

## LA GESTION DU BÉNÉVOLAT

### a. Le bénévolat aujourd'hui

Les motifs qui conduisent des personnes à s'engager bénévolement sont très divers : il peut s'agir de motifs altruistes ou du sens du devoir, mais aussi de la recherche d'un développement individuel ou d'un bénéfice personnel par des contacts sociaux, des expériences et l'acquisition de nouvelles compétences. L'engagement doit correspondre à leurs propres valeurs et idéaux, être attractif et divertir. Disposer d'une certaine liberté d'action, être consulté-e-s pour des décisions qui les concernent, avoir l'appui de leur organisation et obtenir de la reconnaissance pour leurs prestations, sont des points qui ont de l'importance aux yeux des bénévoles.

Une tendance se développe en faveur d'engagements de plus courte durée, générant un moindre lien à une organisation. Les offres de travail bénévole doivent tenir compte de cette évolution. Les bénévoles s'attendent à des engagements clairement définis, aboutissant à des résultats et contribuant à des solutions.

### b. Le défi

Le travail durable, et couronné de succès, avec des bénévoles est un défi. Les motivations et les attentes des bénévoles doivent être prises en compte et être conciliées avec ses propres exigences. Pour la collaboration avec des bénévoles il est nécessaire de mettre sur pied une stratégie tenant compte des conditions suivantes :

- collaboration axée sur des projets, avec des tâches intéressantes et clairement définies ;
- conditions cadre attrayantes pour le travail bénévole ;
- mise à disposition d'argent et de ressources pour une gestion professionnelle du bénévolat.

### c. Les prémisses pour une gestion réussie du bénévolat

Le travail bénévole ne doit pas concurrencer le travail rémunéré. Des prestations qui ne peuvent être différées et qui sont indispensables pour les êtres humains et l'environnement doivent être rémunérées. Le travail bénévole augmente la qualité de la vie et améliore la vie commune ainsi que la protection de l'environnement.

Le travail bénévole est accompli sans contrainte ni obligation. Tout engagement ordonné est contraire au principe fondamental du bénévolat. Le travail bénévole ne peut jamais être exigé, mais il faut le solliciter et l'encourager. Dans divers domaines de la société des engagements obligatoires sont nécessaires et utiles, mais ils ne relèvent pas du bénévolat.

Une collaboration durable avec des bénévoles relève de la culture de l'organisation en cause. La décision de collaborer avec des bénévoles doit être prise par la direction. Les ressources nécessaires doivent être mises à disposition. Des craintes ou réserves éventuelles des collaborateurs/trices rémunéré-e-s doivent être prises au sérieux et considérées. Sans leur compréhension et leur acceptation les engagements des bénévoles ne peuvent être couronnés de succès.

benevol recommande d'établir le plan ci-après pour le travail avec des bénévoles:

- importance du bénévolat : pourquoi le travail avec des bénévoles est-il important pour notre organisation ?
- description claire des possibilités pour des engagements bénévoles;
- définition précise des rôles, tâches et obligations des employé-e-s rémunéré-e-s d'une part et des bénévoles de l'autre ;
- tâches de la coordination des bénévoles ;

- procédures et compétences ;
- lignes directrices pour le travail avec des bénévoles (standard, mémentos, personnes de référence, etc.) ;
- prestations de l'organisation occupant des bénévoles (aide, qualification, participation, formes de la reconnaissance, etc.) ;
- procédures d'évaluation ;
- manières d'attester le travail accompli ;
- mise à disposition des ressources nécessaires (finances, personnel, structures).

Les services régionaux benevol fournissent de l'aide et des conseils aux organisations désireuses d'établir un plan pour le travail avec des bénévoles.

## Tâches de la coordination des bénévoles

### a. Définir le domaine d'activité – planifier les besoins – formuler des offres attrayantes

Le recrutement réussi de bénévoles présuppose une définition précise de tous **les domaines d'activité** entrant en ligne de compte. Toutes les **tâches** sont répertoriées de manière aussi exhaustive que possible, le cas échéant subdivisées en **tâches partielles**, et ensuite réparties sur le travail rémunéré d'une part et non rémunéré de l'autre.

Une **description précise des tâches** bénévoles est indispensable pour le recrutement. Elle délimite le travail bénévole du domaine d'activité des collaborateurs/trices payé-e-s et facilite l'acceptation mutuelle. Une communication transparente permet aux bénévoles d'évaluer leurs compétences et ressources tout comme la conformité du travail offert avec leurs propres souhaits.

Une bonne intégration des bénévoles réussit uniquement si les collaborateurs/trices rémunéré-e-s les acceptent et les appuient activement. Le personnel payé doit être associé activement et tôt à la collaboration avec des bénévoles et des réserves et craintes éventuelles doivent être prises au sérieux.

### b. Travail bénévole et rémunérations

Le travail bénévole ou à titre honorifique se distingue par une qualité particulière. La motivation pour du bénévolat gratuit n'est pas monétaire ; c'est l'engagement qui est prioritaire. Une rémunération modifie la motivation et partant aussi l'attitude vis-à-vis du travail. Un salaire horaire de quelques francs seulement diminue la valeur du travail volontaire. Sur le plan juridique le versement d'une rémunération a pour conséquence que l'activité bénévole peut être considérée comme activité lucrative avec tous les effets inhérents à un rapport de travail (décompte de cotisations AVS, assujettissement à l'impôt, protection contre le licenciement, obligation du maintien du salaire en cas de maladie, versement d'indemnités journalières, etc.). Toutes les expériences montrent que ce n'est pas la rémunération qui développe le sens de la responsabilité des volontaires par rapport à leurs engagements, mais uniquement la reconnaissance, l'intégration et un bon soutien.

Si des indemnités sont versées, des personnes sans revenu régulier risquent d'accepter un travail bénévole rémunéré pour se procurer un revenu de substitution. Ceci aboutit à l'exploitation de la personne en cause, résultat qui n'est certainement pas conforme aux principes d'une organisation sans but lucratif et que benevol Suisse désapprouve.

### c. La recherche de bénévoles

Une description précise des tâches bénévoles représente le premier pas important pour recruter des bénévoles. Ceci implique aussi que le public cible soit clairement identifié. Le « cahier des charges » mettra l'accent sur les avantages personnels et le plaisir que peut procurer la tâche en cause. La publicité à l'intention de bénévoles potentiel-le-s doit porter sur les aspects suivants : attractivité – éventail des tâches – aptitudes requises – prestations – investissement en temps – personne de contact. Il existe de multiples possibilités pour faire de la publicité. Le centrage précis sur des publics cible déterminés permet de trouver des idées publicitaires créatives.

### d. L'entretien initial et la convention d'engagement

L'entretien initial a pour but de formuler et de coordonner les attentes, souhaits et exigences mutuelles. Une bonne préparation permet d'atteindre ce but. Il est nécessaire de déterminer non seulement les aptitudes, les intérêts, la motivation et le budget temps de la personne intéressée, mais également les conditions cadre concrètes de l'engagement (période d'essai, offres de formation continue, remboursement de frais, etc.). Si le domaine d'activité est parfaitement délimité il est beaucoup plus facile de prendre une décision.

Le sens des responsabilités est un facteur important de succès également en matière de travail bénévole. Selon les activités une convention d'engagement orale ou écrite sera conclue, convention qui contiendra la description de l'activité et portera aussi sur les droits et obligations des deux parties. Une convention écrite est utile pour le cas où des conflits surgiraient quant aux accords conclus.

- Mémento 1 L'entretien initial
- Mémento 2 La convention d'engagement
- Mémento 3 Les frais
- Mémento 4 Assurances
- Mémento 5 Engagements bénévoles pour des personnes à la recherche d'un emploi
- Mémento 6 Engagements bénévoles effectués par des personnes de nationalité étrangère
- Mémento 12 Attentes vis-à-vis des bénévoles

## **e. Mise au courant, encouragement, encadrement et soutien des bénévoles**

### **Mise au courant**

Les bénévoles doivent pouvoir s'identifier avec les buts de l'organisation. Afin que leur engagement parte sur de bonnes bases, il faut donc que les bénévoles disposent non seulement d'informations sur l'organisation (personnes, domaines d'activité, compétences, localités, particularités), mais bénéficient également d'une bonne mise au courant dans le domaine de leur engagement, qui comprend aussi la présentation personnelle de toutes les personnes qui ont un rapport avec l'engagement bénévole. Il est utile de formuler par écrit les points importants. Les documents et outils de travail nécessaires doivent être mis à disposition.

Si les bénévoles utilisent leurs propres outils de travail ou leur propre infrastructure, il y a lieu de convenir d'une indemnité au pro rata. Si les bénévoles y renoncent ou si, dans un premier temps, les moyens financiers font défaut, les montants en cause doivent pour le moins apparaître et être comptabilisés comme dons ou comme recettes propres.

### **Encouragement, encadrement et soutien**

Une « conduite du personnel » est nécessaire aussi pour du personnel bénévole. La forme et le contenu dépendent du genre de l'engagement. La conduite du personnel comprend les éléments suivants :

- L'encadrement : Chaque bénévole a des raisons et motifs personnels pour s'engager. Leur prise en compte est déterminante pour la réussite des engagements. L'encadrement doit être individualisé et va d'un suivi très strict avec des contacts réguliers jusqu'au travail effectué de manière parfaitement autonome. La personne de contact des bénévoles doit trouver elle-même l'intensité indiquée.
- Les formations continues (qualification) : Pour beaucoup de bénévoles apprendre n'est pas au premier plan, mais être actif. En fonction des domaines d'activité des mises au courant et des formations continues sont cependant nécessaires. Elles doivent être orientées sur la pratique, tabler sur les expériences des bénévoles et, en principe, être gratuites.
- Les plans d'évolution ou plans de carrière des bénévoles : Les motifs de la personne bénévole peuvent changer au cours des engagements. Elle peut perdre l'intérêt pour une tâche effectuée pendant une assez longue période ou elle ne la trouve plus adéquate. En présentant des possibilités d'évolution on peut montrer des perspectives.

## f. Les entretiens d'évaluation

Des entretiens réguliers et planifiés d'avance avec les bénévoles sont importants pour leur évolution et leur satisfaction. De tels entretiens constituent une forme de reconnaissance et de perception de l'engagement volontaire. Leur fréquence dépend du genre de l'engagement ainsi que des besoins des bénévoles et de l'organisation. Les entretiens d'évaluation doivent comporter des éloges, de la critique ou des propositions d'amélioration et offrent aussi l'occasion de connaître le regard critique des bénévoles sur l'organisation.

En cas de conflits, il peut être important qu'une personne neutre reprenne les questions et fonctionne comme intermédiaire ou médiateur/trice. Il vaut la peine d'être très attentif et d'aborder rapidement des points de désaccord. Toutes les parties concernées doivent être impliquées et les accords conclus doivent être contrôlés.

→ Mémento 7 L'entretien d'évaluation

## g. La reconnaissance

La reconnaissance la plus importante a lieu au quotidien et dans le cadre de la collaboration avec le personnel rémunérés. Reconnaître la valeur du travail bénévole présuppose l'aménagement sur tous les plans d'une culture de reconnaissance et l'estime du travail effectué par des bénévoles. L'organisation doit déclarer ouvertement et sans équivoque qu'elle est en faveur de l'engagement de bénévoles.

Les formes de la reconnaissance sont multiples et complémentaires :

- **Considération pour la personne concernée** : Il peut s'agir d'éloges et de la reconnaissance exprimés au cours d'un entretien personnel, du fait d'être à l'écoute, de montrer de l'intérêt pour des requêtes personnelles, d'une invitation pour le repas de Noël ou pour l'excursion du personnel ou encore d'un cadeau personnalisé. Des hommages officiels avec remise d'un titre, d'un prix ou sous forme d'une admission en tant que membre expriment la reconnaissance et ont en même temps un effet publicitaire.
- **Formation continue** : Les formations continues permettent non seulement d'acquérir les compétences nécessaires pour les engagements, mais peuvent également tendre au développement personnel du/de la bénévole, à la découverte d'autres champs d'activité et d'autres vécus ou à l'apprentissage de quelque chose qui lui fait plaisir. Pour des personnes qui s'y intéressent les formations continues représentent une distinction particulière.
- **Possibilités de participer aux décisions** : Beaucoup de bénévoles se sentent particulièrement apprécié-e-s s'ils/elles sont associé-e-s aux décisions, peuvent assumer des responsabilités ou ont l'impression que leurs idées sont reprises et réalisées. Les possibilités pour une participation tout comme les souhaits dans ce domaine sont divers et devraient être précisés lors d'un entretien personnel.
- **Publication** : Pour qu'il puisse être reconnu l'engagement bénévole doit être apparent. Seulement ce qui est visible peut être reconnu. Il existe différentes possibilités pour rendre visible le bénévolat, notamment en le détaillant dans les rapports annuels et les bulletins d'information ou en le mentionnant lors de manifestations.

→ Mémento 8 Reconnaissance et remerciements

## **h. Evaluer, attester**

Les engagements bénévoles doivent être évalués quantitativement et qualitativement. Ceci est la base pour que des prestations gratuites puissent être documentées de manière pertinente tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Cette évaluation permet de découvrir des défauts, de constater des changements et de réaliser des améliorations.

Au plus tard lors du départ de la personne bénévole il faut lui remettre une attestation pour son engagement. On peut utiliser le «Dossier bénévolat» (attestation d'engagement bénévole) qui permet de documenter le type d'activité exercée, la performance ainsi que les expériences et les aptitudes. L'attestation peut être utilisée dans le cadre de la recherche d'un emploi rémunéré.

➔ Mémento 9 Comment recenser et évaluer le travail bénévole

## **i. Prendre congé, maintenir le contact**

L'image d'une organisation est aussi marquée par la façon dont elle prend congé de ses bénévoles. Un bon congé facilite le retour ultérieur des bénévoles ou fait qu'en cas de déménagement ils/elles s'engagent dans une organisation partenaire à leur nouveau domicile ou qu'ils/elles font de la publicité pour le bénévolat en général ou pour le bénévolat dans l'organisation qu'ils/elles viennent de quitter.

La décision de la personne bénévole de terminer son engagement doit être respectée. Le volontariat implique également de ne pas travailler plus ou plus longtemps que souhaité. Cette attitude fait partie de la philosophie du travail avec des bénévoles et doit être rendue transparente lors des entretiens d'évaluation.

Exceptionnellement c'est l'organisation qui doit se séparer de la personne bénévole. Dans de tels cas le sens de la responsabilité des dirigeant-e-s est requis et une procédure empreinte de respect. Même si c'est l'organisation qui se sépare d'un-e bénévole le congé doit être convenable. Une bonne conclusion de l'engagement est importante pour les deux parties.

Il faut veiller à ce que le transfert du savoir soit assuré. Dans la mesure du possible les connaissances et les expériences des bénévoles devraient être accessibles à d'autres personnes et aussi aux nouvelles personnes bénévoles (p.ex. moyennant des notes, des procès-verbaux de remise ou par l'encadrement des nouvelles personnes bénévoles).

Les ancien-ne-s bénévoles devraient continuer à recevoir les informations et invitations. Même si des bénévoles ont cessé de travailler pour l'organisation, ils/elles lui sont toujours plus proches que d'autres personnes et peuvent encore avoir un rôle d'ambassadeur/trice.

Annexes : Mémentos 1 – 14

Sources :

- divers documents de travail et mémentos des services régionaux benevol
- Reifenhäuser Carola, Hoffmann Sarah G., Kegel Thomas (2009): Freiwilligen- Management, Ziel Blaue Reihe, Augsburg
- Akademie Management und Politik (2010): Freiwilligen-Engagement professionell gestalten