les parties et les modalités concrètes du rapport qu'il engendre qui sont déterminants sur le plan juridique. Les principaux éléments constitutifs du contrat de travail sont les suivants:

- Paiement du salaire
- Prestation de travail
- Contrat à exécution successive d'une durée déterminée ou indéterminée (à temps plein ou partiel)
- Employé au service de l'employeur (lien de subordination); droit de l'employeur de donner des instructions

Dans le bénévolat, qui se distingue par son caractère désintéressé, le premier élément qu'est le paiement du salaire fait intrinsèquement défaut. Les trois autres éléments sont au centre de la convention d'engagement réciproque (orale ou écrite), autrement dit de l'assujettissement des bénévoles aux instructions de l'organisation dans le cadre de leur activité.

Les remboursements de frais à concurrence de leur montant effectif ou par des forfaits correspondant approximativement aux dépenses réelles ne constituent pas un salaire. A l'inverse, les remboursements qui dépassent les frais réels sont assimilables à un salaire. C'est par exemple le cas des allocations forfaitaires, des indemnités au titre du temps ou du travail fourni ou d'autres rémunérations trop élevées (indemnités journalières, jetons de présence, honoraires, etc.). Dès lors que des bénévoles perçoivent un salaire sous quelque forme que ce soit, on est en présence d'un contrat de travail, qui fait naître pour les parties l'ensemble des droits et devoirs inhérents à ce type de convention (art. 319 ss. CO).

Le critère du désintéressement n'étant plus rempli, on sort du cadre du bénévolat. S'ajoute à cela le fait que la pratique de l'indemnisation peut se répercuter sur la motivation des bénévoles et donc sur leur satisfaction, leur disposition au travail et leur intention de poursuivre leur engagement. Plus d'informations à ce sujet dans la rubrique Motivation et intention de poursuivre l'engagement.

Obligation d'acquitter des cotisations sociales

Tout salaire égal ou supérieur à 2300 CHF perçu pendant une année civile est soumis aux cotisations AVS, AI et APG (source: Office fédéral des assurances sociales). L'obligation de cotiser à la prévoyance professionnelle conformément à la LPP s'applique à partir d'un revenu annuel de 21 510 CHF (état au 1^{er} janvier 2021; source: Office fédéral des assurances sociales)

Personnes mineures ou particulièrement vulnérables

Le travail accompli avec ou pour des personnes mineures ou particulièrement vulnérables est soumis à des dispositions particulières.

Bénévoles mineurs ou particulièrement vulnérables

Si vous envisagez de travailler avec des bénévoles mineurs ou particulièrement vulnérables, vous avez tout intérêt à vous procurer une autorisation écrite du représentant légal ou du tuteur. L'engagement de jeunes de moins de 15 ans est en principe interdit. Les jeunes de 13 à 15 ans peuvent toutefois exécuter des travaux légers dans la limite de neuf heures par semaine. L'activité ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la santé, la sécurité et le développement des jeunes, pas plus que sur leur assiduité à l'école et leurs prestations scolaires. Pour tous les jeunes travailleurs et bénévoles âgés de moins de 18 ans, il convient en outre de respecter certaines dispositions spécifiques visant à protéger leur santé et à assurer leur sécurité. La brochure Protection des jeunes travailleurs – Informations pour les jeunes de moins de 18 ans, publiée par le SECO, fournit un bon aperçu des dispositions applicables. Elle donne des renseignements sur les prescriptions à respecter en matière de protection des jeunes, sur les limites d'âge et sur le temps de travail maximal autorisé.

Protection des jeunes travailleurs – Informations pour les jeunes de moins de 18 ans (admin.ch)
www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/jugendarbeitsschutz---informationen-fuer-jugendliche-bis-18-jahr.html

Bénévolat en faveur de personnes mineures ou particulièrement vulnérables

Dans le cadre des prestations et projets en faveur de personnes mineures ou particulièrement vulnérables, il est recommandé de mettre en place des normes de conduite contraignantes pour les bénévoles. L'objectif est de garantir le bien des enfants et de protéger les intérêts des mineurs et des personnes particulièrement vulnérables. Tous les bénévoles qui proposent des prestations destinées à des jeunes de moins de 18 ans ou à des personnes particulièrement vulnérables doivent donc être tenus de signer un code de conduite adapté à leur activité et à leur groupe cible.

L'approbation de l'initiative sur la pédophilie a entraîné, au 1^{er} janvier 2019, la modification du code pénal et du code pénal militaire, suite à l'inscription dans la Constitution fédérale d'un nouvel article, numéroté 123c, et dont la teneur est la suivante: «Quiconque est condamné pour avoir porté atteinte à l'intégrité sexuelle d'un enfant ou d'une personne dépendante est définitivement privé du droit d'exercer une activité professionnelle ou bénévole en contact avec des mineurs ou des personnes dépendantes». En vertu du nouveau droit, toute organisation qui propose des acti-

tivités non professionnelles peut exiger des candidats à ces activités ou des personnes qui les exercent qu'elles produisent un extrait spécial du casier judiciaire destiné aux particuliers (art. 55 al. 1 de la loi sur le casier judiciaire).

Il est par conséquent recommandé de demander aux bénévoles dont l'activité les place en contact direct avec des mineurs ou des personnes particulièrement vulnérables de produire un extrait spécial du casier judiciaire destiné aux particuliers. A cette fin, l'organisation établit une attestation confirmant que les bénévoles exercent ou vont exercer une telle activité. Munis de ce document, les bénévoles peuvent alors commander un extrait spécial au prix de 20 CHF en se rendant sur Internet ou dans un office de poste.

Mode de commande extrait spécial du casier judiciaire destiné aux particuliers

www.e-service.admin.ch/crex/cms/content/strafregister/strafregister_fr

En fonction de l'activité exercée, il est recommandé de demander en sus aux bénévoles qu'ils fournissent un extrait du casier judiciaire destiné à des particuliers (anciennement extrait du casier judiciaire).



Exemple 1

Des jeunes âgés de moins de 18 ans veulent organiser des soirées jeux hebdomadaires pour les enfants. Quels sont les points à ne pas négliger?

- Il est recommandé de demander une autorisation écrite aux représentants légaux.
- Si l'organisation membre de la Croix-Rouge suisse n'a pas souscrit d'assurance supplémentaire, elle doit informer les bénévoles qu'il leur incombe de contracter toutes les assurances nécessaires.

Exemple 2

Des bénévoles mineurs partent pour un camp organisé en Bosnie. Quels sont les éléments à prendre en compte?

- La couverture d'assurance des bénévoles mineurs dépend des contrats qu'ils ont conclus à titre privé. Si l'organisation membre de la Croix-Rouge suisse n'a pas souscrit d'assurance supplémentaire, elle doit informer les bénévoles qu'il leur incombe de contracter toutes les assurances nécessaires.
- Le Secrétariat d'Etat aux migrations recommande aux mineurs, pour des motifs de police (p. ex. en cas de soupçon d'enlèvement), de se munir d'une autorisation de sortie du territoire signée des parents ou du tuteur légal. Ce document doit mentionner l'identité de ces derniers et être accompagné d'une copie de leur passeport en cours de validité (pour permettre à un policier ou à un douanier à l'étranger de vérifier l'authenticité des signatures). Il devrait également décliner les noms des éventuels accompagnateurs.

Exemple 3

Un adolescent en état d'ivresse doit être pris en charge à un poste sanitaire de l'Alliance des samaritains. Qui dispose du pouvoir de décision pour un patient de 14 ans?

- La capacité de discernement s'apprécie au cas par cas chez les adolescents entre 12 et 16 ans, et est réputée acquise chez les jeunes à partir de 16 ans. Quand un garçon de 14 ans a consommé de l'alcool ou de la drogue, il y a des chances qu'il soit privé de tout ou partie de ses facultés, même s'il est, en temps normal, capable de discernement.

L'important est d'agir dans l'intérêt du patient. Si celui-ci est présumé incapable de discernement, les parents ou le tuteur légal devraient être informés même si cela va à l'encontre de sa volonté. Si le patient est capable de discernement, il n'est pas forcément opportun d'avertir le représentant légal contre la volonté de l'intéressé (mais ce n'est pas non plus interdit!).

Qui est responsable si l'adolescent décide de quitter le poste à l'issue de sa prise en charge?

- Si le jeune est incapable de discernement, il convient, dans la mesure du possible, de l'empêcher de partir sans être accompagné, en demandant au besoin des renforts médicaux ou policiers. Si le patient parvient à fuir malgré les tentatives de le retenir et les dispositions prises en ce sens, les samaritains ne peuvent être tenus responsables d'éventuels préjudices ultérieurs.

Quelle est la conduite à tenir face à un patient ayant consommé de l'alcool et de la drogue?

- Dans ces circonstances, les samaritains ne sont pas tenus de faire intervenir la police, pour autant que la consommation de drogue ne soit pas liée à une activité criminelle manifeste comme le trafic de stupéfiants. Ils se doivent d'agir exclusivement dans l'intérêt de la santé du patient.

Extrait et extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers

La loi fédérale sur l'interdiction d'exercer une activité, l'interdiction de contact et l'interdiction géographique est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2015. Elle étend l'interdiction d'exercer une profession à tous les types d'activités, y compris les activités non professionnelles, parmi lesquelles le travail bénévole. Depuis cette date, l'Office fédéral de la justice délivre deux types d'extrait du casier judiciaire.

L'extrait du casier judiciaire destiné à des particuliers

- mentionne tous les jugements concernant les crimes et les délits commis par des adultes, jusqu'à l'expiration de certains délais;
- correspond à l'ancien extrait du casier judiciaire.

L'extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers

- ne mentionne que les jugements contenant une interdiction d'exercer une profession ou une activité, une interdiction de contact ou une interdiction géographique visant à protéger les mineurs ou d'autres personnes particulièrement vulnérables;
- ne peut être obtenu qu'au moyen d'une attestation de l'employeur ou de l'organisation compétente.

Tout employeur (organisation) qui propose des activités professionnelles ou non professionnelles organisées avec des mineurs ou des personnes particulièrement vulnérables peut exiger des membres de son personnel qu'ils produisent un extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers. Cela permet de mieux protéger ces catégories de bénéficiaires contre les auteurs de délits ou de crimes sexuels ayant déjà fait l'objet d'une condamnation.

Il est vivement recommandé d'exiger de l'ensemble des bénévoles (et des collaborateurs) placés en contact direct avec des mineurs ou des personnes particulièrement vulnérables qu'ils produisent un extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers. Seuls en sont dispensés les bénévoles qui exercent une activité sans contact direct avec les bénéficiaires (collectes de fonds, animation de stands de marché, assistance administrative) ou qui n'ont avec eux que des contacts brefs et uniques (premiers secours par exemple). La fréquence à laquelle cette pièce doit être demandée est laissée à l'appréciation de l'organisation.

L'extrait spécial du casier judiciaire recense les jugements qui ordonnent une interdiction d'exercer une activité (au sens de l'art. 16a, al. 1 du droit pénal des mineurs), une interdiction de contact ou une interdiction géographique (au sens de l'art. 16a, al. 2 du droit pénal des mineurs) à l'encontre de mineurs (bénévoles de moins de 18 ans par exemple) jusqu'à l'expiration de l'interdiction. Pour cette raison, la demande d'extrait spécial doit également s'appliquer aux bénévoles et membres du personnel mineurs qui s'engagent dans les activités visées ci-dessus. Il est possible qu'un mineur ait une mention dans l'extrait spécial de son casier judiciaire alors que l'extrait ordinaire de son casier judiciaire est vierge (c'est toujours le cas chez les mineurs).

La demande d'extrait spécial doit être accompagnée d'un formulaire par lequel l'employeur ou le responsable de l'organisation atteste que la personne en question exerce ou postule à une telle activité. Ce formulaire peut être téléchargé ici:

Mode de commande extrait spécial du casier judiciaire destiné aux particuliers

www.e-service.admin.ch/crex/cms/content/strafregister/strafregister_fr

Le Code de conduite CRS, un outil de prévention

Le Code de conduite offre une vue d'ensemble des principes de comportement généraux et particuliers qui doivent être observés par les bénévoles dans divers domaines. Il aborde notamment les engagements auprès de personnes mineures ou incapables de discernement.

Centre de compétences Benevolat – Modèle Code de conduite (doc)

www.redcross.ch/api/download/fr/modele-code-de-conduite-a-lintention-des-benevoles-de-la-crs

Les différents points du Code de conduite doivent être commentés avec le bénévole au moment de la signature, de préférence dans un entretien individuel. Cette sensibilisation aux comportements problématiques contribue à prévenir le risque d'abus. Suivant le domaine d'intervention du bénévole, il peut être opportun d'exiger par ailleurs un extrait du casier judiciaire ou un extrait spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers. Sur le plan juridique, le Code de conduite est un document

de référence dont le non-respect peut donner lieu à la suspension immédiate d'un bénévole voire à son exclusion de l'organisation.

Droit à l'image

Toute photo ou image ne peut être utilisée qu'avec l'accord des personnes représentées. Le photographe se charge généralement de recueillir le consentement écrit des intéressés en s'attachant à définir le but de l'utilisation dans des termes les plus larges possible. Si l'autorisation n'a pas été obtenue ou qu'elle ne porte pas sur l'utilisation qui est faite du cliché, la personne lésée peut agir en justice contre l'utilisateur pour atteinte à la personnalité, c'est-à-dire demander l'interdiction immédiate de l'utilisation du cliché et la réparation du préjudice (art. 28 CC).

Que faire en cas de doute?

Pour tout renseignement d'ordre juridique, veuillez prendre contact avec le Centre de compétences Bénévolat (volunteer(at)redcross.ch). Nous vous répondrons en collaboration avec le Service juridique du Siège de la CRS.

Informations complémentaires

Centre de compétences Bénévolat – Modèle Code de conduite (doc)

www.redcross.ch/api/download/fr/modele-code-de-conduite-a-lintention-des-benevoles-de-la-crs

SSS – Aide-memoire contre les abus sexuels 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/aide-memoire-contre-les-abus-sexuels-a-la-sss

SSS – Directive contre les abus sexuels 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/directive-contre-les-abus-sexuels-a-la-sss

SSS – Code de bonne conduite contre les abus sexuels 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/code-de-bonne-conduite-sss-contre-les-abus-sexuels

Procap – Relations – Limites et abus» 2010 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/fr/relations-limites-et-abus

Bibliographie Toolkit

- Bundesamt für Statistik (2017). Medienmitteilung – Satellitenkonto Haushaltsproduktion 2016. URL: www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/communiques-presse.assetdetail.3882343.html (Zugriff 25.10.21)
- Bühlmann, M./Freitag, M. (2007). Freiwilligkeit als soziales Kapital der Gesellschaft. Ein Vergleich der Schweizer Kantone. In: Farago, P. Freiwilliges Engagement in der Schweiz: Zürich: Seismo.
- Deutsches Rotes Kreuz, Generalsekretariat (2013). Wegweiser Ehrenamtskoordination. Ein Handbuch für die Praxis. www.drk-westfalen.de/fileadmin/Eigene_Bilder_und_Videos/Downloads/Freiwilligenmanagement/2_DRK-eigene_Publikationen_Freiwilligenmanagement/001_Wegweiser-Ehrenamtskoordination_-_Ein_Handbuch_f%C3%BCr_die_Praxis.pdf (Zugriff 25.10.21)
- Edelmann, Markus (2017). Juristische Notizen zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz. St.Gallen: Benevol
- Fachstelle Limita (2017). Leitartikel – Risikosituationen transparent gestalten. www.limita.ch/app/uploads/2019/12/Leitartikel_2017.pdf (Zugriff 25.10.21)
- Farago, Peter (2007). Freiwilliges Engagement in der Schweiz. Zürich: Seismo.
- Gmür, Markus (2010). Herausforderungen und Lösungsperspektiven für das Freiwilligenmanagement. In: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management. Management von freiwilligem Engagement im Dritten Sektor (3/10).
- Gmür, Markus/Gmür, Markus (2011). Bezahlte Freiwilligenarbeit – ein Widerspruch? In: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management. Human Resource Management in Nonprofit-Organisationen (2/11).
- Güntert, Stefan (2015). Selbstbestimmung in der Freiwilligenarbeit. In: T. Wehner, S. T. Güntert (Hrsg.), Psychologie der Freiwilligenarbeit. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Güntert, Stefan/Stubel, Isabel/Kals, Elisabeth/Wehner, Theo (2016). The quality of volunteers' motives: Integrating the functional approach and self-determination theory. The Journal of Social Psychology 156: 3, S. 310–327.
- Helmig, Bernd/Lichtsteiner, Hans/Gmür, Markus (2010). Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CN P). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Lamprecht, Markus/Fischer, Adrian/Stamm, Hanspeter (2020). Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020. Zürich: Seismo.
- Merchel, Joachim (2010). Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Metz, J./Roza, L./van Baren E./Meijs, L./Hoogervost, N. (2013). The unique value of volunteering for childrearing. In: von Schnurbein, G. et al. (Hrsg.). Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung. Zürich: Seismo.
- Neufeind Max, Stefan T. Güntert und Theo Wehner (2015). Neue Formen der Freiwilligenarbeit. In: T. Wehner, S. T. Güntert (Hrsg.), Psychologie der Freiwilligenarbeit. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Neufeind Max und Wehner Theo (2012). Red Cross Volunteering. A comparative European study. Länderbericht Schweiz. Zürich: ETH Zürich, Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften.
- Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (2013). Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim/Basel: Juventa
- Reifenhäuser, Carola/Hoffmann, Sarah/Kegel, Thomas (2009). Freiwilligen-Management. Augsburg: Ziel.
- SAJV - Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (2014). Non-formale Bildung. <https://www.sajv.ch/fr/themes/benevolat/formation-non-formelle> (Zugriff 25.10.21)
- Schubert, Renate, Sabina Littmann-Wernli und Philipp Tingler (2002). Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (2005). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 5. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Soziale Dienste der Stadt Zürich (2014). Handbuch Freiwilligenarbeit. www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/stadtleben/engagement/freiwilligenarbeit/handbuch_fwa.html (Zugriff 25.10.21)

CRS (2014). Diversification du bénévolat à la Croix- Rouge suisse. Un document de fond. www.redcross.ch/api/download/fr/diversification-du-benevolat-a-la-croix-rouge-suisse

Stadelmann-Steffen, Isabelle/Traunmüller, Richard/Gundelach, Birte/Freitag, Markus (2010). Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010. Zürich: Seismo.

Studer, Sibylle/von Schnurbein, Georg (2012). Volunteers as a unique organizational resource: Conceptualizations in practice and management responses – Lessons from Switzerland. *International Journal of Volunteer Administration*, 19 (2), S. 40-51.

Studer, Sibylle (2013). Integrierte Freiwilligenkoordination. Ein Leitfaden für Schweizer NPO. https://ceps.unibas.ch/fileadmin/user_upload/ceps/2_Forschung/Publikationen/CEPS_Forschung_und_Praxis/Forschung_und_Praxis_Integrierte_Freiwilligenkoordination.pdf (Zugriff 25.10.21)

Van Schie, Susan/Güttert, Stefan/Wehner Theo (2015). Gestaltung von Aufgaben und organisationalen Rahmenbedingungen in der Freiwilligenarbeit. In: Wehner, Theo/Güttert, Stefan (Hrsg.). *Psychologie der Freiwilligenarbeit*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Von Schnurbein, Georg (2013). Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung. In: Von Schnurbein/Wiederkehr/Ammann (Hrsg.). *Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung*. S. 9–13. Zürich: Seismo.

Wöhler, Claudia (2015). *Verbandsmanagement mit Zukunft. Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich führen*. Wiesbaden: Springer.

Croix-Rouge suisse

Rainmattstrasse 10

3011 Bern

Téléphone 058 400 45 75

info@redcross.ch

www.redcross.ch



Croix-Rouge suisse

