

NOTE D'ORIENTATION À L'INTENTION DES CHEFS D'ÉQUIPE DU PERSONNEL ET DES BÉNÉVOLES

Il est reconnu que la santé mentale et le bien-être psychosocial des volontaires et du personnel répondant aux besoins des personnes vulnérables sont souvent affectés, du fait de leur exposition à des risques, à des événements potentiellement traumatisants et à des conditions de travail stressantes. La sécurité, la sûreté, la santé et le bien-être du personnel et des volontaires constituent des conditions essentielles à la prestation de services durables et de qualité. Il relève du devoir et de l'obligation de chaque Société nationale de veiller au bien-être de son personnel et de ses volontaires, conformément à la résolution sur la santé mentale et le soutien psychosocial des personnes touchées par les conflits armés, les catastrophes naturelles et autres urgences, ainsi qu'à la politique adoptée par le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge relative à la prise en compte des besoins en santé mentale et en soutien psychosocial, où les besoins des volontaires sont explicitement mentionnés ([IC Resolution](#)).

Les Sociétés nationales doivent mettre en place des systèmes de prise en charge solides afin de renforcer la sécurité et le bien-être psychosocial du personnel et des volontaires. En l'absence de soutien adéquat, le personnel et les volontaires peuvent développer des réactions de stress susceptibles d'avoir un impact négatif à long terme sur leur santé psychologique. La manière dont ils font face aux facteurs de stress dépendra : 1) de leurs ressources personnelles et de leur résilience, et 2) du soutien dont ils bénéficient au sein de leur famille, de leur communauté et de leur organisation. Sans un appui suffisant en matière de bien-être, il faut s'attendre à une baisse de performance, à un fort taux de rotation ainsi qu'à un sentiment de désillusion parmi le personnel et les volontaires.

Le soutien au niveau de l'équipe constitue un élément essentiel d'un système de prise en charge du personnel et des volontaires. Les chefs d'équipe jouent un rôle crucial dans l'organisation et la gestion de ce soutien. Toutefois, la gestion des tâches ou de la charge de travail, des attentes du personnel et des volontaires, de leur bien-être ainsi que des dynamiques d'équipe peut présenter des défis. La présente note d'orientation est destinée à l'ensemble des chefs d'équipe afin de les aider à mieux soutenir leurs équipes de personnel et de volontaires, dans le but d'améliorer l'efficacité, de prévenir l'épuisement professionnel et de réduire le taux de rotation.



Cette note d'orientation est structurée en trois sections, suivies de ressources complémentaires recommandées:

- Les principales attentes à l'égard des chefs d'équipe (avec une brève explication de la cible concernée).
- Les compétences de leadership favorisant le soutien.
- Des conseils pratiques pour mettre en place un système ou des mécanismes de prise en charge spécifiquement destinés aux chefs d'équipe.

PRINCIPALES ATTENTES À L'ÉGARD DES CHEFS D'ÉQUIPE

- Faire un effort conscient pour incarner et promouvoir un équilibre sain entre vie professionnelle/de volontaire et vie personnelle, y compris des pratiques de soins personnels.
- Favoriser un environnement de travail qui prévoit des pauses et des horaires décents.
- Avoir été formé au soutien émotionnel de base, tel que les Premiers secours psychologiques (PSP) ou Cela commence avec vous - Promouvoir la santé mentale et le bien-être en tant que manager (e-learning platform IFRC).
- Être informé des réactions au stress, de la gestion du stress et des stratégies d'adaptation utiles.
- Se tenir informé des ressources disponibles en matière de prise en charge du personnel et des volontaires au sein des Sociétés nationales, ainsi que des politiques pertinentes relatives au devoir de protection du personnel et des volontaires.

COMPÉTENCES DE LEADERSHIP FAVORISANT LE SOUTIEN

- Créer un sentiment d'appartenance et de cohésion grâce à des réunions d'équipe régulières, formelles et informelles, avec les volontaires et le personnel.
- Parler ouvertement du stress, des exigences du travail et du soutien psychosocial afin que les volontaires se sentent en sécurité pour exprimer leurs sentiments et préoccupations sans crainte de jugement, et encourager la recherche d'aide.
- Identifier et traiter les risques pesant sur la sécurité psychologique de l'équipe, tout en favorisant un sentiment d'appartenance et d'inclusion.
- Respecter la confidentialité et les limites afin de garantir un environnement sûr pour toute personne souhaitant demander du soutien.



- Se rendre disponible pour la supervision ou pour des entretiens individuels en privé avec les membres du personnel.
- Prendre l'initiative de contacter et d'approcher les volontaires qui pourraient être en détresse ou avoir besoin d'un soutien supplémentaire.
- Être capable de fournir un retour constructif et bienveillant sur la performance des tâches ou activités bénévoles.
- Posséder des compétences en résolution de conflits et en résolution de problèmes.

COMPÉTENCES GÉNÉRALES LIÉES À LA PRISE EN CHARGE DU PERSONNEL ET DES VOLONTAIRES

- Gestion du temps et sens de l'organisation.
- Gestion de l'information : par exemple, prendre des notes écrites sur les points clés soulevés lors des réunions afin d'assurer le suivi.
- Priorisation des tâches.
- Suivi de la charge de travail du personnel et des volontaires.

SUIVI DU BIEN ETRE DE L'EQUIPE

Pratiques concrètes pour mettre en place un système de prise en charge dans le cadre du rôle ou de la responsabilité d'un chef d'équipe : l'instaurer des mécanismes permettant de suivre régulièrement le bien-être individuel et collectif, et s'appuyer sur des outils tels que l'exercice de la « fleur du bien-être », le retour d'expérience (feedback) et les mécanismes d'alerte (whistle-blowing).

RECOMMANDATIONS POUR LA GESTION DES ÉQUIPES DE PERSONNEL ET DE VOLONTAIRES

- Commencer chaque service par une courte réunion rassemblant tous les volontaires de l'équipe.
- Alterner les volontaires de première ligne directement engagés auprès des personnes et familles affectées avec des volontaires affectés à des fonctions de soutien (par ex. entrepôt). Un système de rotation des équipes permet de réduire le risque que les volontaires se sentent dépassés ou trop exposés à la détresse, tout en offrant aux nouveaux volontaires une plus grande variété de tâches.

- Associer des volontaires expérimentés à des volontaires débutants (y compris les volontaires spontanés). Si tous les volontaires d'une équipe sont nouveaux, envisager de créer des équipes plus petites, car leurs besoins en supervision et en soutien sont souvent plus importants que ceux des volontaires expérimentés.
- Informer les volontaires qu'ils peuvent refuser toute tâche s'ils estiment, pour une raison quelconque, ne pas être en mesure de l'accomplir (par exemple par manque de connaissances, de compétences ou de capacité personnelle).
- Préparer les volontaires aux tâches difficiles et éprouvantes que représentent l'exposition à la mort et à la détresse, ainsi que le soutien aux familles endeuillées ou séparées.
- Remercier l'équipe pour ses efforts à la fin du service.
- Informer l'équipe de toute information importante ou mise à jour.

QUESTIONS CLÉS / POINTS DE DISCUSSION POUR LES CHEFS D'ÉQUIPE AFIN DE RENFORCER LE SOUTIEN

- Comment la journée s'est-elle passée ?
- Comment te sens-tu en ce moment ?
- Qu'est-ce qui s'est bien déroulé ?
- Qu'as-tu le plus apprécié aujourd'hui ?
- Qu'as-tu le moins apprécié aujourd'hui ?
- Y a-t-il des problèmes qui nécessitent un SUIVI?

SYSTÈME DE BINÔMES

Chaque volontaire se voit attribuer un « binôme ». Les volontaires sont jumelés deux par deux, soit de manière spontanée, soit par attribution du chef d'équipe. Le binôme est la première personne qu'un volontaire contacte en cas de problème (par ex. maladie, difficulté à accéder au bureau de la branche, besoins de sécurité, etc.). Les binômes se soutiennent mutuellement au quotidien. Chaque binôme prend contact avec l'autre, par téléphone ou en personne au, début et à la fin de chaque journée ou service. Ce système favorise l'autonomisation et renforce le sens des responsabilités en tant que membres de l'équipe.



SOUTIEN ENTRE PAIRS

Encourager les volontaires formés aux Premiers secours psychologiques (PSP) et à d'autres compétences en santé mentale et soutien psychosocial (SMSPS) qui souhaitent devenir « pairs aidants » ; c'est-à-dire assurer un soutien formel à d'autres volontaires pouvant rencontrer des difficultés.

Les pairs aidants sont formés pour évaluer les besoins d'une personne en détresse, écouter de manière bienveillante et orienter vers un soutien approprié.

PAIRS SOINS PERSONNELS (SELF CARE)

Discuter régulièrement de conseils de base en matière de soins personnels et de stratégies d'adaptation positives. Encourager le partage de ressources sur les soins personnels entre les membres de l'équipe. Rappeler à l'équipe l'existence des ressources de soutien au personnel disponibles au sein de la Société nationale ou auprès d'acteurs externes.

COMMUNICATION D'ÉQUIPE

Créer des groupes de messagerie instantanée (par ex. Telegram, Signal ou WhatsApp) afin de permettre aux équipes de volontaires de communiquer facilement entre elles. Insister sur le fait que ces plateformes doivent être utilisées uniquement pour le partage d'informations et la communication. Le partage d'images choquantes sur les réseaux sociaux et les groupes de messagerie par les volontaires doit être découragé. Discuter avec les volontaires de la manière de gérer l'intérêt des médias et des équipes de communication, afin de préserver la dignité des personnes et des familles représentées.

RECONNAISSANCE DES VOLONTAIRES ET DU PERSONNEL

Exprimer votre reconnaissance et remercier les volontaires pour leurs services rendus à l'humanité lors des réunions d'équipe et à la fin de la journée ou du service. Envoyer aux volontaires un e-mail, un message sur les canaux de communication ou une lettre de remerciement pour leur travail et le temps consacrés. Organiser une petite rencontre, par exemple en fin de semaine, pour les équipes de volontaires. Célébrez les réussites individuelles et collectives, aussi minimes soient-elles.

AUTRES DIRECTIVES ET OUTILS

- IFRC E-learning: It starts with you - Promoting Mental Health and Wellbeing as a Manager
- Guidelines for Caring for Staff and Volunteers in Crises
- A Guide to Psychological First Aid for Red Cross and Red Crescent Societies
- Basic Psychological First Aid - training module 2
- Caring for Volunteers Toolkit and training manuals
- Team meetings - Psychosocial Support IFRC (pscentre.org)
- Buddy talk brief handout - Psychosocial Support IFRC (pscentre.org)
- Peer support in volunteer organizations - Psychosocial Support IFRC (pscentre.org)
- ICRC-GUIDE_support-for-managers_incidents.pdf (pscentre.org)
- Podcasts - Psychosocial Support IFRC (pscentre.org)