



UNIVERSITÉ de Liège

INSTITUT DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES -

SERVICE : SOCIO-ANTHROPOLOGIE DU DEVELOPPEMENT

La gestion des ressources humaines de la

Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone :

Interactions et relations entre

Volontaires et Permanents

Rapport final

Gautier PIROTTE
Chargé de cours ISHS-ULg
&
Stéphanie GRIBOMONT
Chercheuse ISHS-ULG

Avril 2008

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ADA : Accueil des Demandeurs d'Asile

APS : Action Préventive de Secours

AS : Action Sociale

CLS : Centre Local de Secours

CP : Comité Provincial

CR : Croix-Rouge

CRB-Cfr : Croix-Rouge de Belgique – Communauté francophone

DG : Direction Générale

DIH : Droit International Humanitaire

DNH : Diffusion des Normes Humanitaires

MDM-Oxfam : Magasins du Monde-Oxfam

SISU : Service d'Intervention psychosociale Urgente

SL : Section Locale

SPMS : Service de Prêt de Matériel Sanitaire

V/P : Volontaires/Permanents

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
METHODOLOGIE	8
1. Approche qualitative	9
a) <i>Les focus groups</i>	9
b) <i>Les entretiens semi-directifs</i>	9
c) <i>Observations de terrain</i>	10
d) <i>Aller-retour entre théories et terrain</i>	11
2. Approche quantitative	11
a) <i>Questionnaires</i>	11
b) <i>Enquête « Volontaires »</i>	12
c) <i>Enquête « Permanents »</i>	13
d) <i>Taux de réponses</i>	13
3. Le lien entre le quantitatif et le qualitatif	14
CHAPITRE I QUELQUES ENSEIGNEMENTS SUR LA SITUATION . 15DU VOLONTARIAT EN BELGIQUE	15
1. Définitions générales	15
2. Bref état des lieux du volontariat en Belgique	16
a) <i>Sexe des volontaires</i>	17
b) <i>Age des volontaires</i>	17
c) <i>Niveau d'éducation des volontaires</i>	18
d) <i>Les gens avec un revenu plus élevé s'engagent-ils plus facilement?</i>	18
e) <i>Motivations des volontaires</i>	18
f) <i>Heures consacrées au volontariat</i>	19
CHAPITRE II LE VOLONTARIAT AU SEIN DE LA CROIX-ROUGE DE BELGIQUE – COMMUNAUTÉ FRANCOPHONE	20
Section I. Description des profils des volontaires CRB-Cfr, des anciens volontaires et des permanents	20
1. Profil des volontaires CRB-Cfr	21
a) <i>Âge des volontaires</i>	21
b) <i>Sexe</i>	23
c) <i>Situation familiale</i>	24
d) <i>Niveau d'éducation</i>	28
e) <i>Activité professionnelle</i>	29
f) <i>Durée de l'engagement volontaire</i>	32
g) <i>Ancienneté des volontaires CRB-Cfr</i>	34
h) <i>Appartenance et pratique religieuse</i>	35
i) <i>Nationalité</i>	36
j) <i>Engagement citoyen</i>	36
2. Profil des anciens volontaires CRB-Cfr	37
a) <i>Le profil de ces anciens volontaires diffère-t-il de celui des volontaires actuels ?</i>	38
b) <i>Quelles sont les motivations qui ont présidé au départ de ces anciens volontaires ?</i>	39
3. Profil des permanents	40

a) Âge	40
b) Sexe	41
c) Situation familiale	41
d) Niveau d'éducation	42
e) Temps de travail	43
f) Engagement volontaire	43
Section II. Volontariat par type d'activités au sein de la CRB-Cfr	46
1. Action sociale	46
a) Action sociale de proximité (« sections locales »)	46
b) Don de sang	46
c) Action sociale en institution	47
2. Formation	47
3. Les secours	47
4. Les centres ADA	48
5. SISU	50
Section III. Trajectoire du volontaire CRB-Cfr	53
1. Motivations	53
2. Contacts initiaux et recrutement	58
a) Canaux d'accès à l'institution	58
b) Recrutement	62
3. Accueil du volontaire	65
4. La sortie du volontariat CR	67
5. L'engagement volontaire du permanent CR	69
6. L'engagement sous forme de dons	70
7. Essai de typologie du volontariat CR	78
CHAPITRE III ANALYSE DES REPRESENTATIONS ET DES RELATIONS ENTRE VOLONTAIRES ET PERMANENTS AU SEIN DE LA CRB-CFR.....	88
Section I. Représentation des acteurs	88
1. Représentations des membres de l'in group et de l'out group	89
a) Les volontaires par les volontaires	90
b) Les permanents par les volontaires	94
c) Les volontaires par les permanents	97
d) Les permanents par les permanents	100
2. Niveau de satisfaction des relations	103
a) Satisfaction des volontaires	103
b) Satisfaction des permanents	104
Section II. Les conflits potentiels	104
1. La répartition des tâches, la responsabilité hiérarchique et les enjeux de pouvoir	105
2. La formation	112
a) Les volontaires	113
b) Les permanents	118
3. Les horaires	123
4. Rémunération & défraiement	126
5. Les sanctions	128
6. Relations entre la base et le sommet	129
7. L'action sociale et les secours – histoire d'un clivage	132

Section III. Information et communication	134
1. Information sur les rôles	134
2. La communication	137
3. L'image de la Croix-Rouge	139
4. Le sentiment d'appartenance	141
a) <i>Les volontaires</i>	141
b) <i>Les permanents</i>	144
CONCLUSIONS.....	148
BIBLIOGRAPHIE	150

INTRODUCTION

Cette étude répond à une interpellation initiale de l'Institut des Sciences Humaines et Sociales par les responsables de la Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone en septembre 2006 qui désiraient, globalement, approfondir leur connaissance des volontaires de leur organisation. Financé par le Fonds pour la Formation des Etablissements et Services de Santé bicommunautaires, ce projet de recherche vise à répondre à quatre demandes relatives, en grande partie, à l'expérience de volontariat au sein de cette organisation : définition des profils types des volontaires CRB-Cfr, exploration de leurs motivations, mise en lumière de leurs représentations à propos de leurs rôles et de l'organisation et, in fine, étude des relations s'établissant entre « volontaires » et « permanents » au sein de la CRB-Cfr.

Comme beaucoup d'institutions à vocation sociale ou caritative, la Croix-Rouge est une organisation où se côtoient, volontaires et personnel salarié. Les logiques d'action de ceux-ci, la première d'apparence plus civique, la seconde, plus économique, se révèlent en réalité bien plus complexes que ce que le sens commun pourrait nous indiquer. Même s'il est certain que ces deux types d'acteurs se placent dans des registres différents de la participation sociale et que cela entraîne naturellement conflits et différends, nous ne pouvons en faire des catégories totalement distinctes et exclusives.

L'objectif de notre enquête fut donc de tenter d'appréhender de la manière la plus pragmatique et fine possible le fonctionnement quotidien de la Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone, principalement sous l'angle des parcours de vie et des représentations des acteurs et de l'approche relationnelle entre permanents et volontaires (mais aussi au sein de ces deux groupes d'acteurs sociaux) à l'intérieur de cette organisation.

Après avoir présenté les profils des membres de la CRB-Cfr et, dans une perspective comparative, un état des lieux succinct du volontariat en Belgique (Chapitre I), nous nous centrerons donc sur les interactions entre les différents acteurs, sur les rapports de collaboration et de pouvoir mais aussi sur les représentations que se font les individus de leur engagement, de leur institution, de leurs collègues et partenaires, du rapport à la hiérarchie... (Chapitre II et Chapitre III)

Bien que nous avons tenté de structurer et de simplifier notre matériau empirique et que nous proposons dans le second chapitre un essai de typologie, notre objectif n'est pas ici de parvenir à des classifications systématiques et distinctes des volontaires et des permanents mais bien de creuser au plus profond cette réalité complexe afin d'être capable de proposer des pistes d'action réalistes et constructives.

Les portes d'entrée par lesquelles nous avons décidé d'aborder ce terrain ont été construites au fur et à mesure de nos observations, de nos lectures, de nos nombreux entretiens

qualitatifs et d'une enquête quantitative importante. Ces points d'attache tangibles suivant lesquels nous avons interrogé les acteurs sur leurs expériences, leurs vécus, leurs opinions et leurs éventuelles revendications font référence aux différentes thématiques très prégnantes au sein de la CRB-Cfr : le recrutement, la formation, la communication, la collaboration, les principes CR...

Nous analysons ces éléments au vu des réalités de terrain des volontaires, d'une part, et des permanents, d'autre part. Nous nous attachons également aux divergences de résultats entre les volontaires des secours et ceux de l'action sociale. En effet, bien qu'il s'agisse d'un statut identique, les intervenants de l'un et l'autre métier présentent des dissemblances significatives.

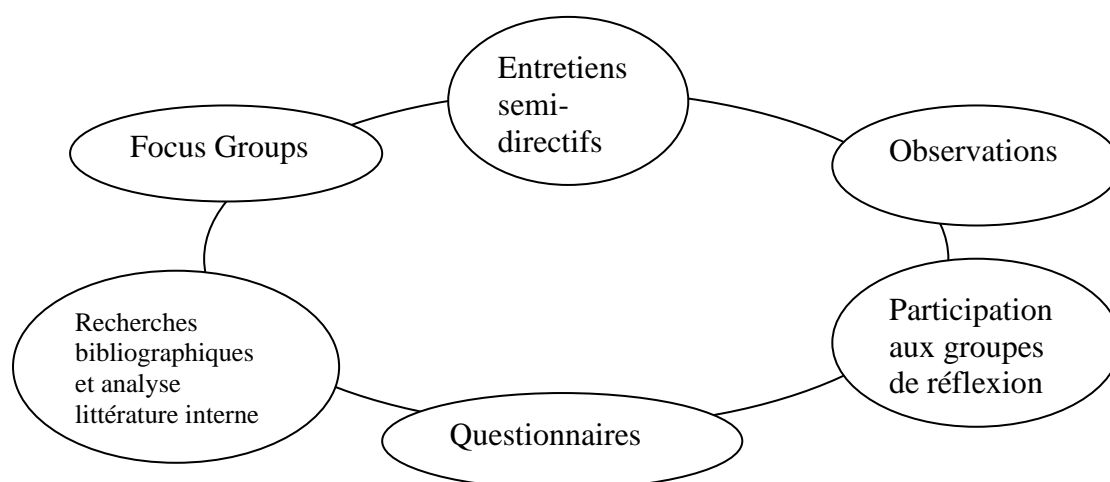
Notre démarche scientifique et méthodologique fut celle de la recherche-action, c'est-à-dire qu'il s'est agi d'impliquer de près les acteurs à notre projet, de les considérer comme partenaires de réflexion, d'action, de transformation, de découverte, de dépassement... Cette enquête étalée sur une année¹ s'est construite dans un esprit de franche collaboration avec les différents services de la Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone². Comme toute recherche-action, nous avons orienté nos travaux de façon à aboutir à la formulation de propositions d'outils répondant à d'éventuels problèmes ou dysfonctionnements (d'inégale importance) identifiés. Aussi, tout au long de notre analyse, nous proposerons des outils et des stratégies à adopter, que nous espérons efficaces, réalistes et adaptables à la structure actuelle de l'organisation.

¹ Mais conduite avec des moyens humains limités : l'essentiel des travaux a été mené par une enquêtrice encadrée par un chercheur senior et engagée 6 mois à temps plein et 6 mois à mi-temps. Le volet quantitatif de cette étude a bénéficié du large soutien du Centre Liégeois d'Etudes d'Opinion (CLEO).

² Cette franchise dans la collaboration entre les enquêteurs et leur objet n'a pas pour autant altéré le principe fondamental de mise à distance critique particulier à la démarche scientifique en sciences humaines et sociales.

MÉTHODOLOGIE

Les méthodes déployées pour la récolte et l'analyse de l'information au cours de cette enquête relèvent de deux approches complémentaires : quantitative et qualitative. Les sociologues ont recours aux techniques dites qualitatives (auxquelles appartiennent dans notre étude les focus group, les interviews individuelles et collectives semi-directives, l'observation « participante » et la lecture de documents internes) quand leurs travaux s'inscrivent dans une optique compréhensive : on cherche à comprendre un phénomène, à en saisir les dynamiques. Ils peuvent également mobiliser ces techniques quand ils disposent au départ de peu d'informations sur leur sujet. Ces techniques sont alors utilisées dans le cadre d'enquête dites exploratoires. Par définition, les méthodes qualitatives impliquent la cueillette de données effectuées au moyen d'outils n'impliquant, à la saisie, aucune quantification, voire aucun traitement. Elles donnent souvent lieu à une analyse qualitative des données où les mots par exemple sont analysés directement par l'entremise d'autres mots, sans passage par une opération numérique³. Elles autorisent enfin la mise en place d'un cadre théorique fondé sur le terrain. Par opposition, les méthodes quantitatives impliquent la volonté de mesurer un phénomène relativement connu, un principe de quantification et le recours aux statistiques. Les techniques quantitatives reposent moins sur une logique de découverte que sur une logique de vérification. Chronologiquement, l'enquête par questionnaire qui fut ici développée a été mise sur pied à la suite d'une phase exploratoire importante élaborée sur base d'interviews semi-directives.



³ Elles permettent également le recours à des techniques d'analyse quantitative par exemple par l'usage de logiciels informatiques particulièrement employés dans le comptage d'occurrences de termes particuliers dans un texte.

1. Approche qualitative

a) *Les focus groups*

Dans un premier temps, nous avons procédé à la tenue et l'analyse de **deux focus groups** (avril 2007). Un focus group est un entretien collectif centré (focus) sur une thématique particulière. L'intérêt du focus group comme de tout entretien collectif est de saisir les prises de positions en interaction les unes avec les autres et non de manière isolée. Il permet à la fois une analyse des significations partagées (sens commun, modèles culturels, normes) et des désaccords grâce à la prise en compte des interactions sociales qui se manifestent durant la discussion.

L'objectif de ces focus groups fut de collecter rapidement des opinions, des croyances, des expériences et des attitudes concernant le volontariat CRB-Cfr et les relations entre volontaires et permanents au sein de cette organisation. Un premier focus group fut organisé avec un groupe de volontaires, un autre avec un groupe de permanents de la CRB-Cfr. Ces deux groupes de réflexions et d'échanges ont permis de dégager des traits communs et divergents entre ces deux types de travailleurs en abordant les sujets suivants⁴ :

- Eclaircissements sémantiques « Volontariats », « Permanents » (« Bénévoles », « Professionnels ») au sein de la CRB-Cfr.
- L'expérience des participants au sein de la CRB-Cfr : modes de recrutement, gouvernance...
- Evolution de la CRB-Cfr : grands changements récents, évolution organisationnelle, changement dans la définition des rôles des volontaires et des permanents, tendance à la professionnalisation, la formation, l'expertise...
- Perception des relations entre volontaires et permanents.
- Visions de l'avenir de la CRB-Cfr.

Les participants à ces deux focus groups, recrutés sur une base volontaire, ont constitué des groupes qui ne peuvent être apparentés à des échantillons véritablement représentatifs des volontaires et permanents de la CRB-Cfr. Néanmoins, les données recueillies rapidement par le truchement de cette méthode ont constitué un matériau de départ important pour la suite de nos travaux.

b) *Les entretiens semi-directifs*

Ces entretiens ont été menés auprès de volontaires et de permanents de la CRB-Cfr. Au total, environ **80 entretiens formels** ont été réalisés avec les membres de tous les métiers

⁴ Les grilles d'entretien des focus group sont détaillées en annexe I.

CR⁵. En général, ces entretiens consistaient en des rencontres individuelles d'une heure et demie en moyenne. Lors de certains entretiens, nous avons pu rencontrer deux personnes en même temps. Ceci nous a aussi permis de confronter directement certains avis et souvent d'assister en direct à la défense de logiques argumentaires variées .

Il ne fut évidemment pas possible de s'entretenir avec tous les membres de la CRB-Cfr. Ce n'était d'ailleurs pas notre ambition. Afin d'assurer une représentativité des propos tenus dans le cadre des entretiens semi-directifs, nous avons veillé à respecter les diversités de situations (significatives pour notre projet) propres à la population étudiée dans la constitution de notre échantillon (activité, sexe, âge, ancienneté, niveau de formation, activités ...). Nous avons ainsi construit un *échantillon raisonné* (Friedberg, 1988) dans lequel se retrouvent les représentants typiques des différentes catégories d'acteurs. Ces entretiens nous ont permis d'obtenir des données riches, permettant d'approfondir la compréhension des phénomènes identifiés dans le cadre des focus group et des lectures initiales. L'anonymat et la confidentialité furent bien sûr assurés au début de chaque entretien.

Après la retranscription (totale ou partielle) de ceux-ci, nous avons procédé à une analyse de contenu qualitatif en fonction des thèmes rencontrés. Nous avons repéré et analysé les éléments convergents et divergents, les sujets récurrents et les divers aspects du fonctionnement de l'organisation. Nous avons mis également l'accent sur les rapports entretenus par les volontaires et les permanents de l'institution. Il s'est agit aussi d'être attentif aux représentations et aux sens que les acteurs donnent à leurs actions.

Il nous a fallu, tout au long de ces rencontres, être attentif au contexte de l'interview (et à ses éventuelles répercussions sur le contenu) et aux termes spécifiques utilisés par les acteurs dans leur discours.

c) Observations de terrain

Les activités de la CRB-Cfr ayant lieu sur des terrains variés, nous avons cherché à compléter nos entretiens par des observations effectuées sur ces terrains. Nous avons donc été attentif, lors de nos différentes rencontres, au cadre et à l'environnement des activités, ainsi qu'aux interactions entre les individus présents sur les terrains d'investigation. La présence à différentes réunions de travail et de réflexions, nous ont également permis de saisir des échanges particuliers entre les membres de l'institution. Nous avons de plus profité de l'opportunité qui nous était offerte de participer, en qualité d'invité⁶, à différentes réunions du groupe élargi de la commission « Volontariat CR », quatrième Commission mise en place

⁵ A ce matériau qualitatif récolté dans le cadre de l'enquête, nous pouvons ajouter un corpus d'une **vingtaine d'entretiens réalisés** en février et mars 2007 par des étudiants de sociologie de l'ULG sur le thème de l'engagement volontaire au sein de la Croix-Rouge dans le cadre du cours « Méthodes de recherches qualitatives en Sciences Sociales ». Ce matériau a constitué une première base pour notre travail initial. Cependant, ayant été récoltés essentiellement dans la région liégeoise sur base d'entretien conduits par des étudiants peu expérimentés dans le cadre d'un exercice académique, ce matériau n'a été employé dans le cadre de cette recherche qu'en qualité de simple indicateur.

⁶ Nous n'y siégeons qu'en qualité de « partenaire extérieur ». Notre mission était plutôt l'observation que la prise de position dans les débats et discussions. Nous n'avons été, dans aucun cas, intégré dans les processus de vote ou de décision.

dans le cadre de « Stratégie 2012 ». Nous avons pu, par nos observations et réflexions alimenter les travaux de ces réunions. Dans une perspective plus critique, cette expérience nous a aussi permis d'appréhender le mode de fonctionnement, les processus de discussion, de création des propositions, d'échanges, de partage de l'information et de décision d'un tel organe.

d) Aller-retour entre théories et terrain

Durant ces périodes d'entretiens et d'observation participante, il nous a semblé primordial de prendre le temps de nous arrêter, de lire, de réfléchir et d'étayer le matériel récolté sur le terrain par des références plus théoriques. Ceci pour préciser et approfondir certaines pistes, pour éventuellement réorienter et affiner nos pratiques, pour appuyer, nourrir et creuser nos données. Toutes ces sources sont répertoriées dans la bibliographie de ce rapport.

2. Approche quantitative

Ce volet méthodologique a été élaboré avec la collaboration du CLEO⁷. Ce service universitaire de l'Institut des Sciences Humaines et Sociales est spécialisé dans l'élaboration, la passation et l'analyse d'enquêtes quantitatives. La collaboration du CLEO a été permanente au cours de ces trois étapes.

a) Questionnaires⁸

L'approche quantitative se compose de deux volets : d'une part, une enquête par questionnaires administrés par voie téléphonique auprès d'un échantillon représentatif des volontaires de la CRB-Cfr, d'autre part, une enquête par questionnaires administrés par voie électronique (questionnaires remplis par l'enquêté via un site web) auprès des permanents de la CRB-Cfr. Le premier volet correspond à la demande initiale de la Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone d'approfondir sa connaissance de ses propres volontaires (profil, représentation, relations avec les permanents). Le second volet correspond à une seconde demande venant compléter la première et relative aux représentations des rôles des permanents et des volontaires au sein de ces deux groupes de travailleurs de la Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone. Entre ces deux demandes espacées temporellement, les possibilités financières furent revues à la baisse. Cela ne nous a pas permis de conduire deux enquêtes résolument identiques (sur le plan de

⁷ Créé en juin 1982, le Centre d'Étude de l'Opinion de l'université de Liège (en abrégé CLEO) est un centre de recherche pluridisciplinaire, dont les activités sont directement axées sur l'étude des comportements, des opinions et des représentations sociales de la population ainsi que sur le développement d'outils de collecte et d'analyse de données. (<http://www.cleo.ulg.ac.be/>)

⁸ Vous trouverez les exemplaires de ces questionnaires en annexe.

l'échantillonnage et de la passation du moins). L'outil informatique a donc été sollicité pour administrer un second questionnaire quasiment similaire aux permanents de la CRB-Cfr hormis des inévitables adaptations techniques.

Quelques précisions doivent être apportées concernant la manière d'utiliser ces résultats. D'une part, rappelons que les modes de passation de l'enquête furent différents : les volontaires ont été la cible d'une enquête téléphonique alors que les permanents ont été invités à répondre à une enquête Internet. Ces modalités de passation peuvent influencer la qualité des réponses fournies. Deux modes d'échantillonnage distincts ont également été choisis : l'enquête auprès des volontaires de la CRB-Cfr repose sur un échantillon probabiliste alors que les permanents n'ont été l'objet d'aucun échantillonnage. La représentativité des réponses à cette seconde enquête s'en retrouve affectée.

Le suivi de **terrain** a été effectué, pour les volontaires, par des rappels fréquents et des fiches de contacts. Les permanents, quant à eux, ont été sollicités plusieurs fois par des courriers internes.

b) Enquête « Volontaires »

- Echantillonnage

- Base de données utilisée : fichier central de la CRB-Cfr., au siège à Bruxelles
- Echantillonnage systématique (probabiliste)
- Principe de base : chance égale pour tous

- « Opt-out »

Une lettre fut envoyée à tous les volontaires de l'échantillon, leur permettant de faire part de leur refus d'être contactés pour l'enquête. L'information suivante a donc été transmise :

« Vous faites partie de ceux et celles qui ont été retenus par tirage au sort. Sans opposition de votre part, vous pourriez être contacté dans le courant du mois d'octobre pour répondre à une série de questions. L'entretien téléphonique devrait durer moins de 15 minutes. Si vous ne souhaitez pas participer à cette enquête, veuillez contacter... »

- Briefings enquêteurs

Les 16 enquêteurs sélectionnés ont été briefés à deux reprises. Ces briefings ont porté sur le contexte de la recherche et ses objectifs. Ils ont fourni une formation rapide aux méthodes et techniques d'entretien, à l'utilisation de l'outil d'encodage des réponses et un entraînement aux techniques de relance, de motivation du répondant etc.

- Date et durée de passation

- Du 30 octobre 2007 au 10 décembre 2007
- 20 minutes avec introduction et conclusion pour les volontaires actifs
- 8 minutes avec introduction et conclusion pour les anciens volontaires

- Suivi du terrain

Le CLEO a assuré des contacts réguliers avec les enquêteurs et a fourni des indications au cas par cas.

- **Suivi en temps réel des passations**

Le CLEO a effectué un contrôle des prestations des interviewers et des justifications de non réponse des interviewés. Ils ont également assuré un suivi en temps réel des commentaires des interviewers sur leurs passations, afin de procéder à des ajustements éventuels de la passation.

c) Enquête « Permanents »

- **Anonymat & identifiant**

Afin d'assurer l'anonymat des permanents participants à l'enquête, le CLEO a créé un identifiant anonyme pour chacun. La séparation de la base de données et des identifiants a été respectée afin de ne pouvoir relier les réponses avec le nom de répondants. Tout le traitement des questionnaires s'est donc fait à partir de ce numéro anonyme.

- **Date et durée de passation**

Du 3 à octobre 2007 au 17 décembre 2007.

d) Taux de réponses

- **Enquête « volontaires »**

	Freq.	%
Enquêtes complètes	624	64,20%
Volontaires actifs	519	53,40%
Anciens volontaires	105	10,80%
Refus	110	11,32%
Pas de contact / Non attribué	212	21,81%
Inéligible	26	2,67%
TOTAL	972	100,00%

Le nombre élevé de volontaires dans les catégories « anciens volontaires », « pas de contact/non attribué » et « inéligible » illustre les lacunes de mise à jour du fichier central de la CRB-Cfr. On remarque à ce stade initial de l'enquête qu'une amélioration de la gestion du volontariat au sein de la CRB-Cfr. passe sans aucun doute par une meilleure connaissance de ses ressources humaines. Une mise à jour régulière, locale et centralisée, du fichier central, par un responsable des ressources humaines volontaires, nous paraît donc indispensable.

- *Enquête « permanents »*

Reponses encodées	228	
Réponses valides	187	27,30%
Personnes contactées	685	

Le pourcentage de 27,30% de réponses peut sembler faible lorsque l'on sait que tous les permanents ont été contactés et ont donc eu la possibilité de répondre à l'enquête. Nous tenterons, plus loin, de construire des hypothèses quant à ce taux élevé de non-réponse.

3. Le lien entre le quantitatif et le qualitatif

Mener de front une recherche qualitative et une enquête quantitative avait pour objectif une meilleure compréhension des réalités étudiées, tant dans leur ensemble que dans leurs spécificités. Les résultats de l'enquête quantitative nous ont permis de dégager des tendances générales alors que l'enquête qualitative étayait nos données quantitatives grâce à des exemples, des illustrations, des extraits d'entretiens... Nuances, précisions et approfondissements sont aussi des types de données provenant du matériau qualitatif. Le couplage des deux démarches nous a permis de réaliser des analyses thématiques, des classifications, des comparaisons, des typologies... afin d'aboutir à la proposition de suggestions pratiques et de recommandations éclairées.

CHAPITRE I

QUELQUES ENSEIGNEMENTS SUR LA SITUATION DU VOLONTARIAT EN BELGIQUE

1. Définitions générales

Par volontariat, on entend communément « *un engagement libre et gratuit de personnes qui agissent, pour d'autres ou pour l'intérêt collectif, dans le cadre d'une structure qui dépasse de la simple entraide familiale ou amicale.* » (Plate-forme francophone du Volontariat)⁹. A la suite de Bovay C. et Tabin J-P. (1998), deux critères sont habituellement associés au bénévolat :

- l'aspect *volontaire* de l'engagement : ce qui signifie que l'activité a été librement choisie et qu'elle relève du dévouement ou du don. Ils soulignent par là le caractère altruiste de la démarche.
- la *gratuité* du geste, ce qui signifie que les personnes concernées ne bénéficient pas de rémunération ou agissent sans motivation (directe) d'en recevoir une.

Sur le plan juridique, la loi sur le statut du volontaire,¹⁰ (loi du 3 juillet 2005 entrée en vigueur le 6 février 2006) définit quant à elle :

1° le **volontariat** comme toute activité qui :

- a) qui est exercée sans rétribution ni obligation;
- b) qui est exercée au profit d'une ou de plusieurs personnes autres que celle qui exerce l'activité, d'un groupe ou d'une organisation ou encore de la collectivité dans son ensemble;
- c) qui est organisée par une organisation autre que le cadre familial ou privé de celui qui exerce l'activité;
- d) et qui n'est pas exercée par la même personne et pour la même organisation dans le cadre d'un contrat de travail, d'un contrat de services ou d'une désignation statutaire;

2° le **volontaire** : toute personne physique qui exerce une activité visée au 1°

Le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge¹¹ définit le principe du « volontariat » comme étant la réunion de deux éléments importants :

- la volonté *délibérée* d'une part de faire partie du Mouvement et d'y être actif ;
- le *caractère désintéressé*, d'autre part, l'oubli de soi face à toute prestation secourable du Mouvement lui-même ou de ses membres, secouristes ou collaborateurs.

⁹ Website de la Plate-forme francophone du Volontariat visité le 31 mars 2008.

¹⁰ http://www.volontariat.be/moniteur_volontariat.pdf visité le 29 mars 2007.

¹¹ HAUG Haus, *Humanité pour tous, Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge*, Genève, Institut Henry Dunant, 1993, p.477-479.

Mais le principe du « volontariat » ne signifie pas seulement que l'appartenance au Mouvement et les prestations qu'on y accomplit doivent résulter d'une libre décision et d'un libre choix. Il contient aussi la notion de *gratuité* des prestations. « *Dans un sens étroit, les « volontaires » des Sociétés nationales sont avant tout des personnes qui, en échange de leurs prestations, ne reçoivent ni dédommagement ni salaire.(...)A côté de ces « volontaires » compris dans un sens étroit, le Mouvement dispose de « volontaires » compris dans un sens plus large. Il s'agit des personnes qui y sont actives à titre professionnel et, en principe, à plein temps. Ils sont également des « volontaires » en ce sens qu'ils ont choisi librement de consacrer leur activité professionnelle au Mouvement.* » (Haug, 1993 : 479)

2. Bref état des lieux du volontariat en Belgique

On parle régulièrement de « crise » du bénévolat/volontariat au sein de nos sociétés occidentales eu égard à la tendance généralement observée au renforcement des pratiques individualistes. Cette « crise » du bénévolat serait pourtant plus qualitative que quantitative. En effet, il semblerait que le nombre de bénévoles n'a cessé de croître depuis 15 ans dans le même temps où le nombre d'associations aurait également augmenté par 8 au cours de ces 30 dernières années (Halba, 2006 : 76). Actuellement, 17 % de la population belge exercerait une activité volontaire de façon régulière; il existerait en Belgique 1.500.000 personnes engagées volontairement. Selon une étude de 2001¹², la Belgique compterait 99.099 ETP de bénévoles.

Comme le montre le tableau ci-dessous, les volontaires belges se répartissent principalement au sein de deux secteurs d'activités : la culture, les loisirs et les sports et surtout les services sociaux.

Domaines d'activités	%
Services Sociaux	56
Culture, sport et loisirs	33.6
Syndicats & Associations Professionnelles	3.7
Développement local et logement	2.5
Activités internationales	1.1
Services juridiques, défense des droits	0.8
Intermédiaires philanthropiques	0.7
Education et recherche	0.6
Environnement	0.6
Santé	0.4

Ce n'est pas tant le la première place occupée par ces deux secteurs d'activités¹³ qui étonne que l'écart qui les séparent de l'engagement en faveur d'autres activités. L'aide sociale et la

¹² Johns Hopkins Comparative Non profit Sector project, phase II (1996-2001), ADDES, Paris, juin 2001, cité par Halba Bénédicte, *Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, Bruxelles, De Boek, 2006, p.82

¹³ Bovay & Tabin soulignent : « *C'est incontestablement le problème social qui, en raison même de la multiplicité des besoins et de leur expansion, mobilise le plus de bénévoles. Ils prolongent l'intervention des professionnels ou constituent un des maillons du réseau mis en place.* » (Bovay et Tabin, 1998 : 23)

culture/sport/loisir attirent quasiment 9 volontaires sur 10 en Belgique. Le troisième secteur d'activités où interviennent des bénévoles sont les associations professionnelles et les syndicats, qui représentent seulement 3.7% du volontariat. On remarque également qu'en Belgique, la norme pour une association est de compter moins de 20 volontaires en son sein. En effet, 65% des associations ont moins de 20 volontaires, un quart fonctionne avec un nombre de volontaires compris entre 20 et 100 et 10% comptent plus de 100 volontaires.¹⁴

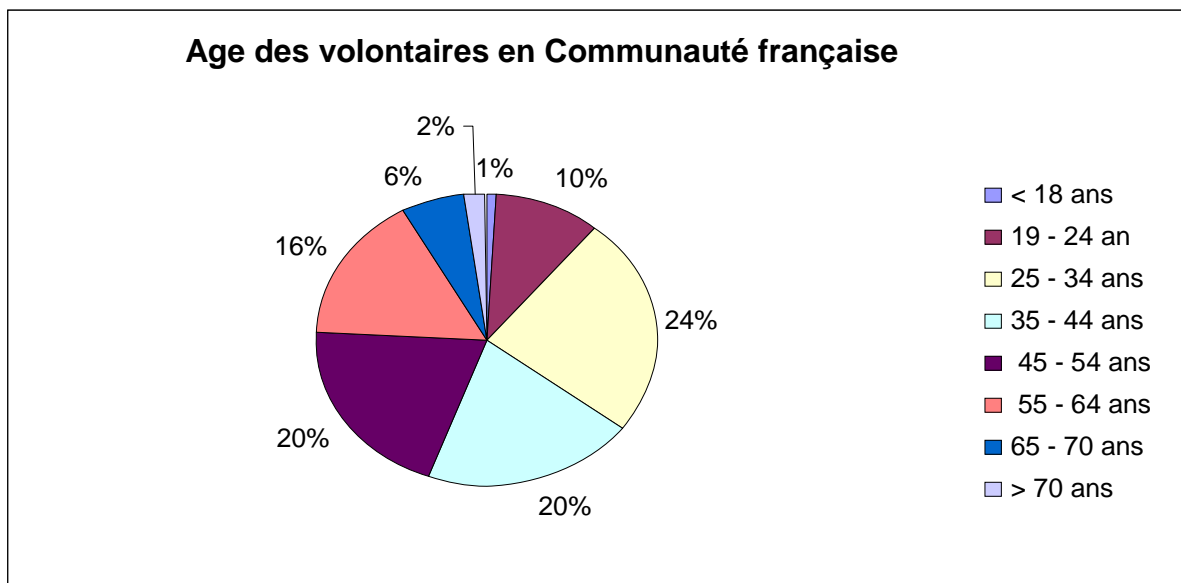
Le Centre européen du Volontariat¹⁵ a réalisé en avril 2004 une enquête européenne sur le volontariat, ceci dans une perspective comparative. Voici les chiffres belges les plus pertinents pour notre objet de recherche.

a) *Sexe des volontaires*

En Communauté française, 60% des personnes qui se sont présentées pour l'entrevue à l'Association pour le Volontariat en 2002-2003 étaient des femmes. En Communauté flamande, il semblerait que la parité hommes/femmes soit la règle.

b) *Age des volontaires*

Contrairement à une idée reçue, ce ne sont pas les catégories d'âge où la population dispose théoriquement de plus de temps libre (les « jeunes » et les « retraités ») qui sont davantage représentés au sein des volontaires en Communauté française, comme le montre le graphique ci-dessous constitué sur base des données recueillies auprès de l'Association pour le Volontariat :



Mis ensemble, les moins de 18 ans et les plus de 65 ans constitueraient un groupe extrêmement minoritaire (moins de 10%) alors que les 25 -55 ans, considérés comme plus actifs constituent les 2/3 des volontaires identifiés. Lionel Prouteau souligne ainsi que « les

¹⁴ Données communiquées par l'Association pour le Volontariat

¹⁵ <http://www.cev.be>. Pour toutes les références bibliographiques, voir http://www.cev.be/data/File/BELGIUM_April_2004.pdf

bénévoles ne sont pas prioritairement ceux qui disposent du temps libre, notamment les personnes du « troisième âge » et les chômeurs, mais plutôt des « cumulards », ne fût-ce que parce qu'ils jouissent déjà d'une insertion sociale, voire d'une plus grande compétence. » (Prouteau, 1997 :45).

c) Niveau d'éducation des volontaires

Selon l'étude d'Archambault et Boumendil (1997), les individus avec un de plus haut niveau d'éducation s'engagent plus facilement. L'enquête du VRIND (Vlaamse Regionale Indicatoren - 2000) rapporte qu'en Flandre, le niveau d'éducation des volontaires est également assez élevé ; plus de 50% sont détenteurs d'un diplôme d'enseignement supérieur ou universitaire. L'enquête de l'Association pour le Volontariat affiche les résultats suivants en ce qui concerne le niveau d'études des volontaires en Communauté française de Belgique :

- Enseignement universitaire : 32%
- Enseignement supérieur: 29%
- Enseignement secondaire: 16%
- Enseignement technique ou professionnel : 11%
- Autres : 12%

d) Les gens avec un revenu plus élevé s'engagent-ils plus facilement?

Le revenu est-il un facteur important dans la décision d'une personne à devenir volontaire ? Plus encore que les capitaux financiers dont le volontaire dispose, il semble que ce soit le niveau d'éducation qui détermine la capacité d'engagement volontaire. Plus un niveau d'éducation élevé est atteint et plus le salaire serait élevé et plus il serait probable que les gens s'engagent. En effet, les gens avec un niveau d'éducation plus élevé auraient tendance à avoir de meilleures occasions de s'engager dans la citoyenneté active que ceux avec un niveau d'éducation moindre.

e) Motivations des volontaires

Les motivations des volontaires s'orientent habituellement autour d'un pôle « altruiste » (engagement civique, cause, utilité sociale de l'action publique) ou d'un pôle « individuel » (recherche de bénéfices personnels), c'est deux pôles n'étant pas mutuellement exclusifs. En Communauté française de Belgique, l'Association pour le Volontariat révèle que 27% des volontaires interrogés déclarent motiver leur action par la volonté d'aider les autres et 18% pour « être utile » ; 15% cherchent, par le volontariat, à développer leurs compétences et 14% à acquérir une expérience professionnelle ; les motivations « *occupationnelles/socialisantes* » reprennent 21% (10% pour rencontrer des gens ; 7% pour offrir son temps libre ; 4% pour défendre une cause ; 4% pour donner un sens à leur vie).

Les tendances observées récemment suggèrent que les volontaires âgés de 15 et 30 ans s'engagent de plus en plus pour des projets à court terme, plus spécifiques. Ils se déclarent bénévoles pour profiter d'un agréable moment, pour faire quelque chose d'intéressant, mais pas nécessairement de façon régulière. Même si les raisons altruistes sont toujours affirmées, de plus en plus de jeunes souhaitent obtenir quelque chose d'utile par leur

expérience volontaire. Ceci peut inclure le fait que le volontariat offre une plus-value à leur vie, les aides à développer de nouvelles qualifications et compétences ou leur permet de prendre part à la structure sociale de la communauté dans laquelle ils vivent. (Loes Geuens, 2002-2003).

f) Heures consacrées au volontariat

En moyenne, le volontaire belge consacrerait **5 heures par semaine** à son activité volontaire¹⁶. Les données détaillées par catégorie d'âge montrent des variations importantes dans la durée de l'engagement volontaire hebdomadaire comme l'indique le tableau suivant :

Catégories d'âge	Engagement : Heures/Sem
< 25 ans	4
25-34 ans	2
35-44 ans	2.5
45- 54	4.5
55-54	6.5
65 ans et +	10

Si la catégorie « + de 65 ans » ne représente pas la catégorie d'âge la plus présente au sein des volontaires belges, il s'agit de la catégorie d'âge qui s'investirait le plus, en termes de durée d'engagement hebdomadaire.

On peut retenir de cette section que :

- Les volontaires belges s'investissent principalement dans deux secteurs d'activités : la culture/sport & loisirs d'une part et les services sociaux ;
- Dans la partie francophone du pays, le volontariat serait davantage féminin (dans le cadre d'un rapport 60/40) alors qu'en Flandre où le volontariat concernerait quasiment autant d'hommes que de femmes ;
- Le volontaire accuse un profil relativement jeune : près d'un quart des volontaires en communauté francophone ont entre 25 et 34 ans et 55% ont moins de 45 ans. Les volontaires de plus de 65 ans ne représenteraient à l'échelle belge que 8%.
- Le niveau d'éducation des volontaires belges serait assez élevé ce qui favoriserait son engagement.

¹⁶ From Vlaamse Regionale Indicatoren, Administratie Planning en Statistiek, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in « *Le bénévolat, ça vous tente? Concilier un job temps plein et une activité bénévole, c'est possible !* », Loes Geuens in BIZZ, décembre 2002-janvier 2003.

CHAPITRE II

LE VOLONTARIAT AU SEIN DE LA CROIX-ROUGE DE BELGIQUE – COMMUNAUTÉ FRANCOPHONE

Section I. Description des profils des volontaires CRB-Cfr, des anciens volontaires et des permanents

Après ce bref chapitre, nous permettant de mieux situer le volontariat à l'échelon national et communautaire, abordons à présent sous un premier angle la situation du volontariat au sein de la CRB-Cfr. Si l'objectif de cet enquête consiste bien à cerner plus finement le profil, les motivations et représentations des volontaires de la Croix Rouge de Belgique – Communauté francophone et de comprendre les rapports qui se tissent entre volontaires et permanents au sein de cette organisation, il nous est également indispensable pour atteindre ce but de définir plus quantitativement le profil des individus en présence.

Vous trouverez dans cette section une approche descriptive des volontaires actifs actuellement à la CRB-Cfr, mais aussi d'anciens volontaires sondés et d'une partie des permanents. Pour la bonne compréhension des résultats présentés dans ce qui suivra, rappelons que les volontaires et les permanents ont été sondés de manière différente et que cela influence la représentativité de nos résultats¹⁷. L'enquête effectuée auprès des volontaires de la CRB-Cfr par voie téléphonique repose sur un échantillon probabiliste¹⁸ représentatif de la population de volontaire de cette institution. Les permanents de la CRB-Cfr ont, quant à eux, tous été invités à répondre à un questionnaire disponible sur un site Internet particulier. 27,3% des permanents ont participé à cette enquête électronique. Etant donné le fait qu'aucun échantillonnage n'a été effectué, certaines catégories d'employés se retrouvent sous-représentées par rapport aux effectifs officiels. Ainsi, les permanents des centres ADA ont largement contribué à l'enquête ce qui n'est pas le cas des permanents actifs au siège central (permanents administratifs, communication, finances, marketing...). Cette sous-représentation des permanents de la DG et des services généraux et de support au sein des répondants de l'enquête électronique peut s'expliquer par :

- Un sentiment de méfiance par rapport au processus de confidentialité, crainte augmentée par le fait de devoir donner son avis sur son employeur.
- Une proximité physique avec la hiérarchie de l'organisation.
- Une certaine lassitude par rapport aux sondages répétés de la CRB-Cfr. Certains permanents ne croiraient plus en l'efficacité de ces enquêtes.

¹⁷ On retrouvera en annexe II une série de tableaux récapitulatifs des populations sondées par nos enquêtes quantitatives.

¹⁸ Dans le cas de l'échantillonnage probabiliste, chaque unité a une chance d'être sélectionnée.

- La non-implication ou le non-intérêt des permanents dans le processus d'amélioration de gestion de l'organisation et des relations entre volontaires et permanents.
- Un mode de passation (Internet) difficilement accessible pour certains permanents (essentiellement dans les secours et en section locale).

Par contre, l'information dans les centres ADA semble avoir été correctement relayée et les collaborateurs ont participé en plus grand nombre à l'enquête. Des facteurs favorables à cette situation peuvent être :

- La proximité des membres des centres (plus facile de diffuser un message à l'ensemble).
- Le pouvoir fort de mobilisation des équipes des centres.
- La décentralisation par rapport à la hiérarchie.
- Un intérêt fort pour la problématique.

Bref, cette seconde enquête quantitative s'apparente à **une consultation** fournissant des indicateurs importants pour l'enquête et notre réflexion. Les comparaisons entre les résultats obtenus par ces deux enquêtes doivent donc être formulées avec prudence.

1. Profil des volontaires CRB-Cfr

Avant toute analyse, il nous a paru essentiel de dresser le portrait des volontaires de la CRB-Cfr. Les graphiques et tableaux qui suivent permettent au lecteur de se représenter plus concrètement le profil de la population étudiée par cette étude. A titre indicatif, nous présenterons aussi certaines caractéristiques de la population belge (totale¹⁹ ou volontaire²⁰) et d'un autre groupe d'individus, celui des bénévoles des Magasins du monde Oxfam²¹. Bien que les méthodes d'échantillonnage et les modes de passation de ces enquêtes soient différents, il nous a semblé intéressant de pouvoir situer l'engagement des volontaires CR par rapport à une autre population bénévole et par rapport à la population belge.

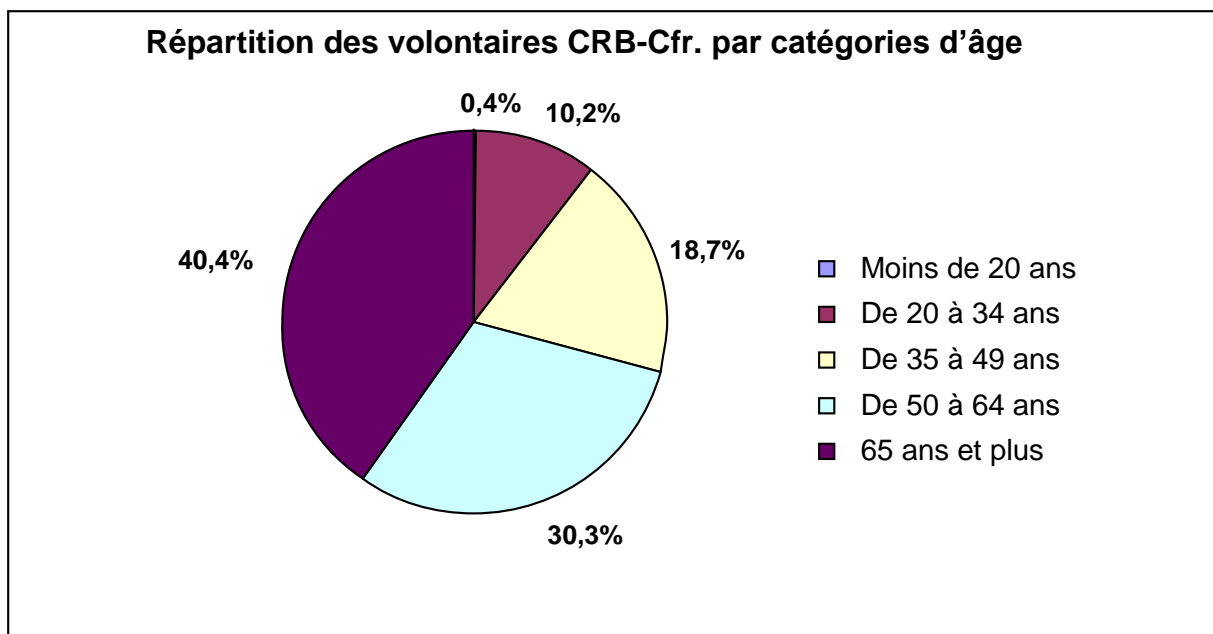
a) Âge des volontaires

Les volontaires de la CRB-Cfr accusent un profil âgé. Plus de 40% d'entre eux ont plus de 65 ans. La moyenne d'âge des volontaires est de (presque) 58 ans et moins d'un tiers des volontaires de la CRB-Cfr ont moins de 50 ans. La moyenne d'âge de la population des volontaires à la CRB-Cfr est plus élevée que celles des différents volontaires de la Communauté française. En effet, à la CR, plus de 40% sont âgés de plus de 65 ans, alors que cette catégorie ne représente que 8% des volontaires belges francophones.

¹⁹ <http://www.statbel.fgov.be>

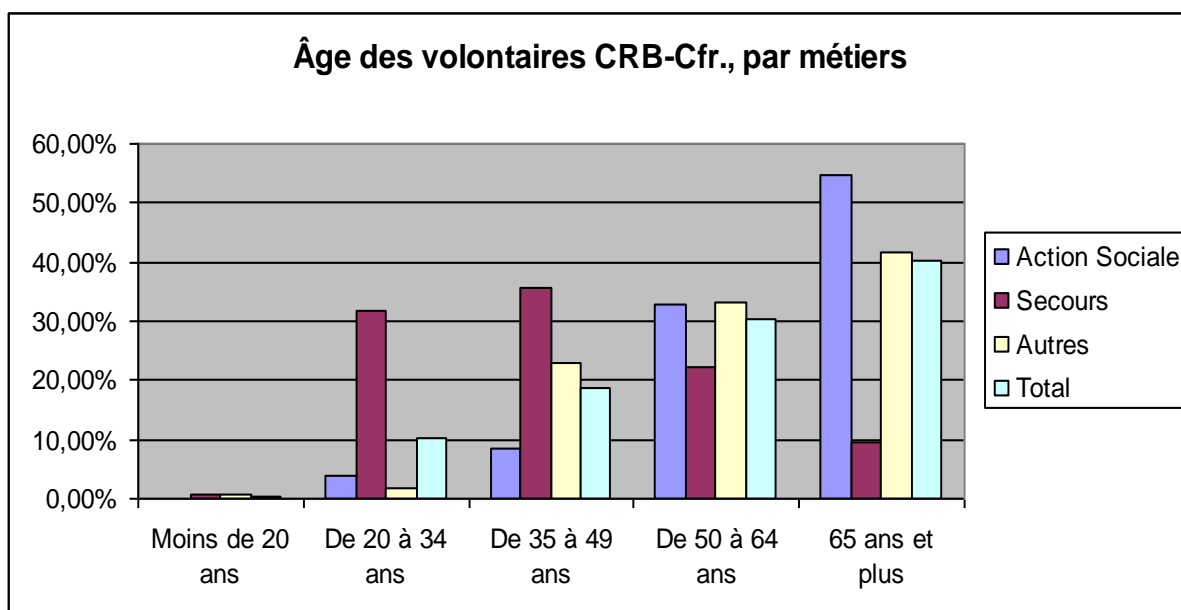
²⁰ Voir chapitre I.

²¹ Ces chiffres sont extraits d'une enquête de STANGHERLIN Gregor, *Les acteurs des ONG : L'engagement pour l'autre lointain*, Paris, L'Harmattan, 2005.

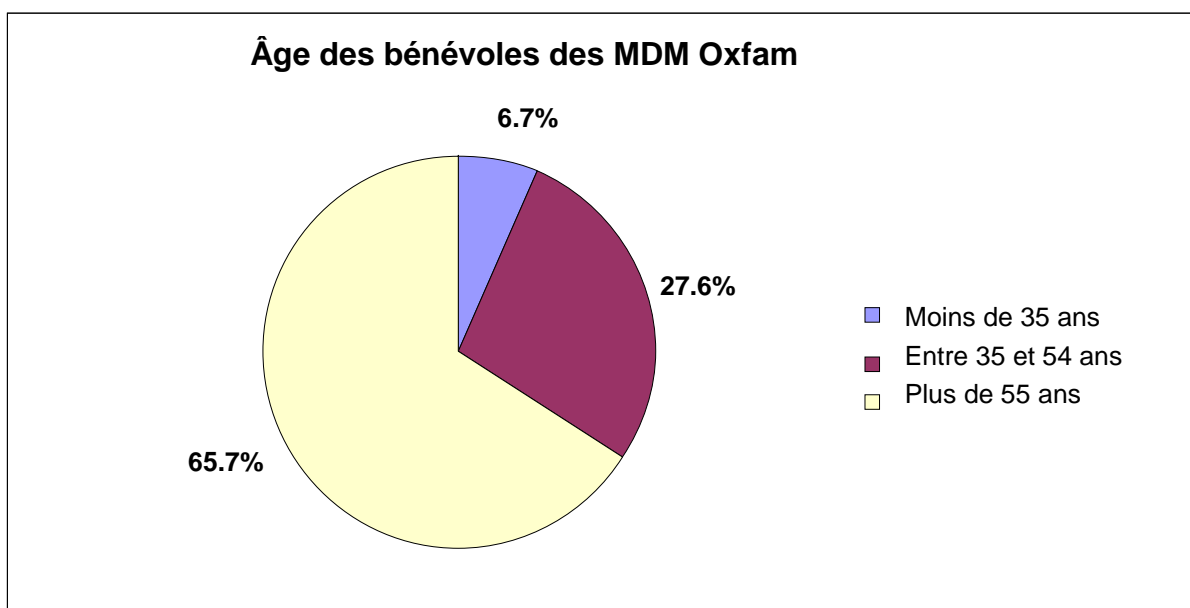


Même si pour les jeunes, il semble que, comme l'indique D. Ferrand-Bechmann (2006 : 3), les ressources moyennes des étudiants, l'obligation de travailler, le fait d'avoir une vie de couple et même des enfants ne permet pas toujours une vie associative, 35% des volontaires de la Communauté française ont entre 20 et 34 ans. Cependant, à la CRB-Cfr, les volontaires de cette tranche d'âge ne représentent que 10%. Il y a donc d'une part une sous-représentation des catégories d'âge « jeunes » et une surreprésentation des catégories d'âges plus élevés au sein du volontariat CRB-Cfr.

Si l'on s'intéresse au profil des volontaires actifs dans l'action sociale et dans les secours, on constatera que les volontaires « secouristes » présentent un profil plus jeune que les volontaires « sociaux ». Pour les premiers, la catégorie dominante (la classe modale) est celle des 35-49 ans alors que les 65 ans et + sont dominants dans le groupe des volontaires de l'action sociale comme l'indique le graphique ci-dessous.



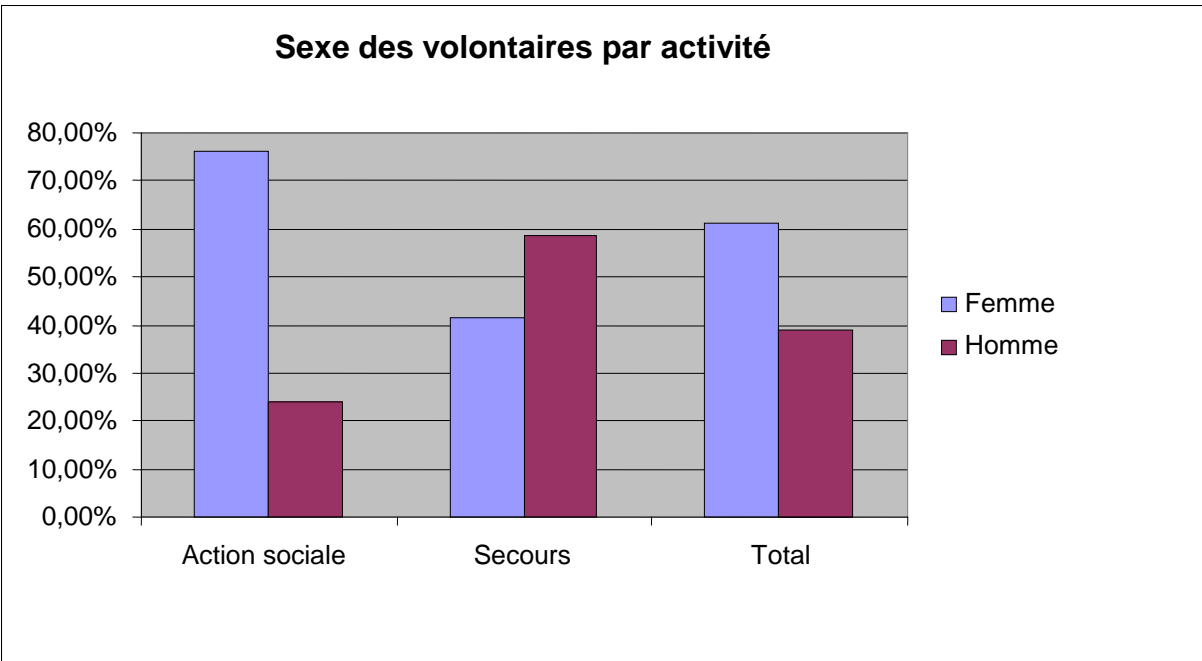
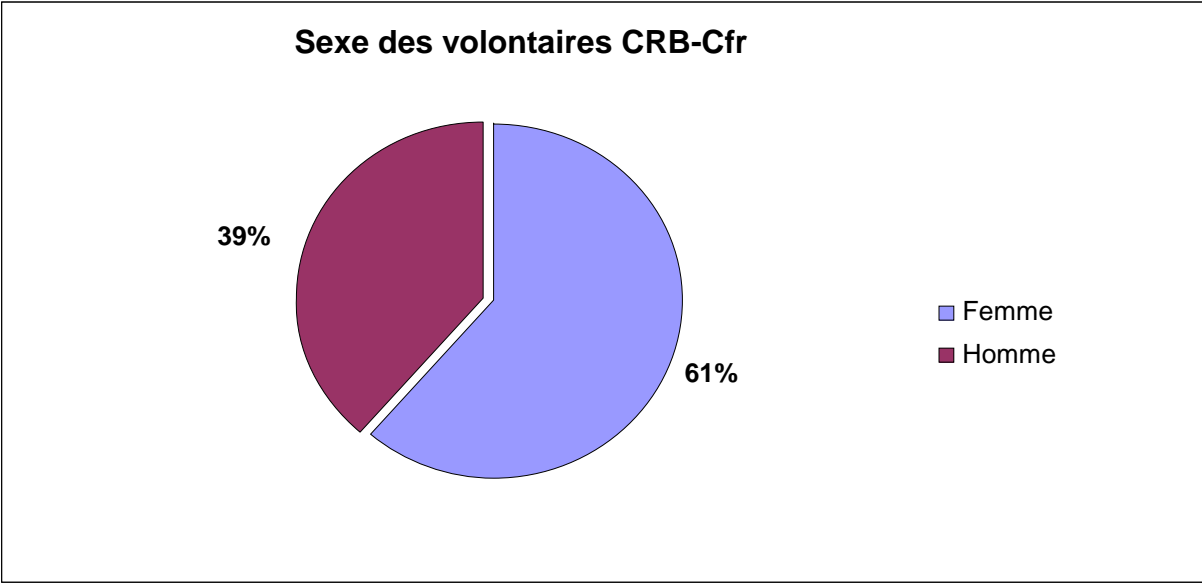
Si l'on compare la répartition des âges des volontaires de la CRB-Fr. avec celle des bénévoles des magasins du monde Oxfam, l'idée de bénévoles/volontaires assez âgés se confirme. En effet, pour ce type de bénévolat, c'est essentiellement les plus de 55 ans qui font tourner l'activité et les moins de 35 ans sont encore moins nombreux dans les MDM-Oxfam qu'à la CRB-Cfr. Le profil de ces bénévoles se rapproche donc plus des volontaires en action sociale de la Croix-Rouge que de celui des secouristes, par exemple. La CR ne semble donc pas être la seule institution dont les activités sociales manquent d'une participation « jeune ».



b) Sexe

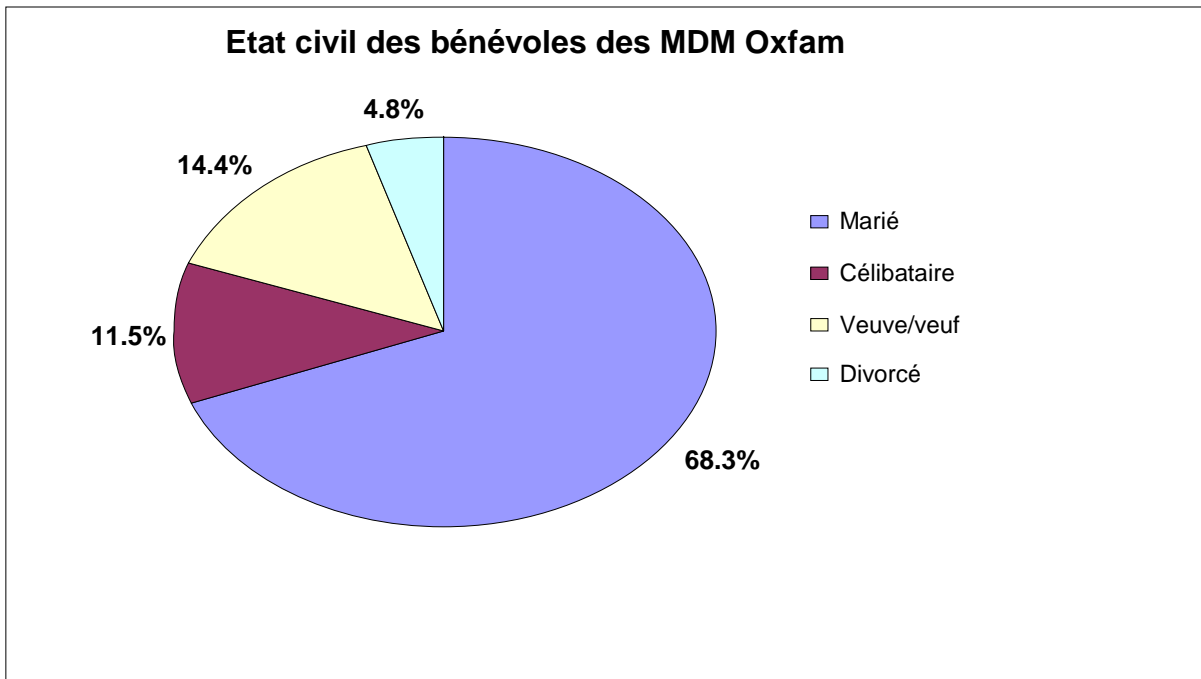
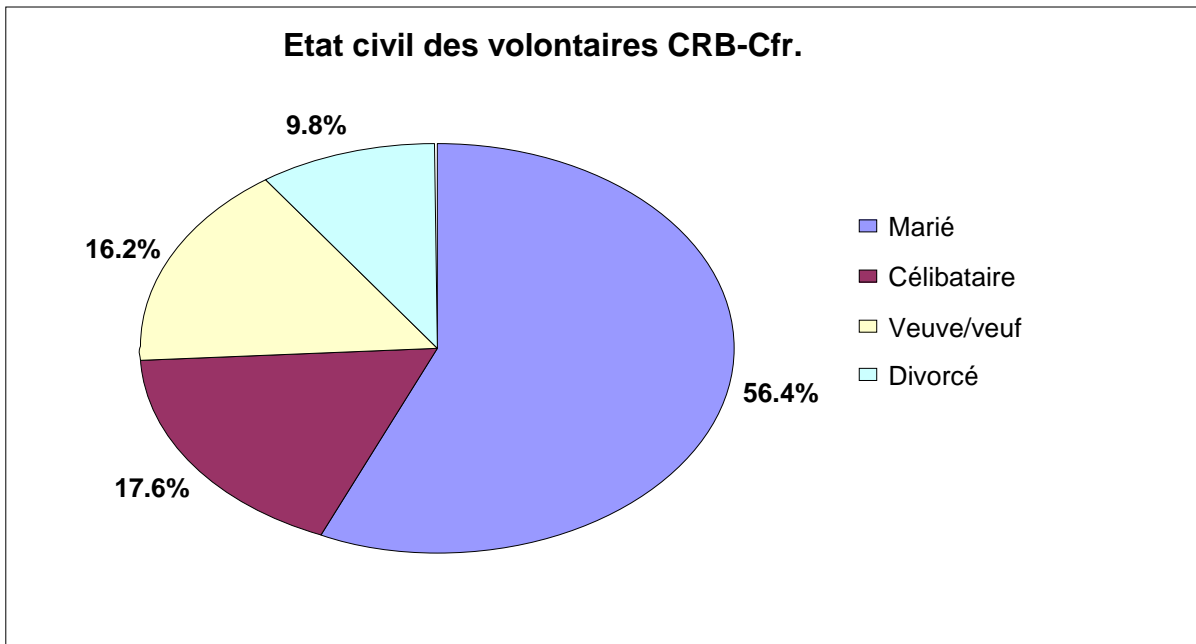
Le profil des volontaires de la Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone est très féminin. La CRB-Cfr compte au sein de ses volontaires 61% de femmes pour 39% d'hommes. Ces chiffres sont assez proches de la situation globale observée en Communauté française de Belgique mais divergent de la situation observée à l'échelon national ou en Flandre (plus paritaire). La comparaison entre les volontaires de l'action sociale et ceux des secours montre une nouvelle fois une différence importante : le profil des secouristes est davantage masculin (on frôle les 60% d'hommes) alors que les volontaires engagés dans l'action sociale sont dans une large majorité des femmes (quasiment 80% de ce groupe).

Concernant les volontaires des MDM-Oxfam, par exemple, la surreprésentation de femmes (84,5%) dans la population bénévole est encore plus importante qu'au sein de la CRB-Cfr.



c) Situation familiale

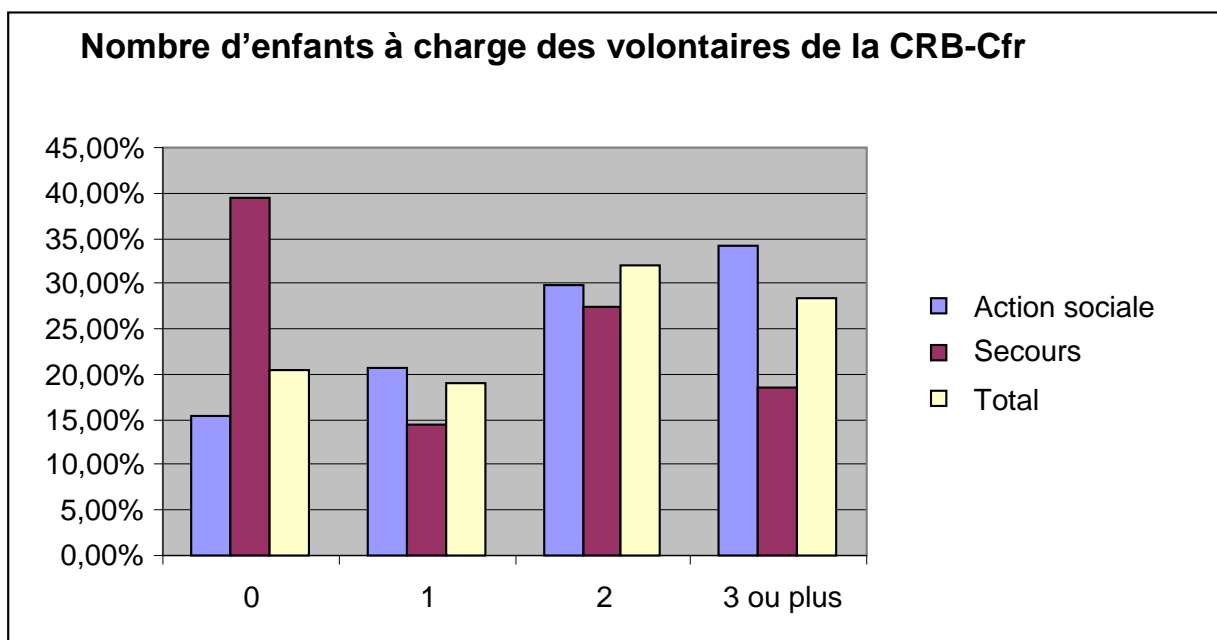
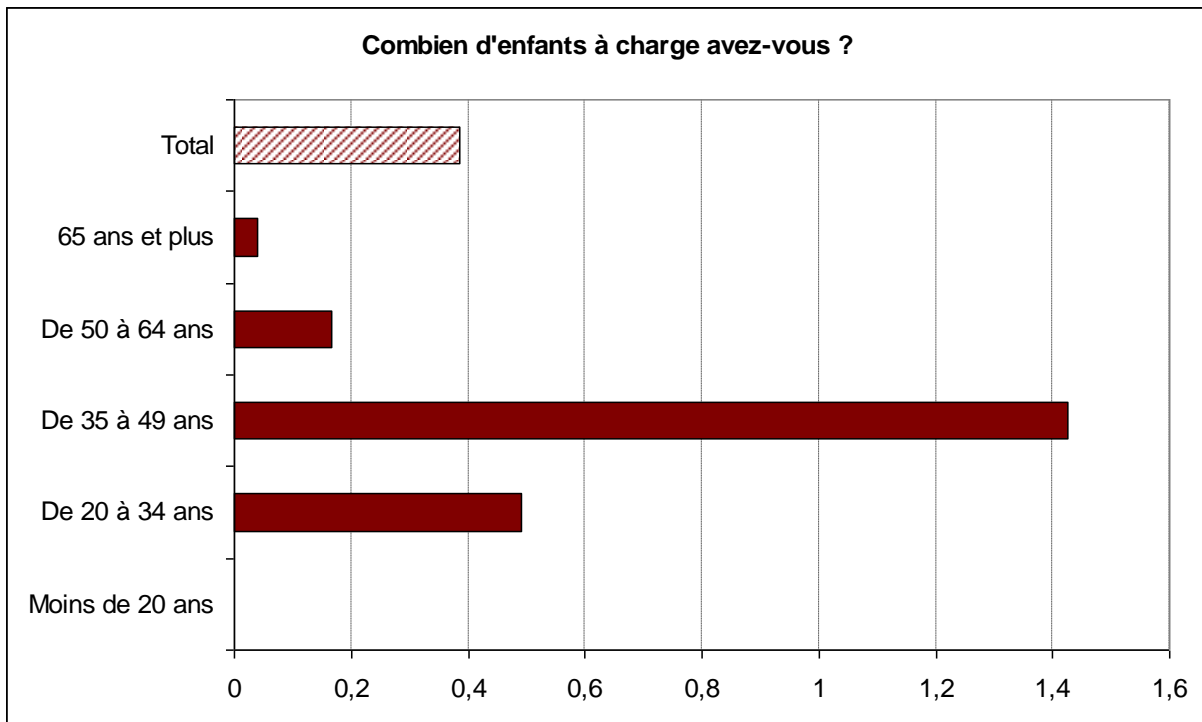
Tant chez les volontaires de la CRB-Cfr. que chez les bénévoles des MDM Oxfam, on retrouve une majorité de personnes mariées. Les veufs et célibataires représentent, dans les deux groupes, plus d'un quart de la population. Les individus divorcés, quant à eux, sont minoritaires.

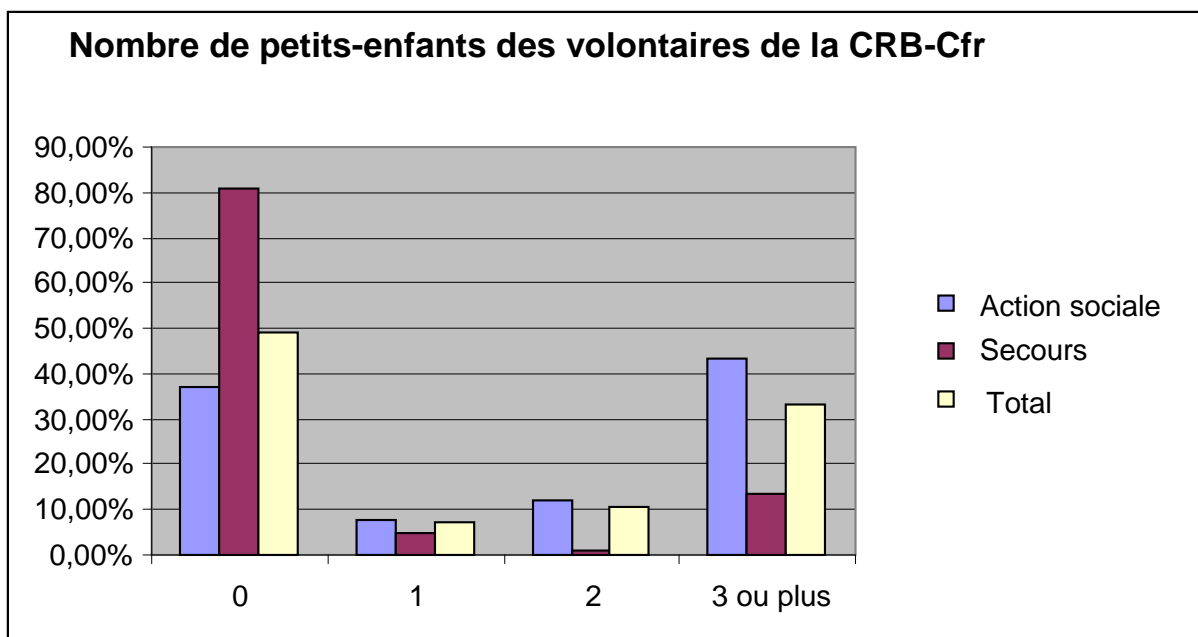


Au cours de des entretiens, nous avons noté que la charge d'enfants ou de petits-enfants constituait un facteur réduisant la disponibilité des volontaires de la CRB-Cfr. Pour certains, l'arrivée d'un enfant dans la famille influence l'arrêt définitif ou temporaire de l'activité volontaire. Pour d'autres, le départ du domicile familial des enfants est le déclencheur ou la reprise d'un engagement. Chez les plus âgées, c'est régulièrement la garde des petits-enfants qui limitera, en temps et en disponibilité, l'investissement volontaire.

En moyenne, le volontaire de la Croix Rouge de Belgique – Communauté francophone compte 0.37 enfant à charge. La catégorie modale (réponse le plus souvent citée) est celle de 2 enfants à charge. C'est parmi les secouristes que l'on rencontre le plus grand nombre de volontaires n'ayant pas d'enfants à charge. En raison du profil plus âgé des volontaires de

l'action sociale il n'est pas étonnant de constater que c'est au sein de ce groupe que l'on compte le plus grand nombre de volontaire ayant des petits enfants.





Est-ce que le nombre d'enfants à charge ou de petits enfants influence la durée de l'engagement au sein de la CRB-Cfr., comme nous le supposons ? Les résultats de l'enquête, présentés dans les tableaux ci-dessous, semblent bien le confirmer.

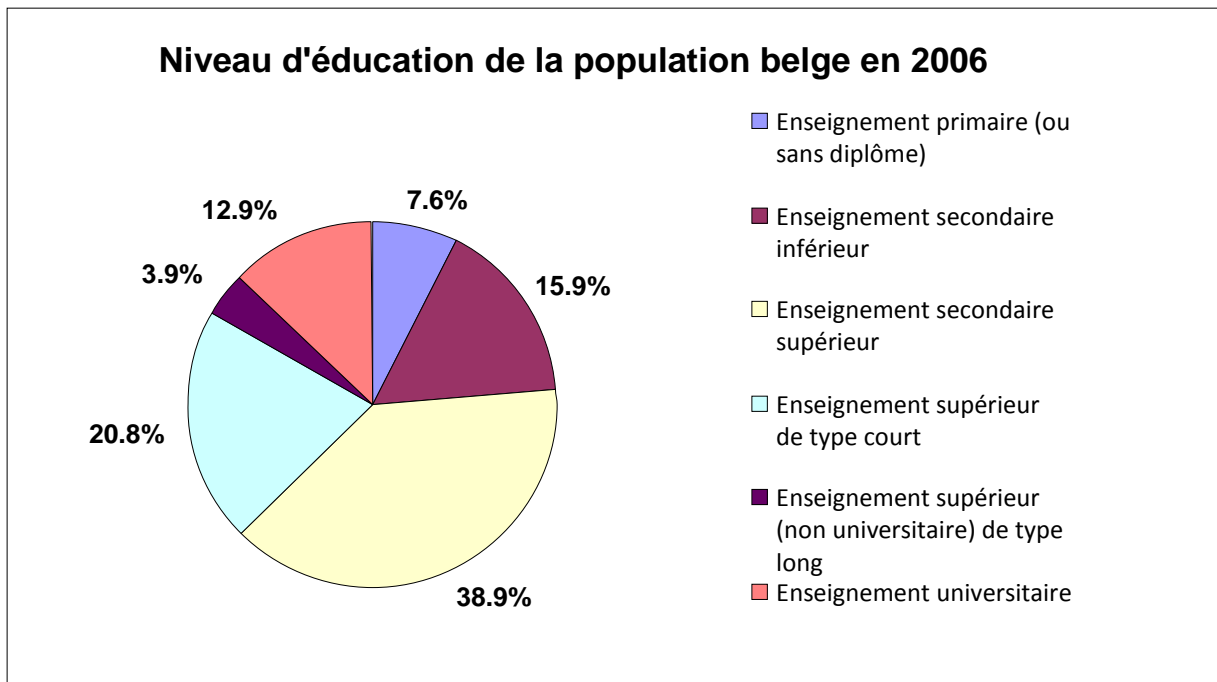
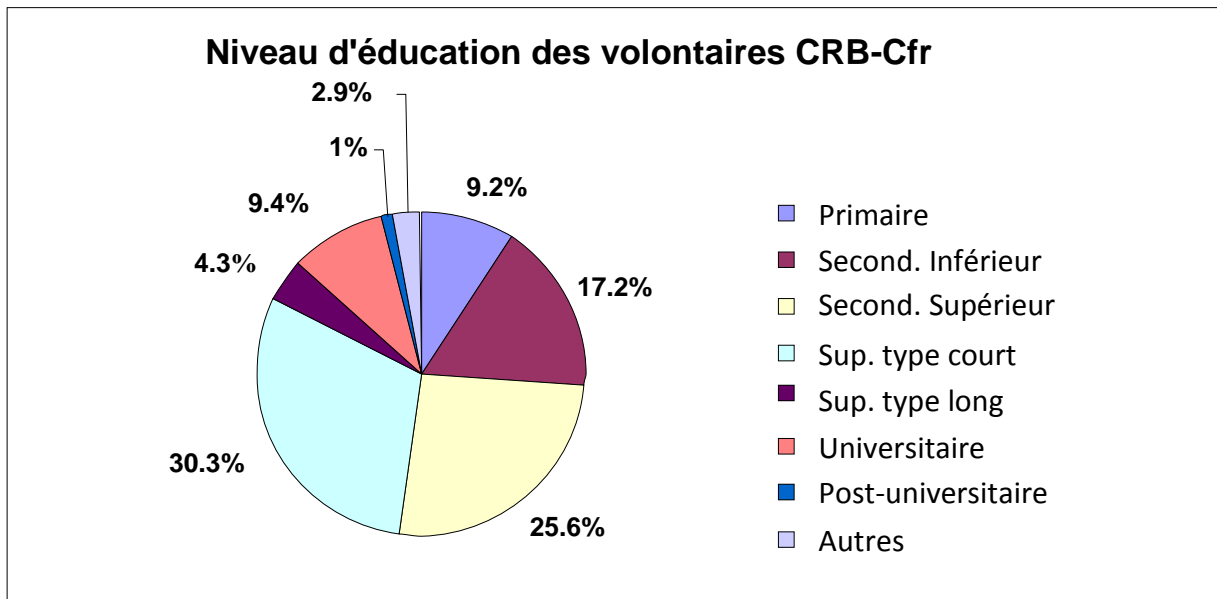
		Combien d'heures consacrez-vous au volontariat au sein de la Croix-Rouge de Belgique en moyenne par mois ?
Combien d'enfants à charge avez-vous ?	0	24,8937
	1	20,9674
	2	20,3143
	3 ou plus	15,5789
	Total	23,8170

		Combien d'heures consacrez-vous au volontariat au sein de la Croix-Rouge de Belgique en moyenne par mois ?
Combien de petits-enfants avez-vous ?	0	26,6223
	1	21,1765
	2	26,8654
	3 ou plus	19,8333
	Total	23,9771

Cependant, même si les résultats de l'enquête quantitative semble confirmer ce phénomène, ces deux variables (le nombre d'enfants à charge ou de petits enfants et le temps consacré au volontariat) ne sont pas statistiquement dépendantes (Test du khi-carré > 0,05).

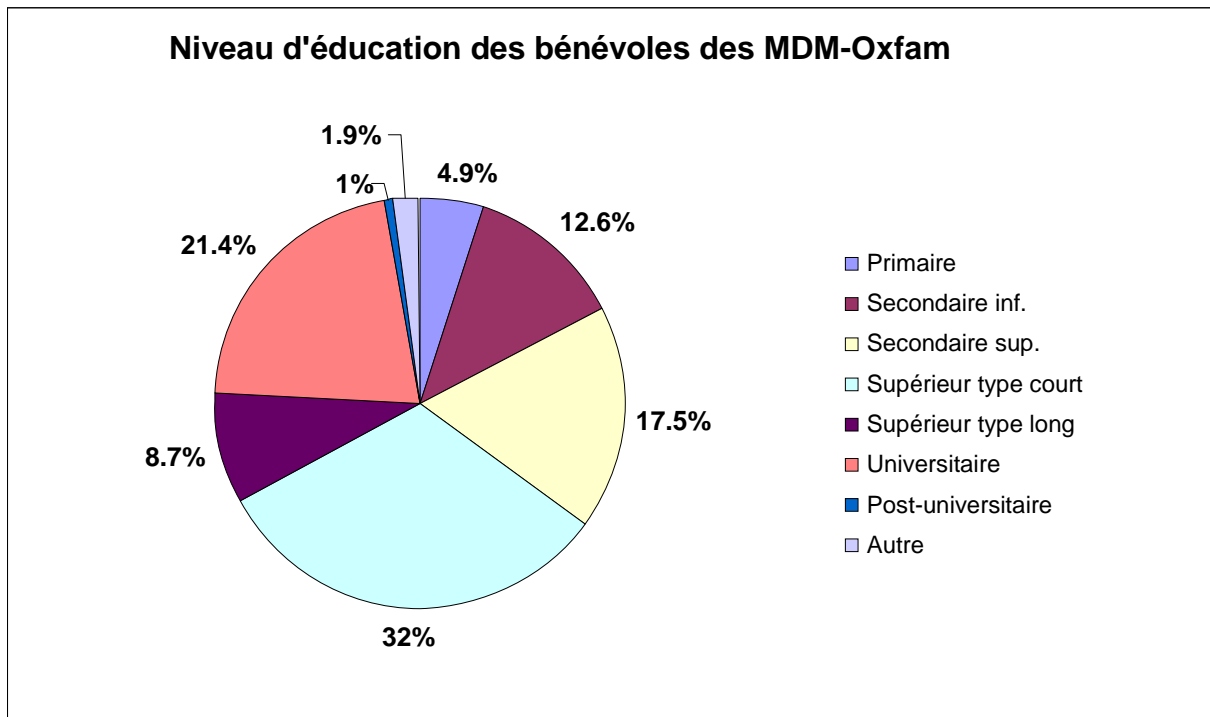
d) Niveau d'éducation

Un peu plus de la moitié des volontaires de la Croix Rouge de Belgique – Communauté francophone ont un niveau d'enseignement se limitant aux études secondaires supérieures. Néanmoins la classe modale est celle des volontaires disposant d'un diplôme d'études supérieur de type court. Par rapport au niveau d'étude de la population belge (statistiques STABEL 2006) le niveau des volontaires de la CRB-Cfr est légèrement supérieur, comme l'indiquent les graphiques ci-dessous. Les volontaires disposant d'un diplôme d'étude supérieur (type court, type long et universitaire) représentent 45% de notre échantillon pour 37.6% au sein de la population belge.



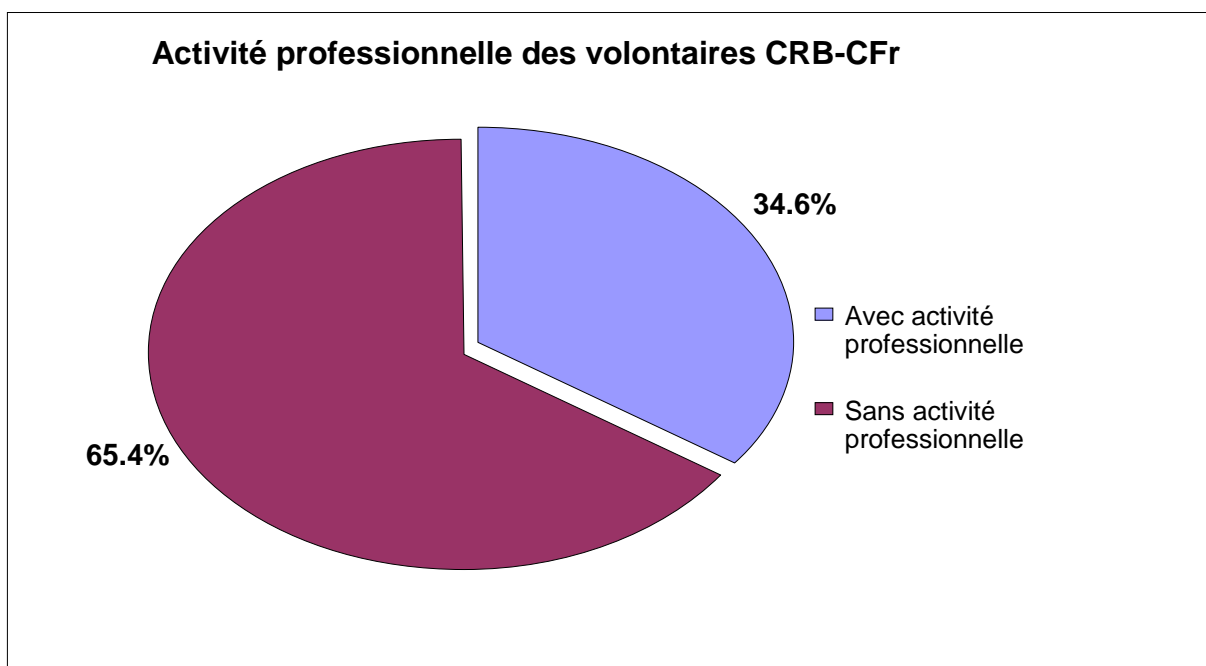
Même si la classe modale (enseignement supérieur de type court) est la même qu'à la CRB-Cfr, le niveau d'éducation des bénévoles des MDM Oxfam est plus élevé. En effet, plus de

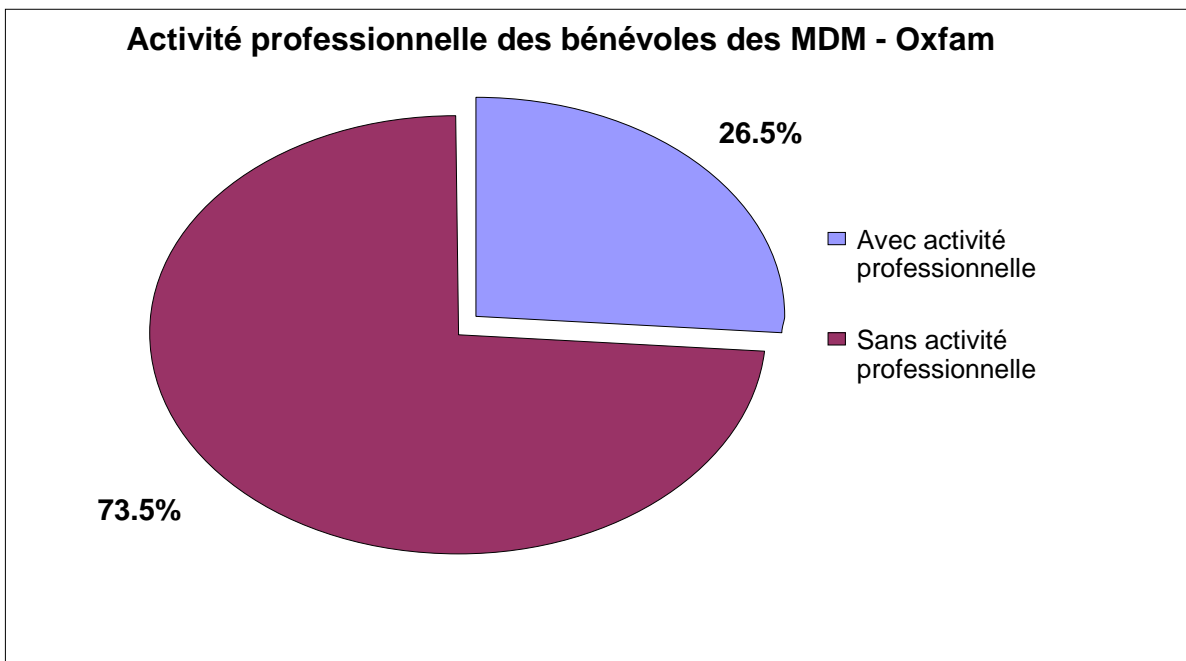
30% des bénévoles sont en possession d'un diplôme d'enseignement supérieur de type long, universitaire ou postuniversitaire.



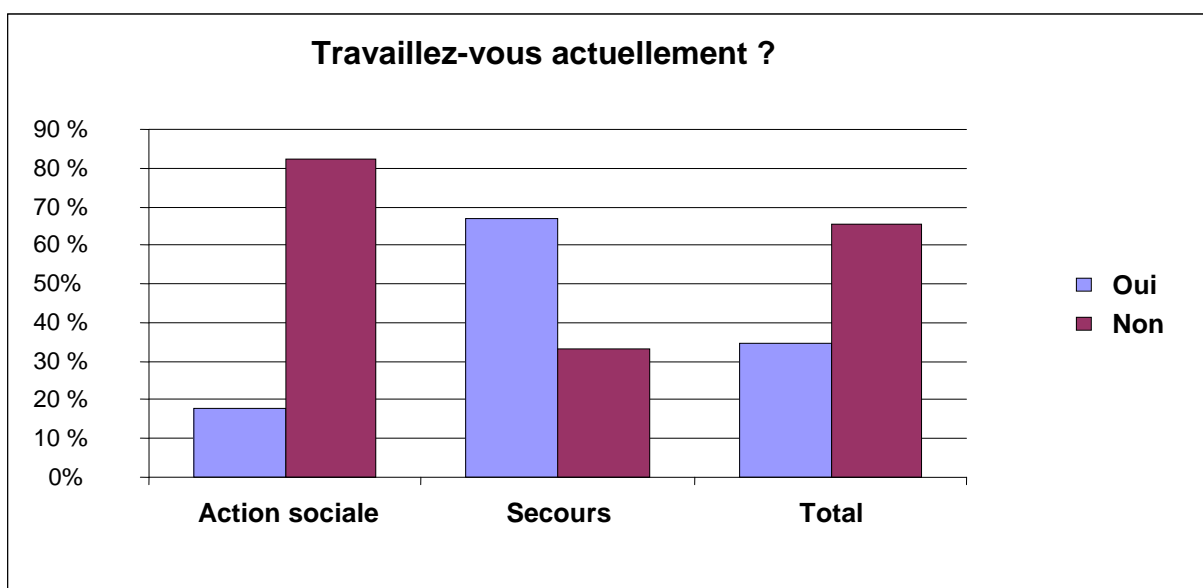
e) Activité professionnelle

Près de deux tiers des volontaires de la CRB-Cfr. n'exercent pas ou plus d'activité professionnelle. Le second graphique nous illustre une population de bénévoles encore moins actifs professionnellement, ceux de chez Oxfam.





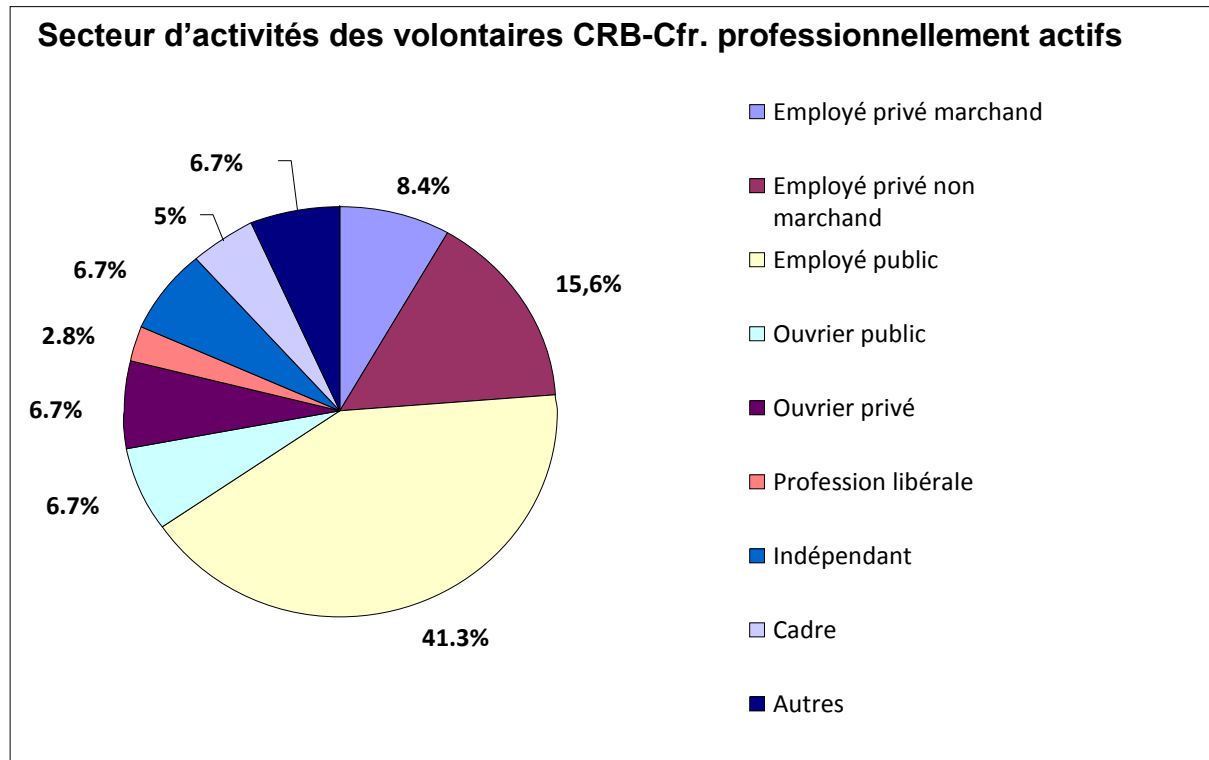
La variable âge influence sans doute une bonne partie de ces résultats. En 2006, la Belgique comptait 59,6% de citoyens inactifs professionnellement²². Les volontaires de la CR, dont les (prés) pensionnés représentent une bonne partie des 65,40%, sont donc un peu moins actifs que la moyenne nationale. On constate par ailleurs que les volontaires de l'action sociale, accusant une moyenne d'âge plus élevée, sont également nettement plus inactifs sur le plan professionnel alors que les volontaires secouristes sont amenés plus régulièrement à combiner leur volontariat avec une activité professionnelle. C'est ce qu'indique le tableau ci-dessous.



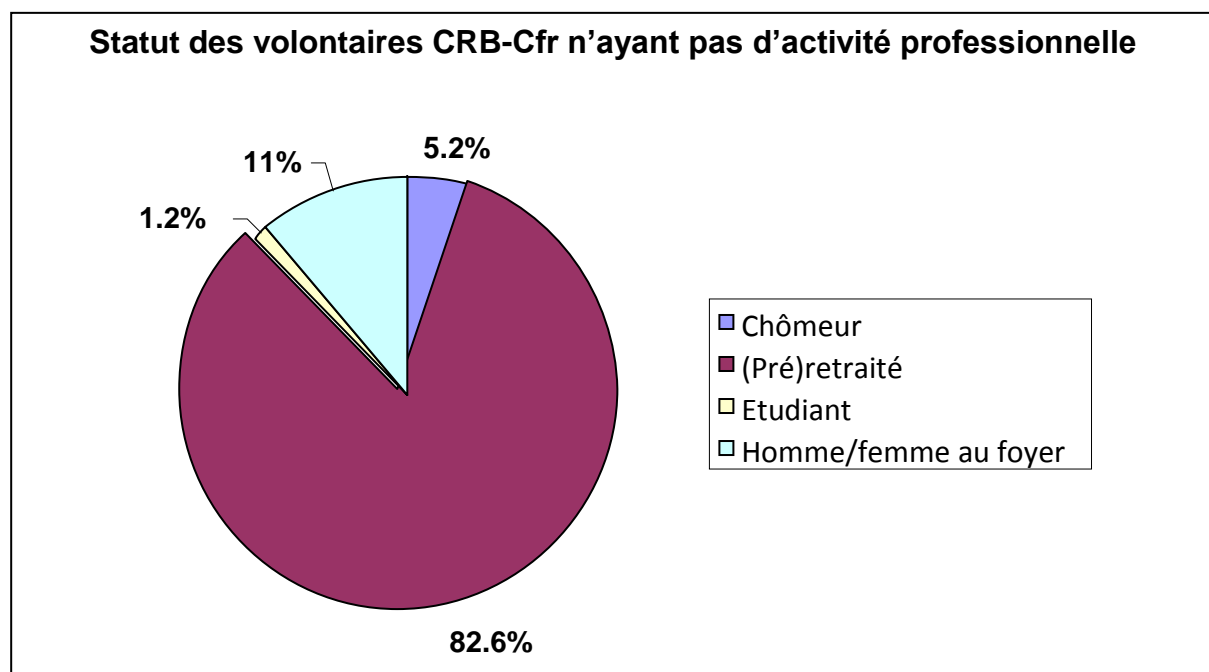
²² <http://www.statbel.fgov.be> (Visité le 29 mars 2008)

Lorsqu'ils disposent d'une activité professionnelle, les volontaires sont principalement engagés comme **employés** (65.3%)

- De la fonction publique (41.3%) ;
- Du secteur privé non marchand (15.6%) ;
- Du secteur privé marchand (8.4%)

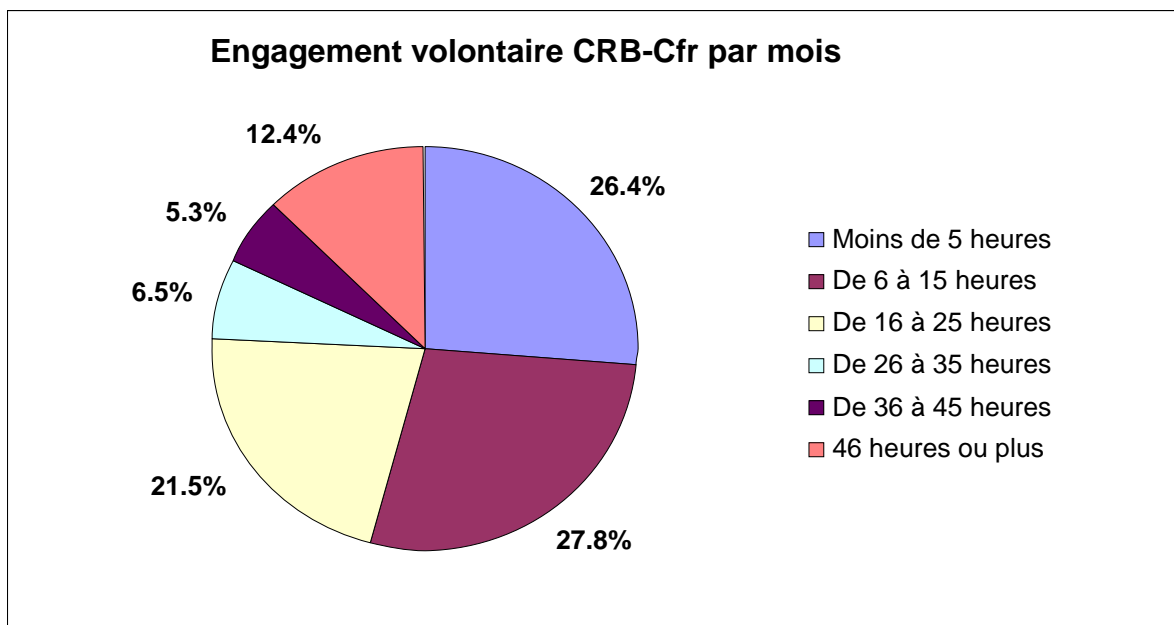


Les volontaires inactifs sont principalement (pré)pensionnés (82.6%).



f) *Durée de l'engagement volontaire*

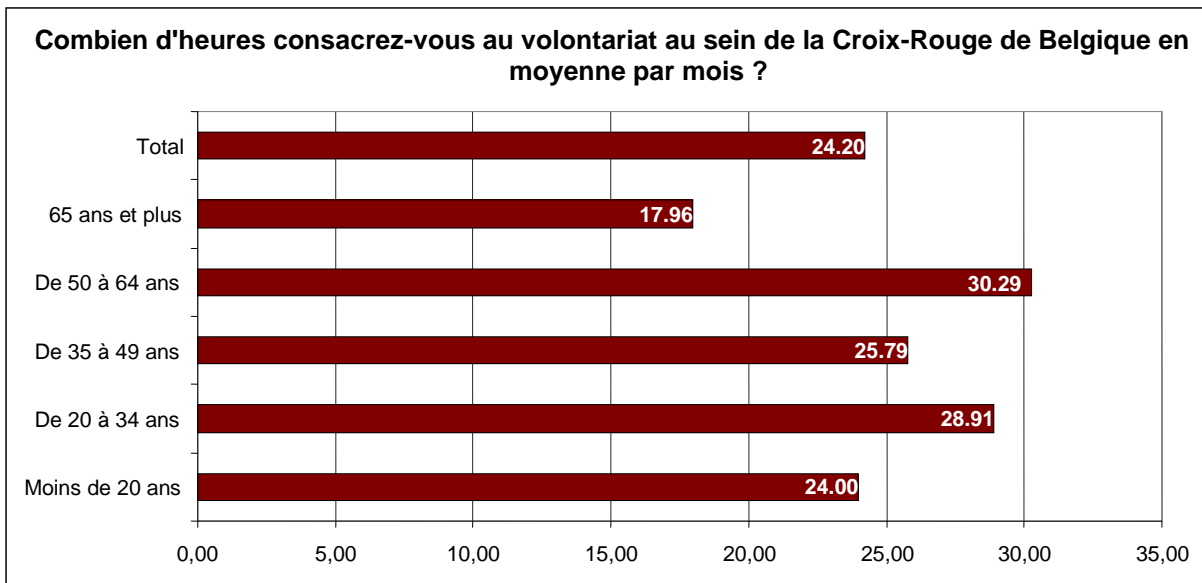
Quel est le temps consacré par les volontaires de la Croix Rouge de Belgique – Communauté francophone à leur engagement au sein de l'institut ? Selon les résultats de notre enquête on constate que 27.8% des volontaires consacrent de 6 à 15h par mois à la CRB-Cfr. C'est la durée de l'engagement mensuel la plus fréquemment citée par les volontaires enquêtés. La seconde catégorie la plus importante est celle d'un engagement mensuel inférieur à 5h (26.4%). Ainsi, plus de la moitié (54.2%) des volontaires de la Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone ne consacrent pas plus de 15h à leur volontariat au sein de cette organisation.



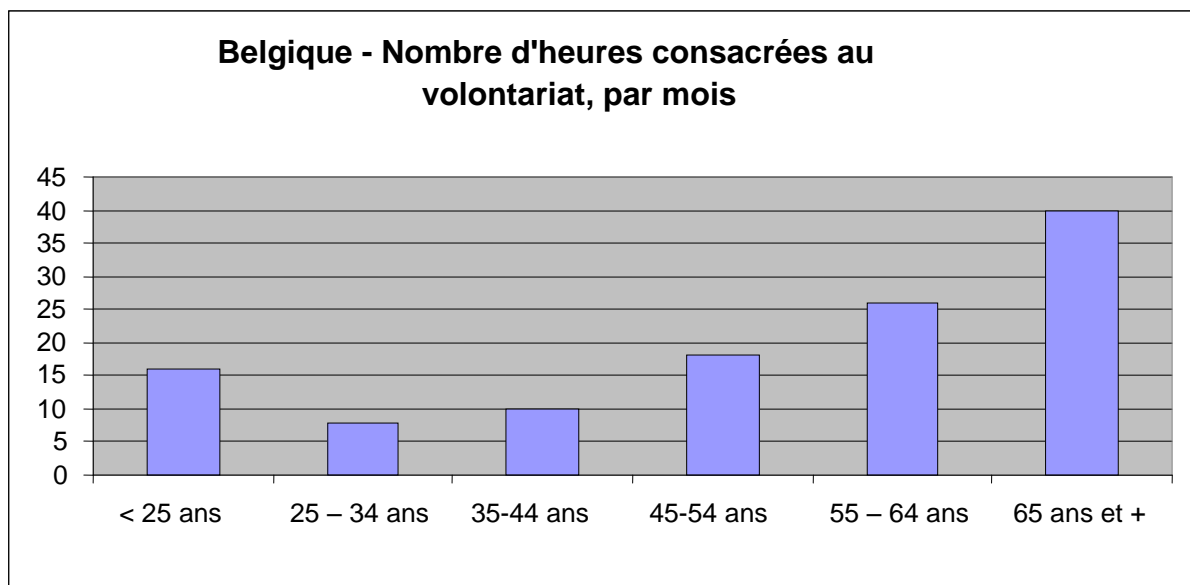
Au sujet de la durée de l'engagement mensuel en faveur de la Croix Rouge, des disparités remarquables apparaissent :

- Selon le sexe : **33.7h/mois** pour les **hommes** et **18,4h/mois** pour les **femmes**.
- Selon l'âge : les **50-64 ans** consacrent **30,29h/mois** à leur engagement volontaire au sein de la CRB-Cfr alors que les plus de 65 ans presque 18h/mois.

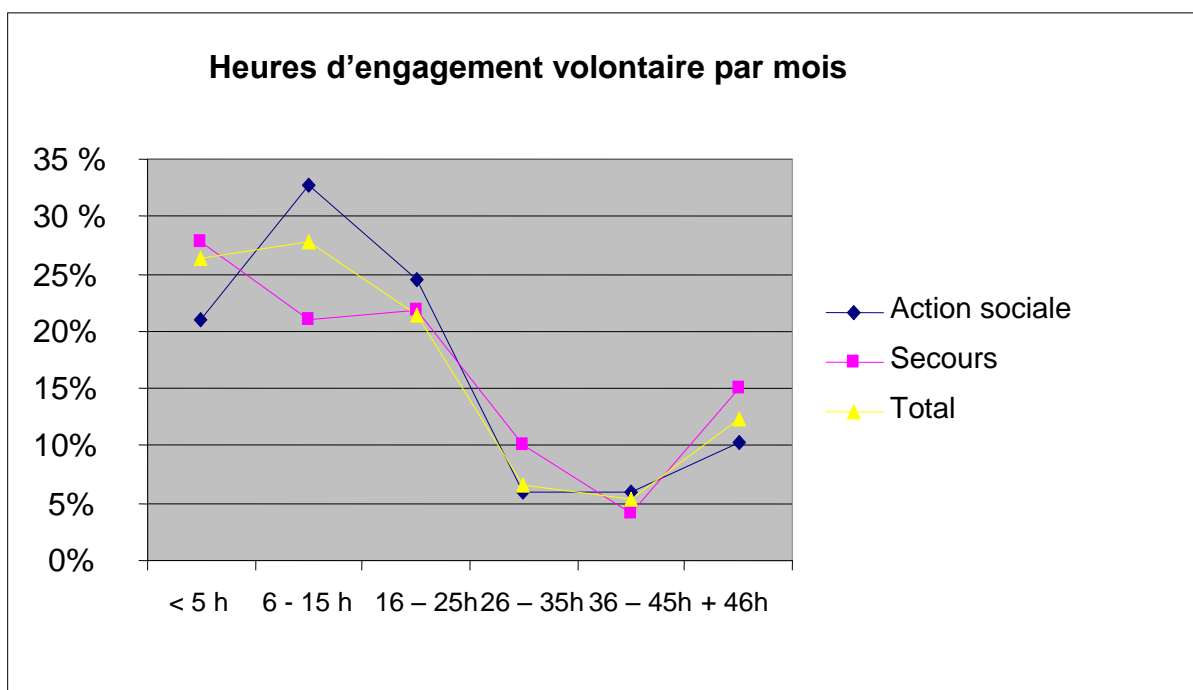
Ces résultats sont notables si on les compare aux études se rapportant au volontariat belge où **les plus de 65 ans consacrent jusqu'à 40h/mois** et les 55-64 ans « seulement » 25h. Il semblerait que les tendances de temps d'engagement à la CRB-Cfr, selon les catégories d'âge, soient assez différentes (même parfois inversées) de celles des volontaires belges.



L'état civil, le fait de travailler ou non, le fait de vivre en couple ou non, le nombre d'enfants, le niveau de diplôme ne sont pas des variables statistiquement pertinentes pour différencier les niveaux d'implication des volontaires en nombre d'heures prestées. Il n'y a pas non plus de lien entre l'ancienneté du volontaire et ses prestations volontaires mensuelles à la CR. Le nombre d'heures prestées est particulièrement homogène entre les différentes provinces. La province n'est donc pas non plus une variable statistiquement significative.



Enfin, les comparaisons que l'on peut effectuer selon les domaines d'activités montrent plutôt une évolution de la durée horaire de l'engagement mensuel assez similaire (cf. graphique ci-dessous). Ce ne serait donc pas, dans le cas de la CRB-Cfr, l'activité en elle-même qui influencerait la durée de l'engagement mais plutôt les caractéristiques sociologiques des volontaires (âge, sexe, enfants à charges, nombre de petits enfants...).



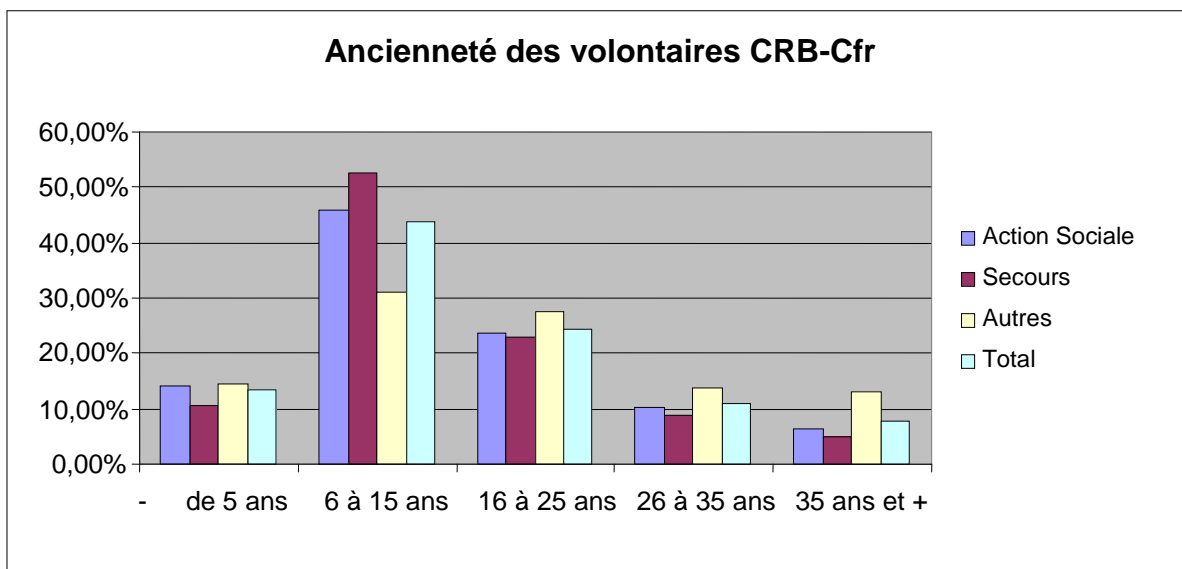
Nous pourrions croire que, vu leur disponibilité plus élevée, la moyenne d'heures mensuelles d'engagement des personnes sans activité professionnelle serait plus élevée que celle des volontaires ayant un emploi. Cependant, bien qu'il n'y ait pas de dépendance statistique inverse entre les deux variables, ce tableau nous montre que notre hypothèse n'est pas confirmée.

		Combien d'heures consacrez-vous au volontariat au sein de la Croix-Rouge de Belgique en moyenne par mois ?
Travaillez-vous actuellement ?	Oui	24,8758
	Non	23,9954
	Moyenne Générale	24,2912

g) Ancienneté des volontaires CRB-Cfr

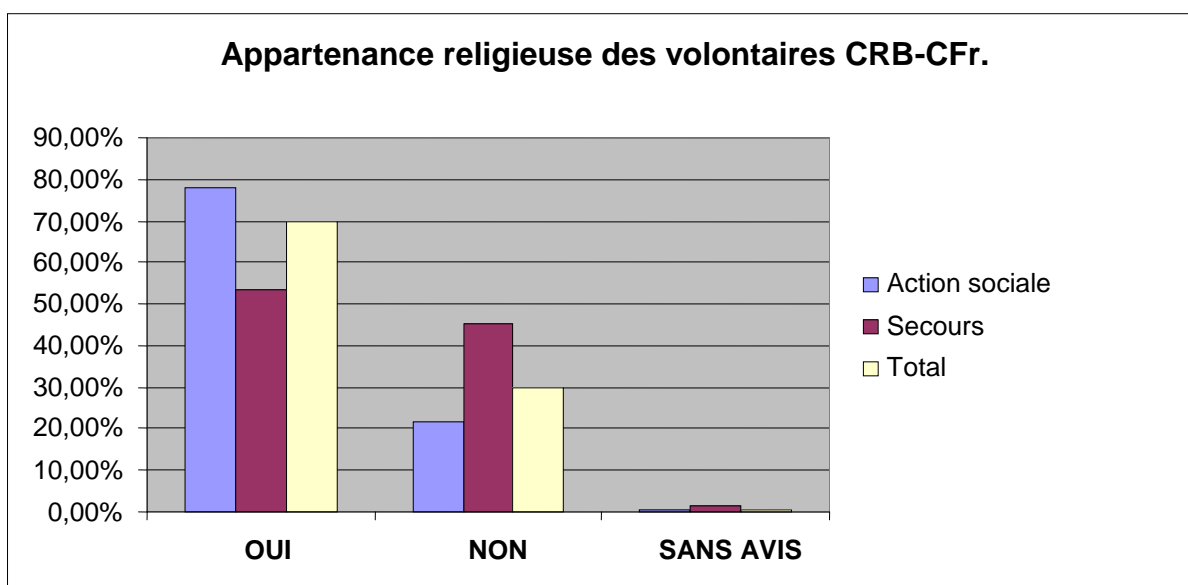
La catégorie d'ancienneté la plus représentée au sein de notre échantillon est de 6 à 15 ans. Il n'y a pas de différence entre les profils « secouristes » et « action sociale » de ce point de vue²³.

²³ A l'exception de la catégorie 6-15h., surreprésentée au sein de l'action sociale.



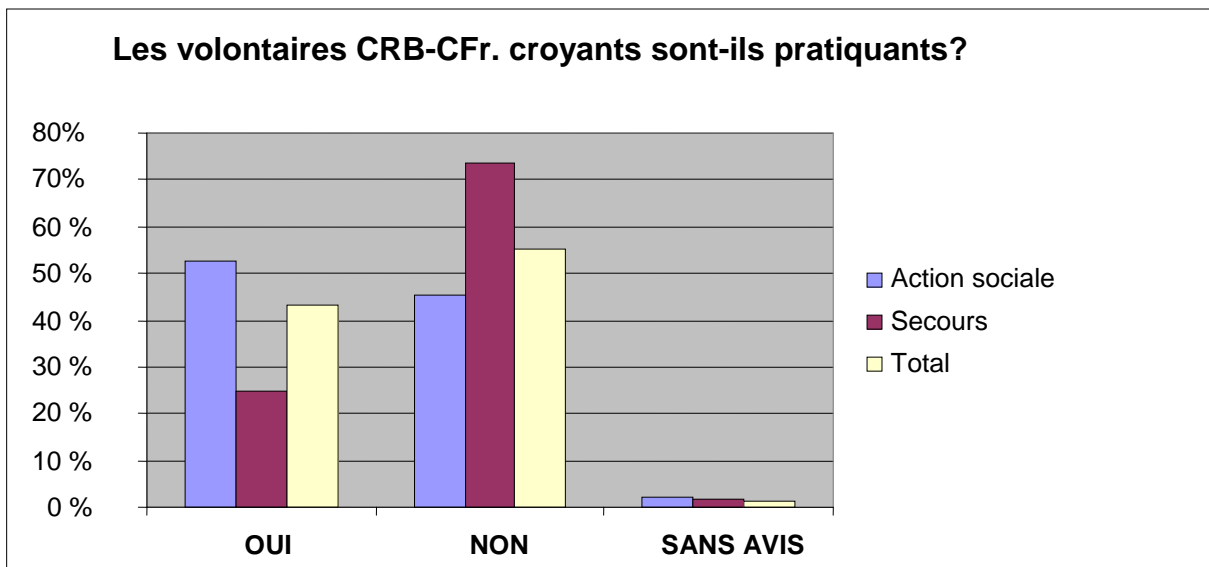
h) Appartenance et pratique religieuse

69,8 % des volontaires CRB-Cfr affirment une appartenance religieuse (96,3% de catholiques). Les bénévoles des Magasins du Monde-Oxfam ont, sur ce point, un profil presque similaire : 71,6% des bénévoles ont une appartenance religieuse, dont 94,7% de catholiques. Cette appartenance est cependant moins affirmée au sein du groupe de secouristes CR.



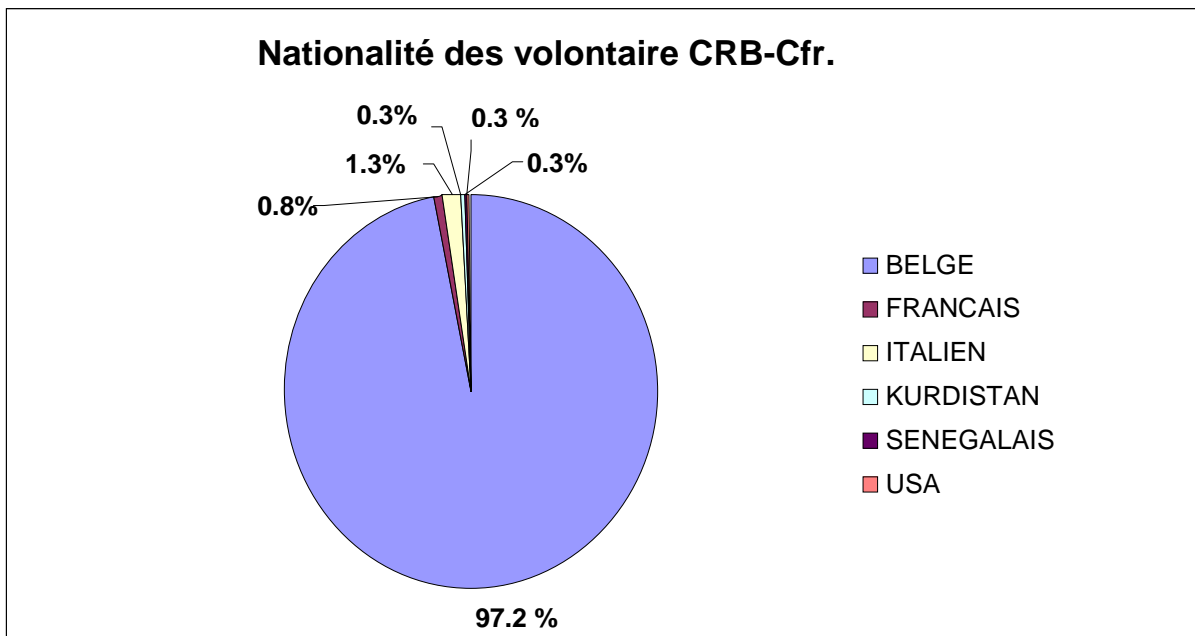
La pratique religieuse est également plus ancrée chez les volontaires de l'action sociale, comme l'indique le graphique ci-dessous.

Chez MDM-Oxfam, seulement 27,9% des bénévoles ne sont pas pratiquants. La pratique religieuse y est donc plus importante qu'à la CRB-Cfr. (55,2% de non-pratiquants).



j) Nationalité

Près de la totalité des volontaires CRB-Cfr enquêtés sont de nationalité belge. Ce chiffre nous semble impressionnant même si il ne prend pas en considération les origines nationales sans doute plus variées des volontaires de la Croix-Rouge.



j) Engagement citoyen

A titre indicatif, le tableau suivant illustre les comparaisons entre l'engagement citoyen des volontaires CRB-Cfr avec un autre groupe social, celui des bénévoles des Magasins du monde Oxfam. Les chiffres de la troisième colonne nous permettent de situer ces individus par rapport à la moyenne belge. Les bénévoles des MDM-Oxfam semblent plus engagés que les volontaires CRB-Cfr dans différentes activités civiques, sauf dans les secteurs des personnes âgées, handicapées ou nécessiteuses et de la santé, dans les mouvements de jeunesse et dans les associations de défense des droits des animaux. Par rapport à la moyenne belge, par

contre, le volontaire CRB-Cfr développe un degré de participation sociale assez élevé dans la majorité des secteurs (à l'exception des activités syndicales et les associations sportives ou récréatives).

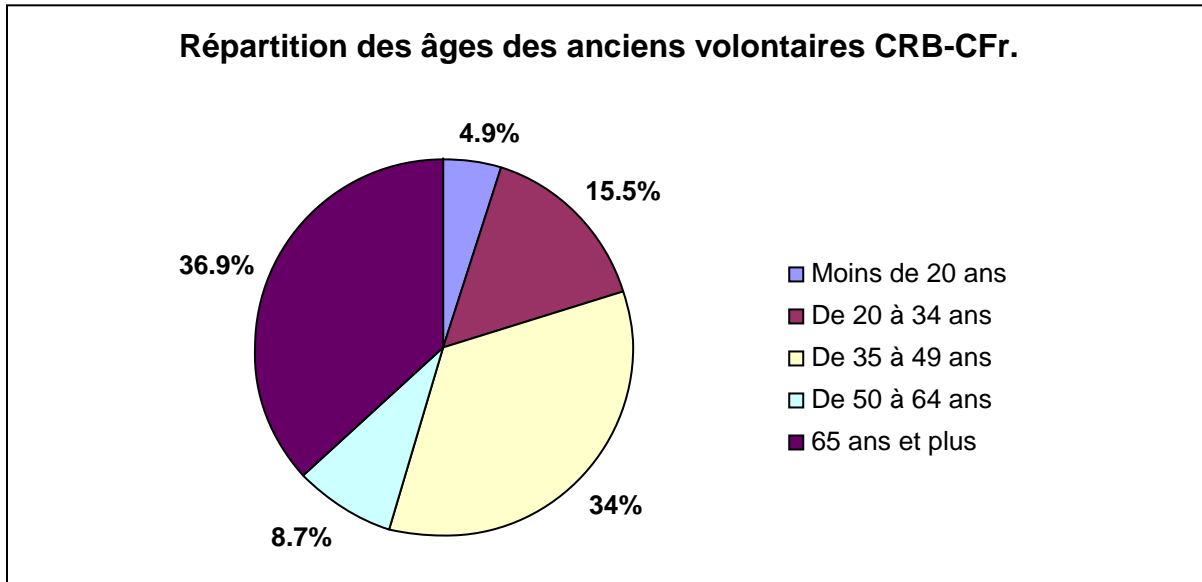
Participation citoyenne	Volontaires MDM Oxfam	Volontaires CRB-Cfr.	Citoyens belges
Association sociale pour personnes âgées, handicapées ou nécessiteuses	15,7	19,1	11,1
Organisation religieuse	30,4	15	7,9
Association artistique, musicale ou culturelle	42	17,8	17,1
Syndicat	19,6	5,9	20,3
ONG de coopération au développement	83,3	6,1	2,1
Groupement politique	16,7	5,1	4,7
Association d'action locale en matière de pauvreté, d'emploi, de logement et de racisme	16,7	12,4	3
Association environnementale	23,8	7,3	8,2
Association professionnelle	9,8	8,5	9,1
Mouvement de jeunesse	5,9	12	6
Association sportive ou récréative	21,6	16,9	23,5
Groupe de femmes	25,7	10,3	9,3
Mouvement pacifiste	10,8	6,9	1,1
Association de défense des droits des animaux	5,9	6	7,7
Organisation volontaire dans le secteur de la santé	11,9	14,7	6,4
Autres associations	14,9	7,4	7,1

2. Profil des anciens volontaires CRB-Cfr

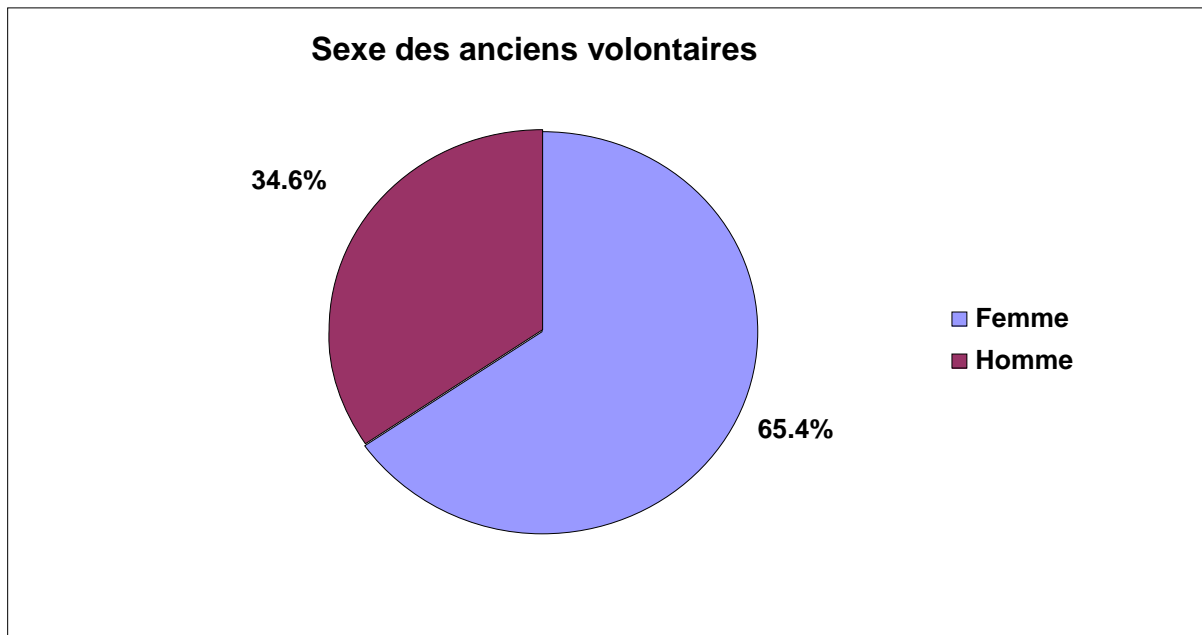
Au cours du sondage effectué auprès des volontaires de la CRB-Cfr., les enquêteurs ont été confrontés à d'anciens volontaires, pourtant répertoriés dans la base de données comme étant toujours membres de l'organisation. Comme ces situations sont apparues avec une certaine fréquence, nous en avons profité pour investiguer cette population particulière en soulevant deux interrogations principales.

a) Le profil de ces anciens volontaires diffère-t-il de celui des volontaires actuels ?

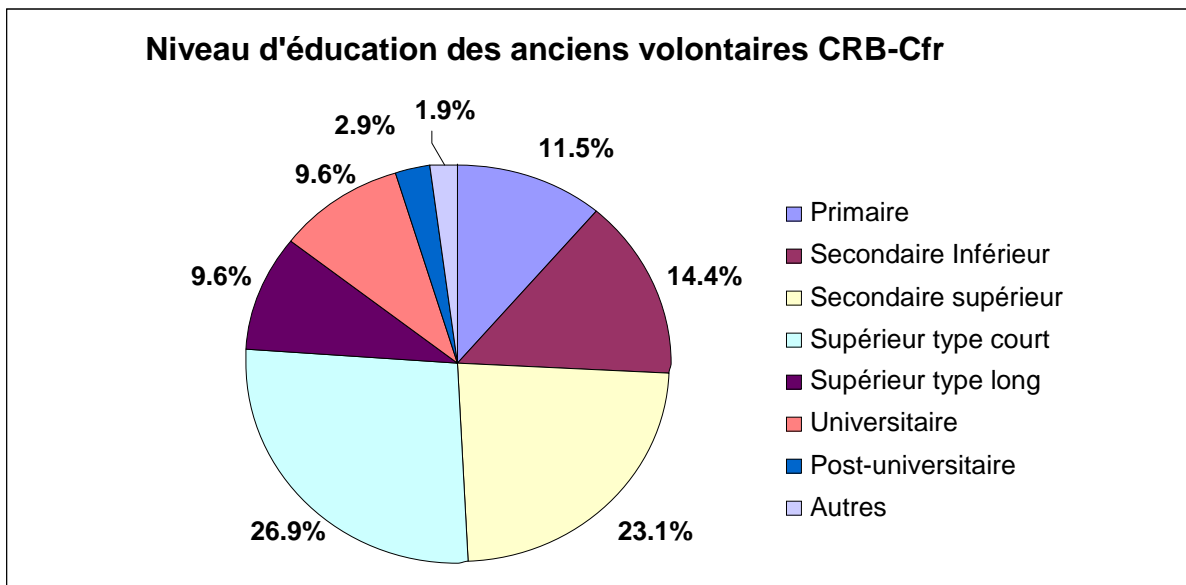
L'âge moyen des anciens volontaires interrogés est de 55 ans. Comparativement aux volontaires actifs, même si la moyenne est presque identique, on note quelques différences : les 35- 49ans sont plus nombreux chez les anciens, alors que le nombre de volontaires de 50 à 64 ans est sous-représenté ici.



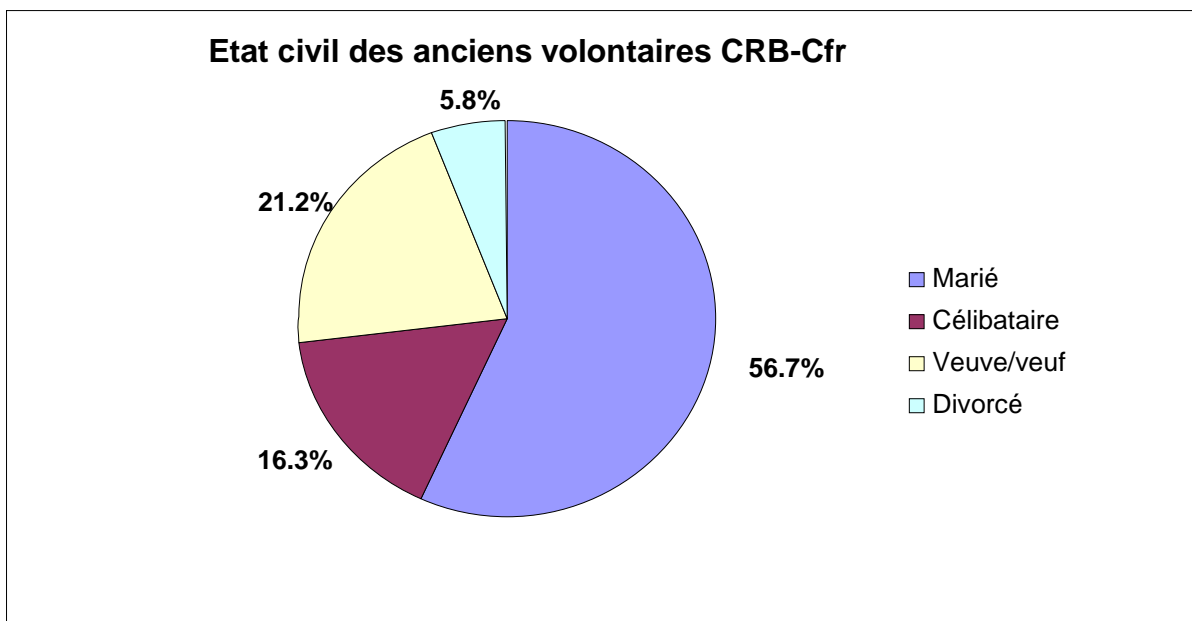
La proportion féminine des anciens volontaires interrogés est sensiblement plus élevée que chez les volontaires CRB-Cfr actuels.



La nationalité belge est, comme chez les volontaires actifs, presque exclusive chez les anciens volontaires (97,7%). Le niveau d'éducation des anciens volontaires est, lui aussi, sensiblement le même que celui des volontaires actuels.

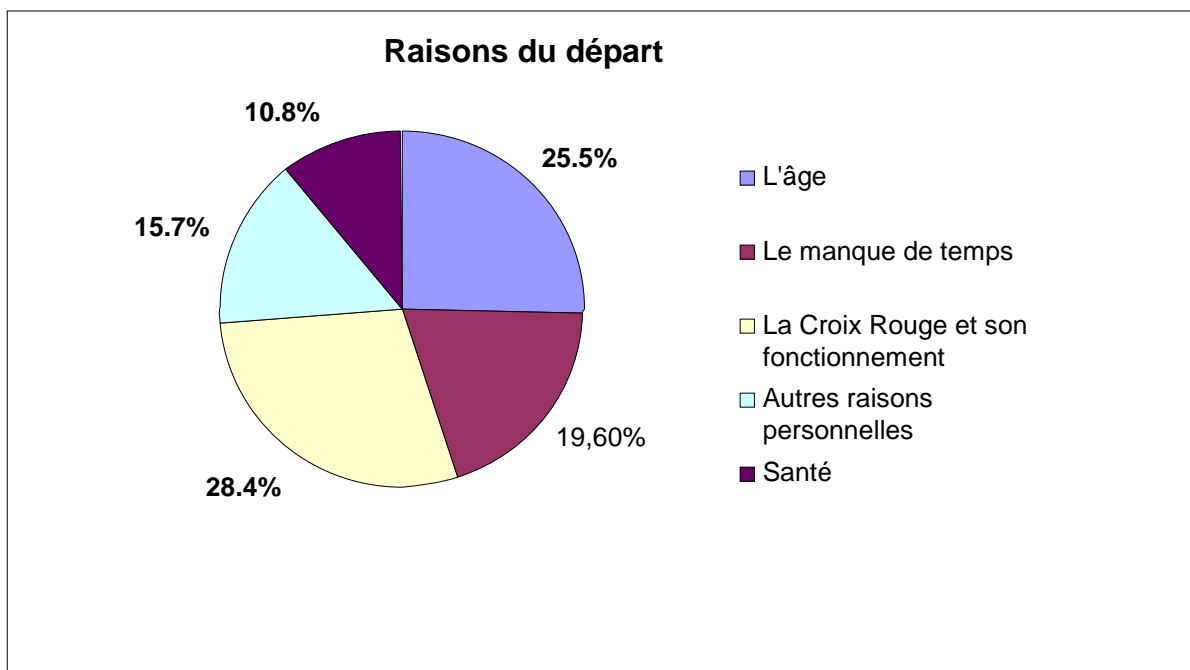


Près d'un quart des anciens volontaires sont veufs, ce qui représente une proportion plus élevée que chez les volontaires actifs.



b) Quelles sont les motivations qui ont présidé au départ de ces anciens volontaires ?

Les raisons du départ évoquées par les anciens volontaires concernent prioritairement la **Croix Rouge et son fonctionnement** (28.4%), l'âge (25.5%) et le manque de temps (19.6%). Les « motivations personnelles » et les « problèmes de santé » constituent ensemble une réponse sur quatre.

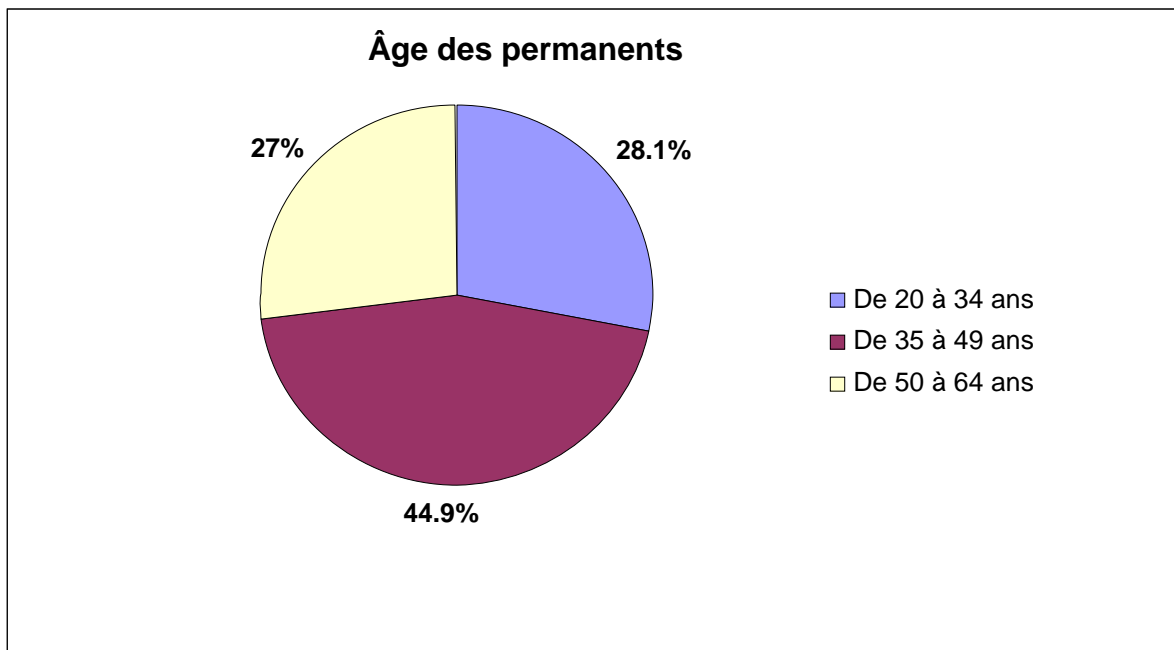


3. Profil des permanents

Rappelons que l'enquête entreprise auprès des permanents doit être considérée comme une consultation de cette population plutôt que comme un sondage basé sur échantillon dit représentatif. Les données chiffrées qui vont suivre sont donc à appréhender prudemment. Les tableaux en annexe II permettront de mieux identifier les permanents répondants.

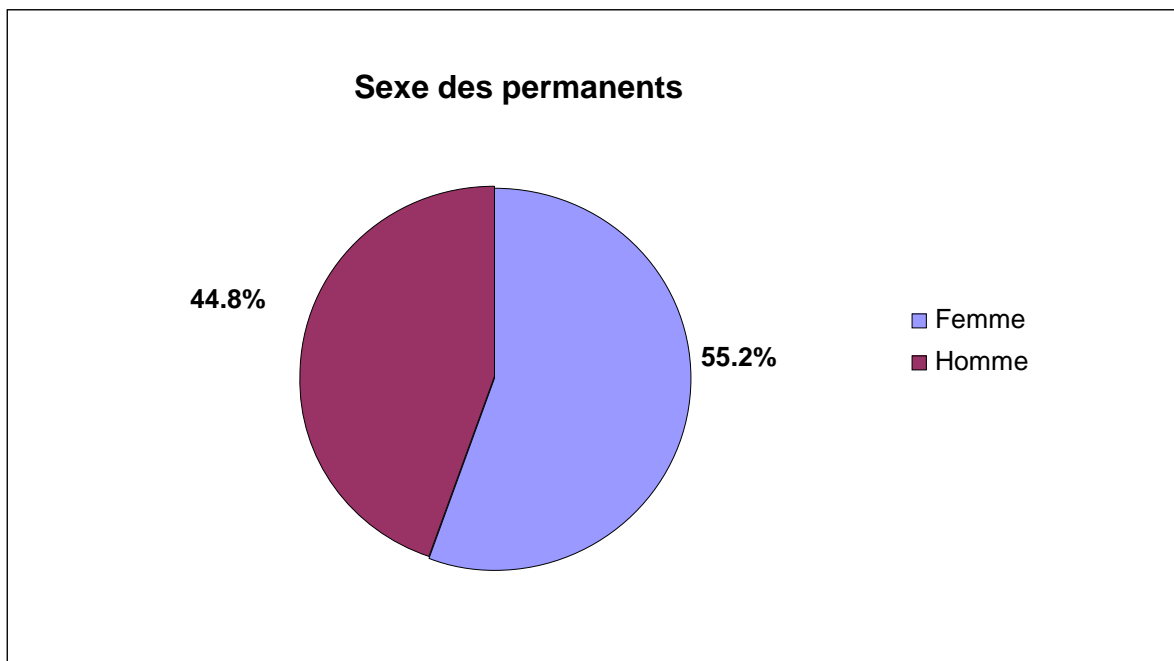
a) Âge

Les permanents, dont **la moyenne d'âge est de 41,63 ans**, se répartissent selon trois tranches d'âge significatives. Les permanents âgés de 20 à 34ans et ceux âgés de 50 à 64 ans représentent, chacun, environ un quart des salariés. L'autre moitié est composée d'individus de 35 à 49 ans. La population « jeune » est donc, contrairement aux volontaires, assez présente au sein de ce groupe.



b) Sexe

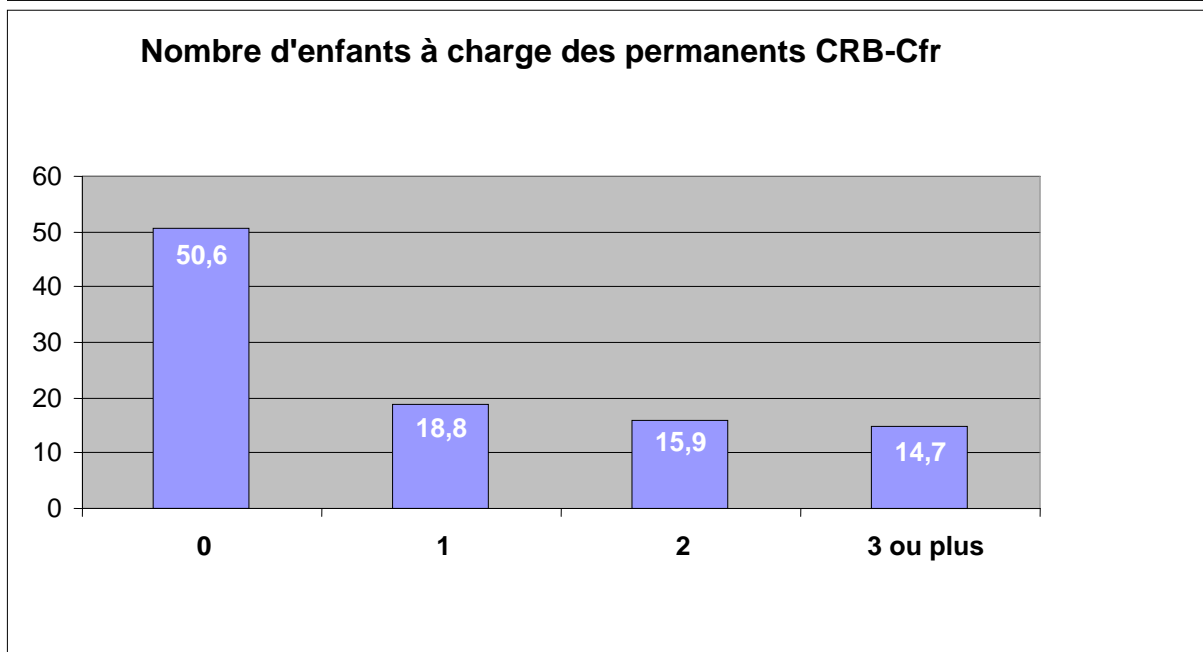
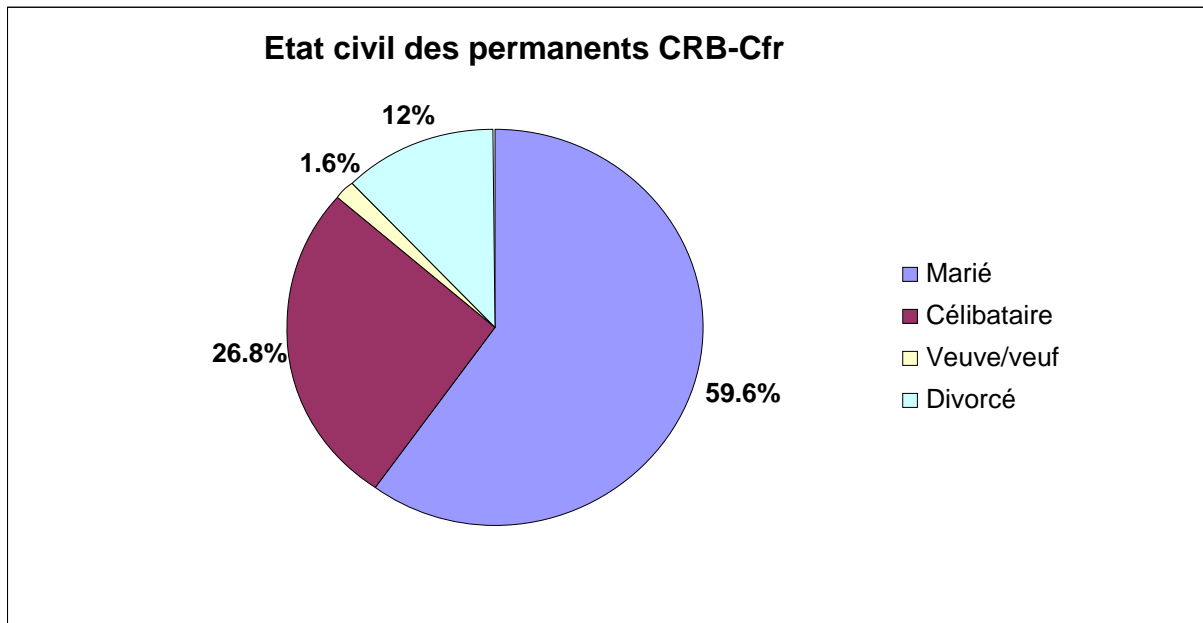
La répartition des sexes chez les permanents interrogés est assez semblable à celle des volontaires.



c) Situation familiale

Les personnes mariées sont majoritaires (à près de 60%). Plus d'un quart des permanents sont célibataires. Cela est peut-être dû au nombre important de volontaires de moins de 35 ans. Une conséquence de cette moyenne d'âge assez jeune est aussi la proportion quasi

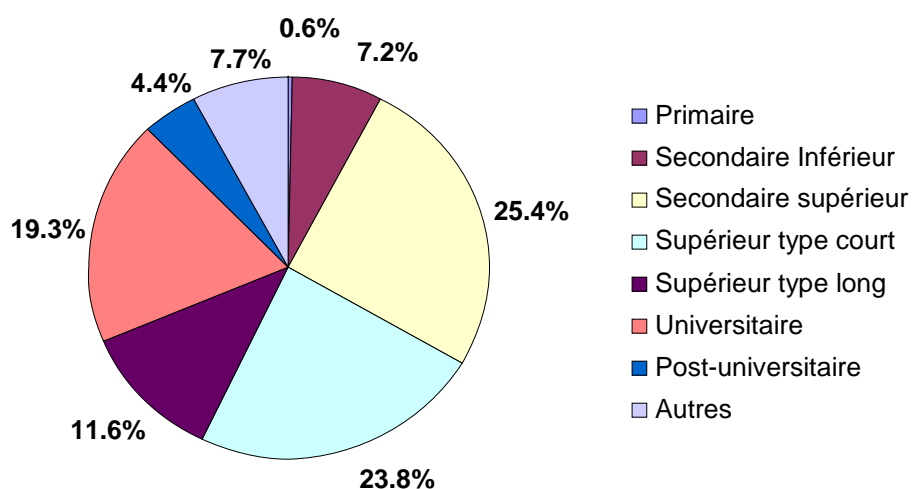
nulle de permanents veufs et le pourcentage élevé de travailleurs n'ayant aucun enfant (plus de 50%) ou petit enfant (87,5%) à charge.



d) Niveau d'éducation

La classe modale est, pour les permanents aussi, celle de l'enseignement secondaire supérieur. Nous pouvons noter que près d'un quart des travailleurs a suivi un cursus universitaire ou postuniversitaire. Moins de 10% dispose d'un diplôme d'école primaire ou du niveau secondaire inférieur.

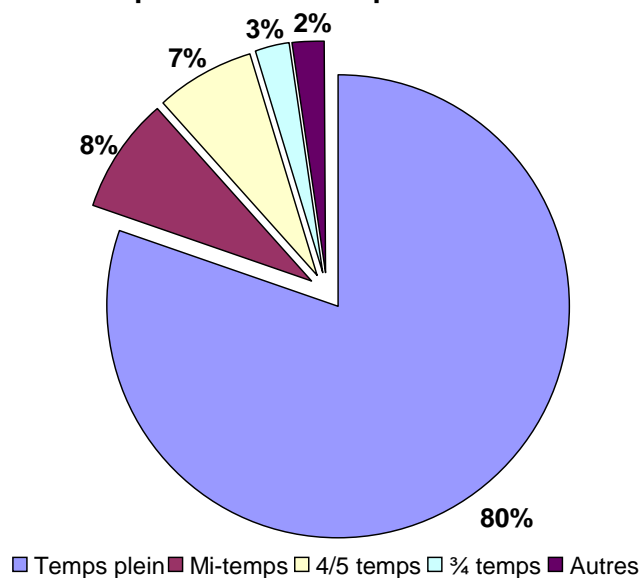
Niveau d'éducation des permanents CRB-Cfr



e) Temps de travail

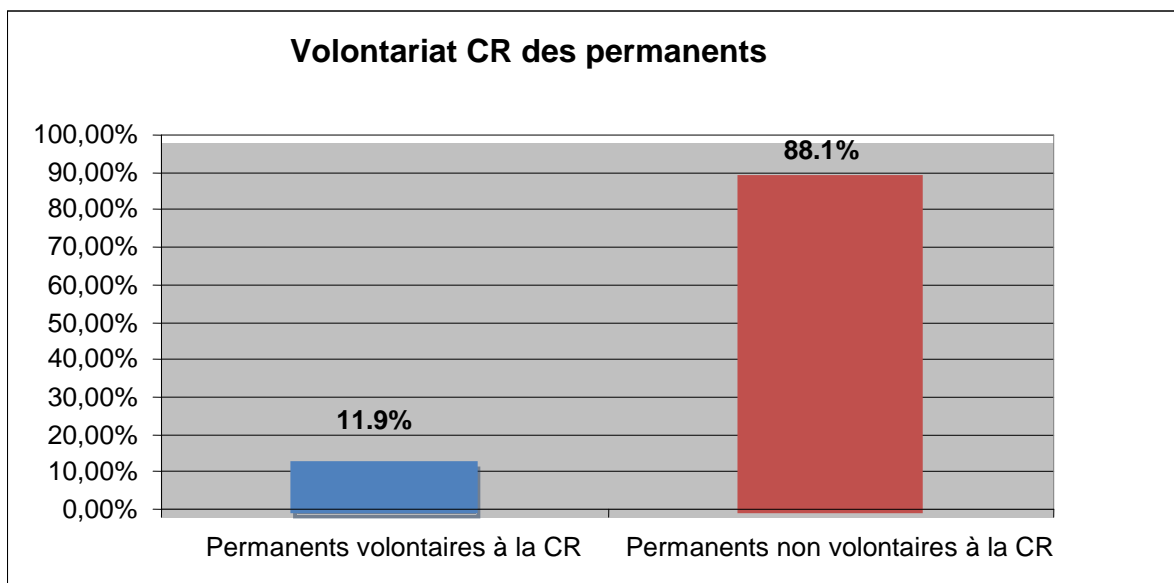
80% des permanents travaillent à temps plein.

Temps de travail des permanents



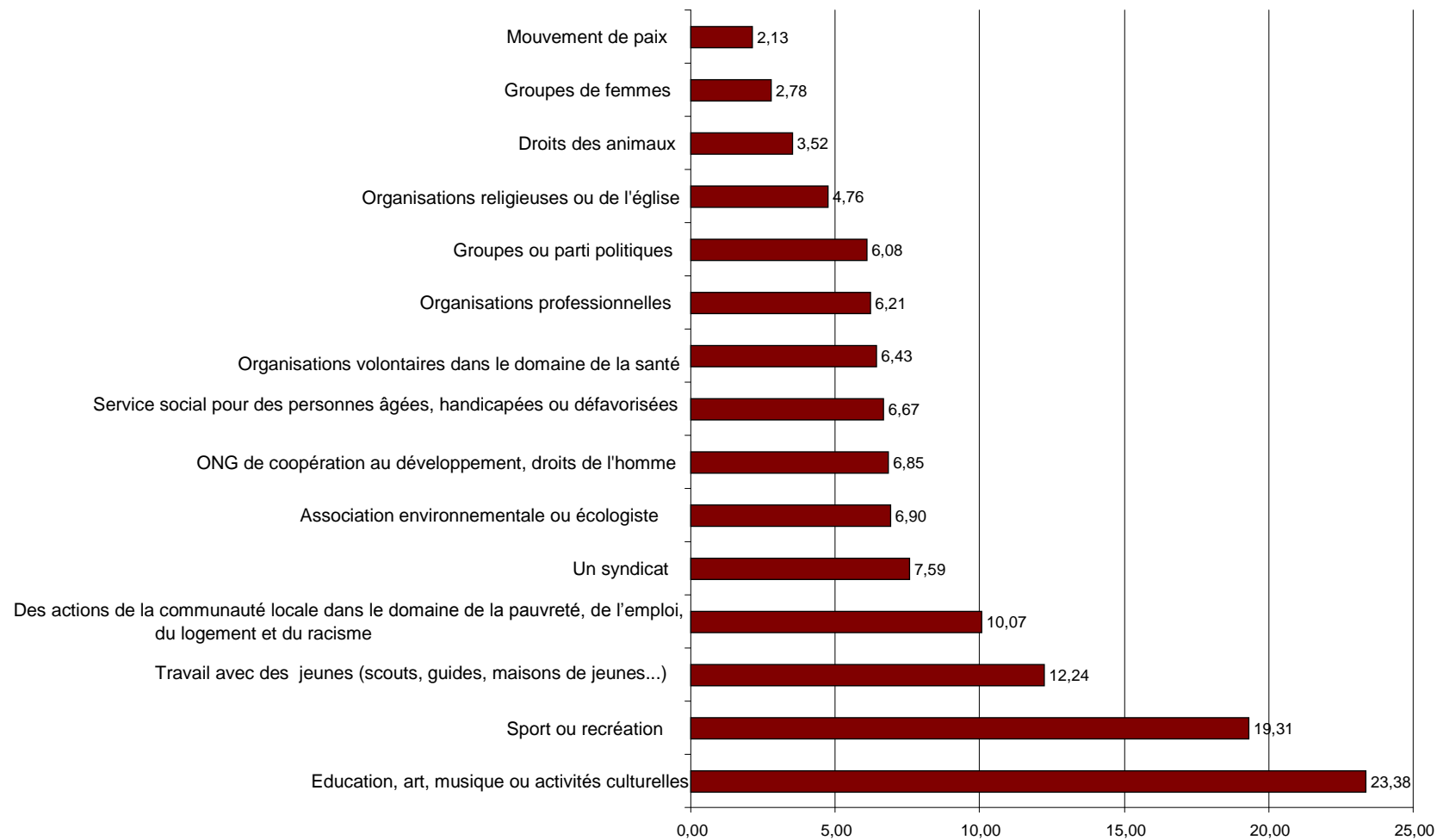
f) Engagement volontaire

Moins d'un permanent CR sur huit exerce une activité volontaire au sein de son institution, en dehors de ses heures de travail. Cela signifie que près de 90% des travailleurs se contentent de prester uniquement le temps de travail établi par leur contrat professionnel.



Le plus souvent, le permanent CRB-Cfr n'est engagé à titre volontaire, ni à la CR, ni dans aucune autre organisation (60,5%). Près de 20% sont membres actifs dans une autre organisation et un autre cinquième est engagé dans plus d'une. Les secteurs qui suscitent le plus d'intérêt sont ceux de l'éducation, de l'art, de la musique ou des activités culturelles et ceux du sport et des activités récréatives.

Participation citoyenne des permanents CRB-Cfr.



Section II. Volontariat par type d'activités au sein de la CRB-Cfr

Cette section vise la description du volontariat au sein de la Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone par activités. Nous essayerons de dégager différents types de volontaires au sein des multiples activités sur base de leur rapport à l'organisation, de leur identité de volontaire, de la répartition des tâches et des rapports que les volontaires nouent avec les permanents de la CRB-Cfr. Cette section, bien que loin d'être exhaustive, nous permettra de faire apparaître la pluralité de situations rencontrées par les volontaires au sein de cette organisation. Chaque métier CR sera exposé ici de manière différente, mettant l'accent sur l'une ou l'autre facette de l'activité. L'objectif de ce qui suit est en effet de mettre en exergue toutes les singularités en présence au sein de l'institution.

1. Action sociale

a) Action sociale de proximité (« sections locales »)

On distinguera ici les volontaires de terrain des mandatés :

- **Le « volontaire de terrain » (SPMS, vestiboutique, bibliothèque, brocante...)** a pour caractéristique principale d'être centré sur la tâche, sur un projet particulier plutôt que sur l'institution CRB-Cfr. Une grande partie de ces volontaires est constituée de personnes préretraitées ou retraitées. Elles s'engagent au sein de la CRB-Cfr pour « donner de leur temps », « aider les plus démunis » ou plus simplement « s'occuper ». Leur connaissance de la structure organisationnelle de la CRB-Cfr est le plus souvent limitée. Elles connaissent l'organisation à l'échelon local (section locale) ou parfois provincial mais très rarement à l'échelon communautaire ou national.
- **Le mandaté (délégué à la formation, à la jeunesse, au don de sang... dans un comité local)** a souvent plus de contacts avec la structure organisationnelle et hiérarchique de la CRB-Cfr (CP, autres SL, DG) et joue le rôle de relais avec son homologue au CP (ex : le délégué local à la formation travaille avec le délégué provincial à la formation)²⁴.

b) Don de sang

On dégagera ici aussi deux types de volontaires :

- **Le délégué au don de sang** qui s'occupe de l'organisation des collectes et est relié à la section locale car il fait partie du comité local.
- **Le volontaire chargé de l'accueil** qui prend les donneurs en charge dès leur arrivée aux collectes, leur distribue le café et les collations (tâche ponctuelle et très ciblée). C'est un volontaire qui est essentiellement en contact avec les donneurs, les médecins et infirmières des collectes ou des centres de transfusion.

²⁴ Cette affirmation ne se vérifie pas dans tous les cas, cela peut dépendre du degré d'autonomie de la section locale.

c) Action sociale en institution

Selon nos observations, il semblerait que les volontaires en hôpitaux et maisons de repos se sentent plutôt volontaires de l'institution médicale que volontaires de la Croix Rouge. Néanmoins, les vêtements/uniformes de la CRB favoriseraient le sentiment d'appartenance à l'organisation. Les relations avec la section locale sont généralement faibles. Il s'agit presque exclusivement de personnes pensionnées ou ayant arrêté leur activité professionnelle pour des raisons plus personnelles ou de santé.

2. Formation

Tous les formateurs/animateurs sont volontaires (sauf la formation d'entreprise qui est assurée par des permanents). Les cours BEPS et le secourisme favorisent les contacts avec les écoles, le grand public et les volontaires CR. Notons que le cours BEPS est une des portes d'entrée principales du volontariat CR/secours. Les missions de ces volontaires, aux profils variés, comportent donc un rôle de formation (du grand public et des (futurs) volontaires CR) et un rôle de recrutement.

En action sociale, on constate habituellement peu de conflits entre volontaires et permanents de même statut hiérarchique car les tâches sont globalement bien définies et distribuées. Les permanents assurent le suivi administratif et fournissent un support logistique aux volontaires de la section locale. Nous avons même remarqué qu'il arrive quelquefois que les volontaires ne soient pas au courant de la présence d'une personne salariée dans leur équipe. Les malentendus ne sont donc que très rarement dus aux différences de statuts.

3. Les secours

Dans les secours, la **moyenne d'âge** est généralement bien moins élevée qu'en action sociale. On y observe la présence régulière d'étudiants, de jeunes à la recherche d'emploi. Comment expliquer la « jeunesse » apparente²⁵ de ce profil ? Le secourisme est perçu comme une activité « qui bouge » et qui attire ainsi les jeunes par la conduite d'ambulance et la montée d'adrénaline que ses activités procurent. Le secourisme est également vu comme un tremplin possible vers le secteur professionnel des secours en raison des formations gratuites dispensées par la Croix Rouge et de l'expérience accumulée. Enfin, même si la limite d'âge est fixée à 60 ans, le travail de secouriste, physiquement éprouvant, pousse un certain nombre de volontaires à renoncer à l'activité avant d'atteindre cette limite.

On peut distinguer deux types de volontaires secours, selon la fréquence de leurs prestations : ceux qui viennent régulièrement et dont la durée de prestation s'apparente à

²⁵ Confirmée par notre enquête par questionnaire, cf. chapitre 2, section I.

celle des permanents et ceux qui ne viennent que ponctuellement. Ce manque de régularité est d'ailleurs souvent associé à une perte de compétences. Donc, au sein des services de secours de la Croix Rouge, travaillent ensemble : **des professionnels** qui sont là tous les jours de la semaine et qui appliquent donc quotidiennement les acquis, **des volontaires réguliers** qui se rapprochent, dans la pratique, des professionnels car ils sont là assez souvent et **des volontaires moins réguliers et occasionnels** qui ne sont actifs que quelques jours par mois et qui risquent donc de « perdre la main ».

Des différences importantes sont également observées au sein du groupe des « permanents » des services de secours de la CRB-Cfr, notamment au sujet des heures prestées. On distinguera :

- Les permanents qui prestent leurs heures durant la semaine et qui assument des gardes supplémentaires (en soirée, la nuit ou le w-e) en tant que volontaire
- Les permanents qui prestent leurs heures durant la semaine et qui font des APS en tant que volontaire le w-e. (REM : toute personne participant aux APS a le statut de volontaire) ;
- Les permanents qui prestent leurs heures durant la semaine à la CR et qui roulent comme volontaire dans un autre corps de secours, chez les pompiers, par exemple ;
- Les permanents qui prestent leurs heures uniquement.

Certains secouristes/ambulanciers interrogés sur les relations entre permanents et volontaires ne soulèvent pas de problèmes particuliers entre ces groupes de travailleurs. Ils mettent l'accent sur une situation de bonne entente réciproque et de coopération qui découlerait, d'une part, des mêmes expériences de formation et, d'autre part, des mêmes tâches effectuées sur le terrain. Il est d'ailleurs habituel qu'un équipage soit composé d'un permanent et d'un volontaire, travaillant côte à côte.

Cependant, **la définition/répartition des tâches** n'est pas toujours bien formulée au sein de tous les centres de secours rencontrés. **Des conflits peuvent apparaître autour du flou concernant la définition de tâches quotidiennes.** Par exemple, lorsqu'il n'y a pas de course à effectuer, le volontaire est-il tenu à l'instar des permanents, d'entretenir et de nettoyer le matériel et les véhicule ou peut-il se contenter d'attendre la prochaine intervention, « *couché sur un divan, en regardant la TV* » ? En dehors des situations de conflits, ces problèmes de définition des tâches sont résolus individuellement en fonction du sens des responsabilités des uns, d'un esprit de collégialité des autres, etc.

4. Les centres ADA

Par rapport aux sections locales et aux secours, les centres ADA présentent une logique de fonctionnement quelque peu renversée concernant le rapport volontaires/permanents. Dans les centres ADA, l'essentiel des forces vives est constitué par les permanents ; les volontaires leur viennent en appui, ponctuellement ou non.

La place des **volontaires** y est donc beaucoup plus limitée. On distinguera ainsi :

- Les volontaires du centre qui offrent leurs services pour des cours de français ou d'alphabétisation, qui aident les résidents à tenir la boutique de vêtements, qui animent

les enfants...Lors de la mise en place de ces activités diverses, le désir de valorisation des compétences du volontaire rencontre ici les besoins d'expertise du centre.

- Les volontaires d'autres institutions, mobilisés par le centre (les volontaires du CPAS ou de la commune, par exemple) qui effectuent souvent les missions de covoiturage.

Ces volontaires sont généralement des habitants « du coin », presque tous pensionnés, qui se sont adressés au centre, à la commune ou aux services sociaux locaux (facteur de proximité et de réseau relationnel) pour donner un coup de main²⁶. Dans ce cas, ce n'est pas l'emblème CR qui les a motivés mais plutôt la tâche en elle-même.

Les permanents des centres ADA ne font généralement pas de bénévolat (car ils sont sous régime de salariés) mais donnent cependant quelques heures de plus lors de l'organisation de fêtes et d'évènements au sein de leur centre.

Les bénévoles sont bien intégrés à l'équipe et la division des tâches est claire et précise. Aucun volontaire ne fera à aucun moment le travail d'un collaborateur permanent. **Les bénévoles** donnent le plus souvent des coups de main ponctuels à l'équipe, en fonction de ses demandes. Ils sont également particulièrement actifs dans la proposition de projets particuliers (aide en informatique, animation particulière, alphabétisation...). Comme les collaborateurs le reconnaissent, « l'équipe est ouverte aux propositions », à tel point qu'il arrive que le projet d'un volontaire soit repris par les travailleurs.

Le bénévole ne fait pas les tâches polyvalentes des collaborateurs. Cela leur est bien expliqué au début de leur engagement et le principe semble bien intégré par tous. Ainsi, le bénévole s'acquitte d'une mission précise en recevant dans le même temps une autonomie dans ses actions spécifiques. Il s'occupe d'une « petite tranche de vie du centre », au contraire du collaborateur qui doit lui assurer le suivi, la continuation de l'action, l'accueil, l'accompagnement des résidents. De même, le bénévole donnera souvent des coups de main spontanés, lors de l'organisation de fêtes, de rédaction d'articles de presse, d'animations diverses, ou encore de ballades natures.

Un responsable de centre ADA résume cette implication du bénévole : « *Le bénévole passe puis s'en va ; le collaborateur doit, lui, gérer les conflits²⁷ et les difficultés. Il doit garder une suite logique dans ses actions.* ». Les bénévoles interviennent bien dans le centre, en y manifestant toutefois une relative distance, ne prenant pas part à son quotidien global.

La coordination des bénévoles est effectuée par quelques permanents, qui représentent la stabilité, en contraste avec le caractère souvent fluctuant des bénévoles. Leurs différentes tâches consistent à rédiger la charte du centre, à prendre en charge l'organisation de l'accueil et de la réunion annuelle, à effectuer le suivi des projets et des cours (alphabétisation, français,...) et aussi à offrir une écoute à tout le personnel. Remarquons que ces permanents ne manquent pas de souligner que « *tous les collaborateurs ont un peu ce rôle* ».

²⁶ Volontaires = lien entre la commune et le centre.

²⁷ La gestion des conflits est une des missions qui est d'office effectuée par un permanent. Lorsqu'un conflit arrive, le bénévole sait qu'il doit en référer à l'équipe et ne pas le gérer lui-même.

« Le bénévole n'est pas professionnel. Travailler avec des professionnels est indispensable car le travail au centre requiert des compétences. De plus, le professionnel assure la disponibilité par rapport aux horaires, le savoir-faire, le savoir-être, l'adaptation au contexte. Par exemple, Martine est très chouette comme volontaire mais je ne l'aurais jamais engagée comme collaboratrice. »

Un responsable de centre ADA

Les volontaires bénéficient de courtes formations consacrées à la déontologie, à la philosophie de travail du centre. Les formations internes à la Croix Rouge ne sont cependant que rarement mobilisées. Pour les permanents, le département ADA programme des formations, des séminaires, qui ne sont pas obligatoires. Si un collaborateur le souhaite, il peut suivre la formation, à condition de rapporter les informations recueillies à l'équipe. Des modules extérieurs sont également organisés, selon les initiatives et la sensibilité des responsables. Pour exemple, une formation sur la communication non violente a été mise en place dans un des centres.

Un travail de réflexion sur la philosophie du centre, sur son identité doit également être constaté. Les bénévoles sont invités à se joindre à ce travail, sans obligation aucune. Ces travaux permettent à l'équipe de réfléchir sur son travail, sur la dynamique de groupe, sur la répartition des tâches... La supervision des travailleurs constitue un autre pan de la formation. Enfin, il ne faut pas oublier les réunions d'équipe régulières, offrant des occasions pour des temps de réflexion, de pauses théoriques.

5. SISU²⁸

D'après la responsable permanente du service, « *Tout le monde ne fait pas tout.* » Au SISU, il existe une distinction entre des tâches polyvalentes et spécifiques, pour lesquelles les compétences sont d'une grande importance. Ainsi que l'exprime un responsable du service, « *les permanents sont capables de faire le travail des volontaires mais pas l'inverse.* ». Les permanents sont chargés de recevoir, d'analyser et de localiser les demandes urgentes et de mobiliser les ressources nécessaires. Pour l'urgence, ils font appel aux volontaires du service. L'accueil psychologique est quant à lui assuré par des permanents et des prestataires cliniciens.

Concernant les compétences et les critères de choix des volontaires pour les interventions, il existe un ordre de priorité :

- 1) critère géographique ;
- 2) connaissance des langues ;
- 3) expérience et compétence de coordination (même si au SISU, la coordination est plutôt une attribution des permanents).

²⁸ Le SISU est centralisé à Bruxelles (sauf une antenne à Namur).

Le SISU insiste sur l'importance d'un travail sur les liens entre les volontaires et les permanents. La participation commune aux interventions, aux réunions et aux modules de formation leur permet de mieux se connaître. Ainsi que le note une volontaire SISU, « *tout le monde connaît tout le monde* ». Les permanents eux-mêmes participent à cet enrichissement mutuel, à l'interconnaissance, en se rendant aux formations dispensées aux volontaires.

Les missions des volontaires du SISU peuvent se classer en cinq catégories :

- Les ressources en catastrophes : en lien avec le SPF santé publique ;
- Le rapatriement : cette mission comprend l'accueil et le relais avec le tissu social ;
- La collaboration avec les policiers lors de l'identification de victimes, le soutien aux familles ainsi que le « dernier hommage » ;
- APS lorsqu'il y a un besoin de personnes supplémentaires, en lien avec le service des secours
- Le support aux clients : appui des services internes des institutions.

Les missions définies ci-dessus le manifestent clairement : elles possèdent toutes un caractère très aléatoire. Cette spécificité semble rendre difficile, parfois, le maintien des motivations et des compétences des acteurs.

Les volontaires ont, en majorité, un profil de « psy » ou de travailleurs sociaux, sans que ces professions n'épuisent la diversité des profils en présence. Depuis quelques années, le SISU ne recrute plus seulement des volontaires aux compétences psycho-médico-sociales mais également des volontaires aux « compétences sociales ». Ils ne cherchent donc pas des profils-types académiques mais des **compétences relationnelles** : accueil, pro activité, confiance en soi, travail en équipe, travail seul, gestion du stress, réflexion... Ajoutons que l'attitude de « réparation » - faire du volontariat pour réparer ses peines – est au contraire plutôt évitée.

Quant au positionnement géographique des volontaires, ceux-ci se situent majoritairement à Bruxelles, en Wallonie (Hainaut et Liège), et sont moins nombreux à Namur et dans le Luxembourg.

Les activités de la CR sont bien connues du public, cela épargne donc de lourds efforts dans le recrutement. Ainsi que le remarque un volontaire SISU, « *il y a même une liste d'attente* ». Nous pouvons noter environ un nouveau recrutement par an. Toutefois, le réseau d'aide aux victimes augmente de plus en plus de besoins, notamment en volontaires. Le recrutement est assez local car il bénéficie des nombreux liens existant entre les personnes.

Les nouveaux volontaires bénéficient d'un accueil et d'un suivi relativement formalisés, à travers un parcours se découpant en six phases :

- 1) Une séance **d'information** sur les missions, le service.
- 2) **Un entretien individuel**, qui tient lieu d'entretien d'embauche. Il s'agit d'un premier filtre au recrutement²⁹, dont l'importance est cruciale. En effet, il s'agit du premier contact pris avec le volontaire, alors que ses missions futures consisteront précisément dans des prises de contact et de l'accueil.

²⁹ Car avant, c'était peu « engageant », peu « motivé ». Ex : La formation gratuite était un attrait.

- 3) **Une formation (de base) obligatoire** : surtout si le volontaire a les compétences « académiques », des formations certificatives. Cette formation s'étale sur 4 week-ends et comprend une évaluation continue (afin que le volontaire puisse prendre conscience de son action) et une évaluation finale.
- 4) **Une évaluation** : si elle s'avère positive, le volontaire devient mobilisable. En outre, les volontaires « juniors » bénéficient d'un parrainage.
- 5) **Une formation continue obligatoire**³⁰, s'étalant sur quatre samedis par an et comprenant un week-end de « matching » entre les anciens et les nouveaux. Cette formation a pour objectifs :
 - le développement de compétences ;
 - le lien entre les personnes de terrain ;
- 6) **Une évaluation annuelle**, à l'aide d'un entretien individuel. Y sont traitées des questions portant sur leur engagement, la manière dont ils le vivent, sur la reconnaissance du travail accompli.

De manière générale, il semblerait que les responsables essayent d'envoyer des volontaires en intervention, sauf si le contexte s'avère particulièrement difficile. Il existe en effet un souci du bien-être du volontaire. « *Il ne faut pas que les gens souffrent de leur engagement.* » ; « *on ne les envoie pas au casse-pipe* », dicit un responsables du service.

Ce travail doit contenter les deux parties. C'est ainsi que le service gagne une aide supplémentaire grâce à la participation du volontaire, alors que celui-ci y trouve une satisfaction personnelle, un cadre d'action et une formation, couplée à de nombreuses nouvelles informations qui l'intéressent.

Cette philosophie de travail a pour conséquence une excellente ambiance de travail, perçue aussi bien du côté du service que du côté des volontaires. Si le responsable du service affirme que « *les relations entre volontaires et permanents sont excellentes.* », un volontaire ne manque pas de faire remarquer que « *l'ambiance est très bonne* ». Ce constat est remarquable et n'est pas étranger à la politique du personnel. En effet, même s'il s'agit de contrats différents, une gestion identique des ressources humaines est mise en place. Il est d'ailleurs vrai qu'aucun des acteurs SISU rencontrés ne nous a fait part d'un conflit significatif dû au statut des permanents ou des volontaires.

³⁰ Malgré l'obligation, certaines personnes n'y vont pas (formations, évaluations...) mais le processus est accepté. La formation semble régulièrement être considérée comme une motivation ! « *J'aime me former ; même si j'ai une formation sociale, on en apprend beaucoup au SISU.* » selon une volontaire SISU

Section III. Trajectoire du volontaire CRB-Cfr

Ayant maintenant une vision plus claire du profil des volontaires et des permanents de l'institution, il nous a semblé primordial d'approfondir les profils ou groupes dégagés dans les deux sections précédentes en réfléchissant aux différentes étapes de trajectoire du volontaire. Dans ce qui suit, nous allons aborder le parcours du volontaire sur base de ses logiques d'engagement, son entrée à la CRB-Cfr et ses motivations mais aussi son processus de formation. Nous proposerons également une typologie du volontaire CR et ses différentes formes d'engagement. Tous ces points seront ponctués de commentaires et de comparaisons avec les permanents de l'organisation.

1. Motivations³¹

S'il existe des types différents de volontaires, avec des engagements multiples et des aspirations diverses, il semble logique que nous puissions distinguer, dans le discours des acteurs, une variété de motivations à être volontaire. Celles-ci peuvent être classées selon différents registres :

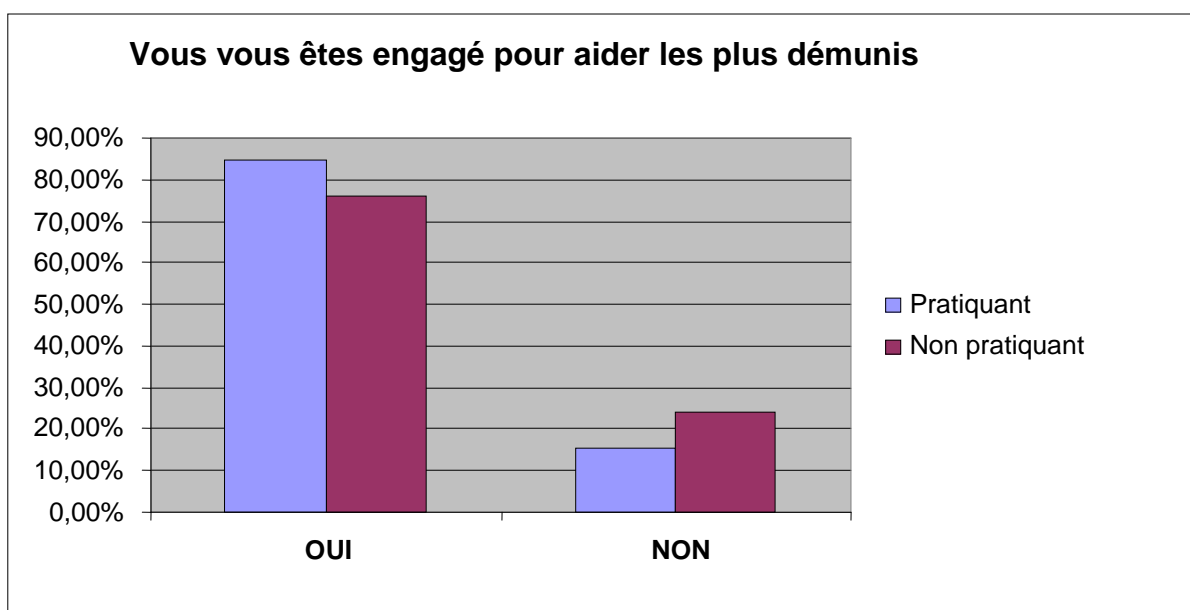
- Motivations altruistes >< égoïstes

« Le bénévolat, on le fait pour aider mais on ne le fait bien que si cela nous apporte quelque chose aussi »

Un volontaire en action sociale

Par exemple, à la CRB-Cfr, une des motivations altruistes la plus souvent citée est celle de l'aide à autrui. Le graphique ci-dessous nous précise que l'engagement des volontaires croyant et pratiquants (essentiellement catholiques) est encore plus teinté de cet aspect désintéressé.

³¹ Pour connaître les résultats de l'enquête quantitative sur cette question des motivations à l'engagement, voir plus loin le graphique présenté au point « *les principes CRB-Cfr* ».



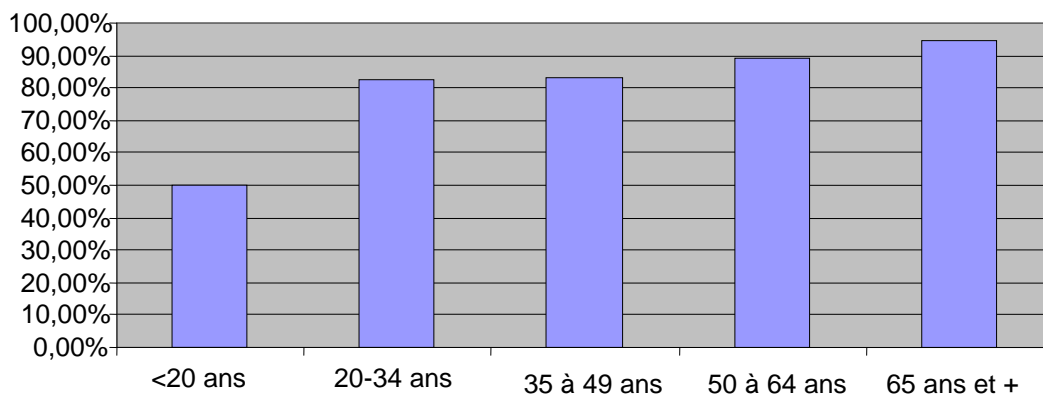
En plus des motivations liées au don de soi, à l'altruisme, à « la vocation » de bénévole, à la solidarité, à l'entraide... nous pouvons retrouver dans le discours des volontaires une multitude de facteurs d'engagement. Ceux-ci sont rarement exclusifs ; il est fréquent que les motivations s'entremêlent, que différents niveaux d'engagement soient partagés par un seul et même individu³². Nos entretiens ont mis en exergue trois motivations supplémentaires :

- S'engager pour **les contacts sociaux** :
 - Faire des rencontres : avec des membres CR issus de milieux, de formations, de vécus différents.
 - pour être moins seul, pour sortir de chez soi, *« pour tenir, pour mon moral »*
 - ⇒ **pôle sociabilité : création de liens sociaux, valorisation d'un capital social.**

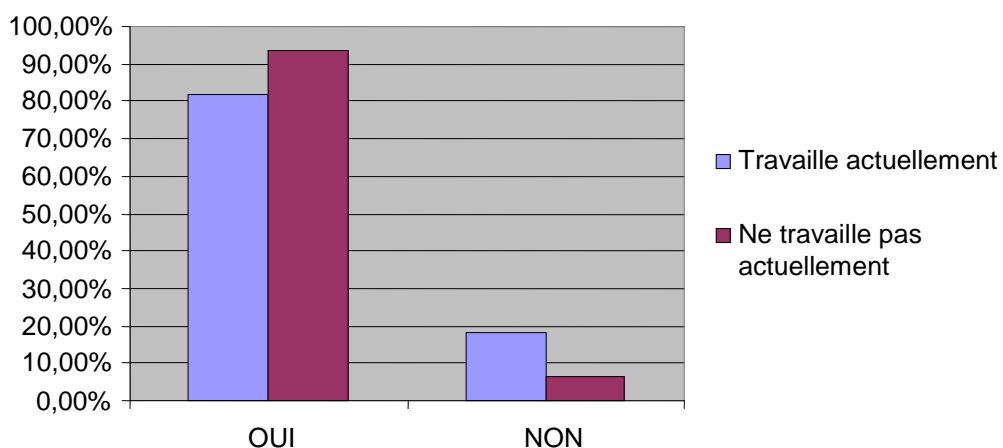
- S'engager pour **donner de son de temps** :
 - *« J'ai été pensionné jeune ; le but premier est de s'occuper, pas de faire de l'humanitaire. Puis, au fur et à mesure de l'action volontaire, de l'investissement, je peux dire qu'en plus de venir pour moi, je viens aussi pour aider les autres. »*, un volontaire ADA.
 - *« Ça comble la semaine comme toute autre activité : aller faire les courses, nettoyer, aller voir sa mère... »*, une volontaire AS.
 - *« J'avais du temps à donner, je me suis tourné vers la CR de mon village. »*, une volontaire formation
 - ⇒ **pôle occupationnel : passer son temps**

³² Comparons nos données. Selon une enquête récente réalisée en Wallonie et à Bruxelles si l'on se focalise sur les motivations de l'engagement bénévole, on est renforcé dans cette conviction de l'individualisation de l'engagement. En effet, 58,3% des répondants agissent bénévolement avant tout pour le bien-être de la personne aidée. Cet altruisme est contrebalancé par 39,8% des répondants qui revendiquent une action bénévole pour leur satisfaction personnelle. Les motivations plus générales « pour changer la société » (13,3%) ou « par exigence religieuse » (3,1%) recueillent peu d'intérêt. (Servais, 2006).

"Je me suis engagé comme volontaire à la CRB-Cfr pour donner de mon temps"



Vous vous êtes engagé pour donner de votre temps



- S'engager pour les **expériences et l'apprentissage, un acquis personnel** :
 - Acquérir des compétences : travailler en équipe, « Faire du social », « J'ai toujours aimé organiser, j'ai besoin d'avoir des projets, de pouvoir les concrétiser », « à la CR, j'aime l'esprit d'initiatives, la possibilité de créer de nouvelles choses, de nouveaux projets, de nouveaux services ». « J'ai besoin d'évoluer, de changer. Une fois que la situation stagne, je m'essouffle très vite. Il faut un renouveau sinon, je préfère m'en aller. »
 - Possibilité de se former, souvent gratuitement
 - Correspondance avec le métier, continuité ou complément à l'activité professionnelle.
« Je suis comptable et je trouve ça chouette de mettre mes compétences au service d'une belle cause »
 - Source de promotion sociale et professionnelle

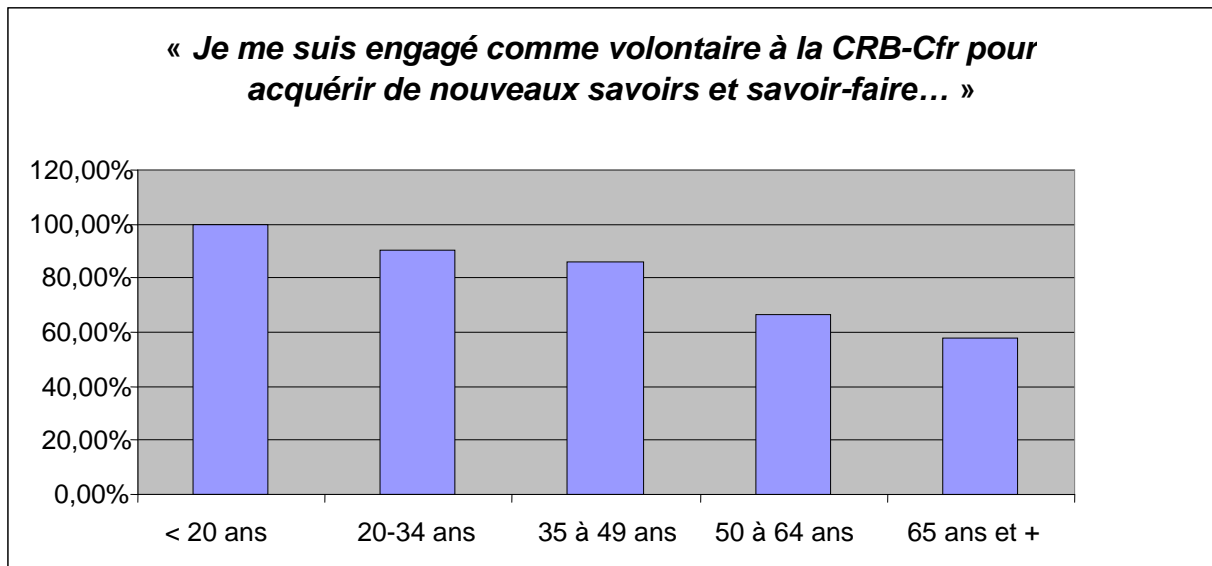
⇒ **pôle individualiste // pôle professionnel**

Pour ceux qui cherchent un emploi ou souhaitent améliorer leur situation professionnelle, les bénéfices du bénévolat sur l'emploi sont couramment mentionnés. C'est souvent un argument utilisé par toute politique de promotion du volontariat³³.

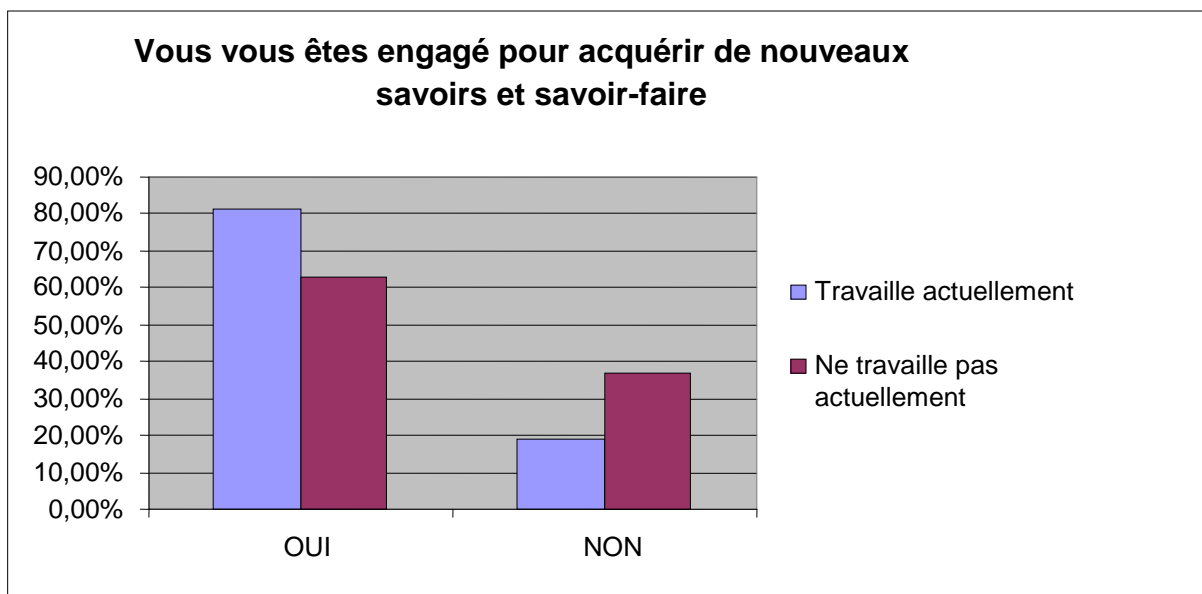
On remarque, à propos du lien emploi-volontariat que :

- Le volontariat est quelque fois la première étape pour devenir ensuite salarié d'une association (ex : les ambulanciers ou les permanents en section locale). Il s'agit parfois d'un passage obligé.
- Le volontariat peut être une condition *sine qua non* pour postuler dans le secteur associatif, prouvant l'intérêt du candidat pour le secteur associatif.
- Le volontariat permet d'acquérir des compétences et une certaine rigueur professionnelle qui seront utiles pour trouver un emploi.
- Le volontariat est un moyen de ne pas « perdre la main » lors d'une interruption du travail, d'actualiser ses qualifications, de garder le contact. Il permet le maintien d'un lien social, l'insertion dans un groupe, la mobilisation autour d'un projet commun.
- Le volontariat peut aussi permettre d'accéder à des formations.
- Il favorise également une évolution positive de l'estime et de la confiance en soi.

Nous formulons l'hypothèse selon laquelle les motivations au volontariat et l'attitude générale envers le volontariat dépendent bien souvent de la situation professionnelle du volontaire. Ces motivations ne seront pas les mêmes avant l'âge du travail (les étudiants) ou après (les retraités), quand on est à la recherche d'un emploi ou en formation, quand on est salarié ou quand on est inactif (notamment lorsqu'on a renoncé à rechercher un emploi). Les tableaux ci-dessous fournissent une certaine confirmation de cette hypothèse.



³³ En France, il existe le VAE (la validation des acquis de l'expérience) qui permet de valoriser une expérience volontaire/bénévole dans le parcours professionnel. (<http://www.travail.gouv.fr>). Le bénévolat peut donc être un facteur déterminant pour une meilleure « employabilité », un tremplin pour l'emploi.



A la question « pourquoi restez-vous à la CRB-Cfr ? » les **motivations quotidiennes** suite à l'engagement volontaire les plus fréquemment citées sont :

- le service à la population et le sentiment d'utilité.
- le sentiment de responsabilité.
- la création de contacts, l' « attachement » aux collègues et aux bénéficiaires.
- l'échange avec le public : sourire, retour, sympathie des gens aidés.
- les remerciements (ex : carte de remerciement pour les dons = valorisation du don).
- l'aide à autrui.
- la satisfaction à combler un manque ; « j'ai une vie professionnelle tellement réduite ».
- le sentiment d'appartenance, l'esprit communautaire autour des actions communes.

En s'inspirant de l'étude de McAdam (1988, cité par Neveu, 2002 : 77) sur le parcours des personnes militantes où cet auteur envisage les facteurs qui font que des gens s'engagent ou ne s'engagent pas dans un mouvement social, nous considérons comme facteur facilitateur de l'engagement au sein de la CRB-Cfr :

- **Les réseaux sociaux, le capital social** : il s'agit du fait d'être déjà en contact avec des personnes engagées.

« J'étais très amie avec la Présidente de la section locale. Un jour, elle m'a demandé si je ne voulais pas consacrer quelques heures à la CR pour les aider. J'ai accepté et j'y suis toujours. »

Une volontaire CR

- **La disponibilité biographique** : c'est le fait que la situation personnelle du volontaire potentiel minimise ses obligations fonctionnelles, professionnelles et familiales.

« Je suis pensionnée depuis peu et veuve depuis 10 ans, ma fille s'est mise en ménage, j'ai perdu mon gamin...Je me retrouve toute seule donc j'ai le temps ! »

Une volontaire CR

- **L'approbation sociale** : c'est la manière positive dont les proches approuvent son engagement.

« Chaque fois que je m'engageais dans une cause ou l'autre, j'avais automatiquement ma famille qui m'aidait, qui participait. »

Un volontaire CR

Le cycle de vie du volontaire est également un des éléments à prendre en compte dans son processus d'engagement. Le fait de commencer une carrière de volontaire est un point de bifurcation dans le parcours biographique des individus. Celui-ci peut-être vécu de différentes façons :

- L'entrée dans le volontariat par le **prolongement** :
 - d'une carrière professionnelle (compétences, contacts...)
 - d'une carrière engagée (autre volontariat)
- L'entrée dans le volontariat par **rupture/innovation**
 - évènement biographique
 - mise à la retraite.
 - maladies, accidents qui peuvent être l'occasion d'un premier contact avec la CRB-Cfr.
 - autres : remise en cause personnelle, nouvel âge, départ des enfants, changement professionnel...

« Si j'avais continué mon travail à temps plein et que mon fils était resté à la maison, je n'aurais jamais pensé faire du bénévolat. Ma vie était remplie. »

Une volontaire AS

- « Stimulus institutionnel » : campagne CRB-Cfr, promotion des services, information...

2. Contacts initiaux et recrutement

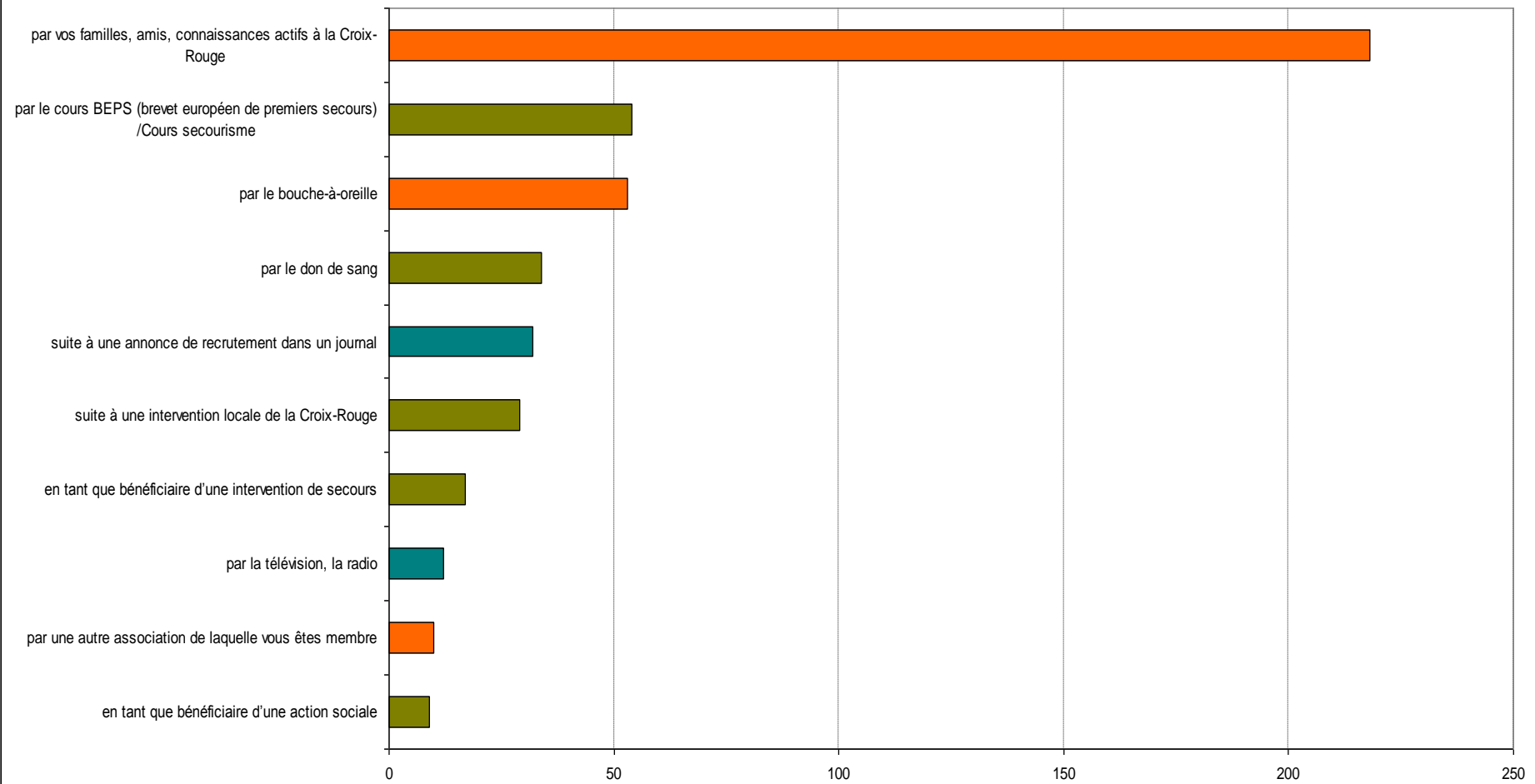
Nous venons de le voir, les volontaires s'engagent aussi à la CRB-Cfr pour répondre à différents stimuli. Nous nous intéresserons donc ici aux canaux de connaissance de la CRB-Cfr, c'est-à-dire à la manière dont les individus ont été amenés à connaître l'Institution Croix Rouge. Cet état des lieux nous permettra ainsi de formuler des recommandations en termes de visibilité et de recrutement.

a) Canaux d'accès à l'institution

Premièrement, nous aimerions savoir par quel canal principal avez-vous pris connaissance des activités de la Croix-Rouge ?

Vous avez connu la Croix Rouge par...	N	% valide
Ses activités et ses services	161	31,2
Vos relations	283	54,8
Les médias	50	9,7
Autre	22	4,3
Total	516	100,0
Système manquant	3	
Total	519	

Vous avez connu la Croix-Rouge ...



Au vu de ces réponses, il est indéniable que ce sont bien les **relations interpersonnelles** qui constituent le canal d'accès le plus fréquent à la CRB-Cfr, essentiellement via des membres déjà actifs au sein de l'organisation. Le capital social des volontaires est donc une ressource importante lors du recrutement, permettant de faire appel à un grand nombre de personnes sans développer de moyens de communication et de promotion particuliers.

Gardons néanmoins à l'esprit qu'il existe des risques liés à ce type de recrutement :

- **La résistance au changement** : un groupe homogène et établi durablement, ayant ses habitudes de fonctionnement et ses propres règles n'est pas toujours ouvert aux processus de changement. Ceux-ci sont en effet vus comme le risque de bouleversement de leur autonomie et de leur organisation interne.
- **La non-acceptation de nouveaux membres** : dans la même logique de « rejet » que cette dynamique de résistance au changement, il nous a souvent été rapporté par les responsables de sections, de centres locaux ou d'activités qu'une équipe formée de volontaires aux rapports interpersonnels importants posait parfois des problèmes en termes d'accueil et d'intégration de nouveaux membres.
- **La difficulté de prendre des sanctions objectives** lors du non-respect des règles. Il n'est en effet pas facile de prendre des mesures disciplinaires concernant le comportement déplacé d'un proche ou d'un membre de sa famille. Dans les cas de litiges, il arrive donc régulièrement que la dimension interpersonnelle l'emporte sur la neutralité de la procédure.
- **Le manque de motivations « engagées » des volontaires** : lorsqu'on s'engage pour partager une activité avec un ami ou pour rendre un service à un proche, il est peut-être plus difficile d'intégrer les notions de collectivité, d'institution globale, de principes partagés...

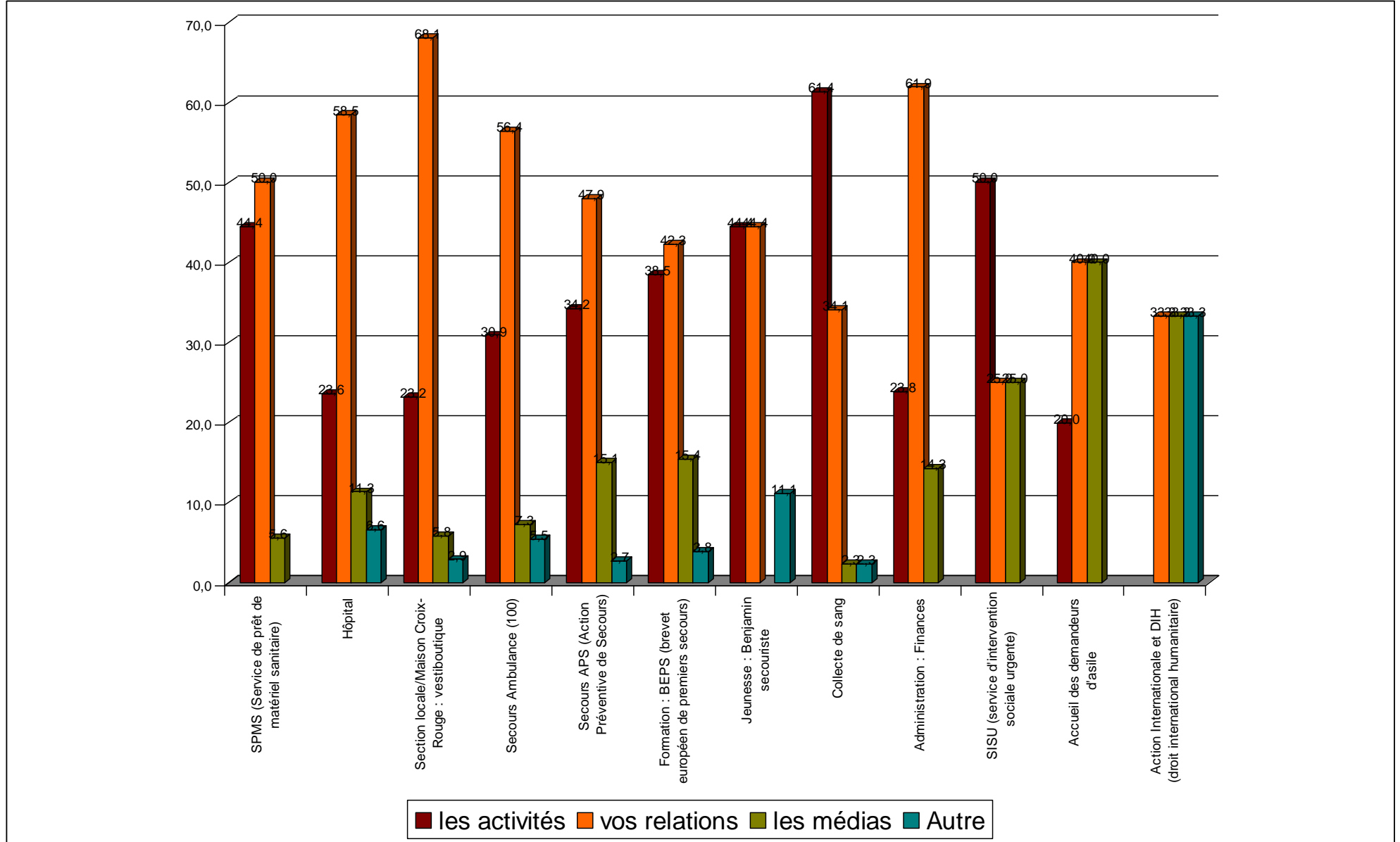
Il doit être constaté que les **médias** ne sont considérés qu'à moins de 10% par les volontaires comme étant le canal principal de connaissance de la CR³⁴. Les **activités et services de la CR** se trouvent dans une situation intermédiaire (environ 30%).

Nous avons aussi remarqué que l'activité des volontaires et le canal de connaissance de la CR par ces volontaires sont en lien.

Exemple : le canal des relations interpersonnelles est le plus important pour les volontaires de tous les services sauf pour ceux de la collecte de sang et du SISU. Pour le premier, le canal principal de connaissance de la CR est représenté par les activités et services ; pour le second, ce sont les médias.

Ceci peut-être un constat intéressant lors de la réorientation éventuelles des stratégies de recrutement de certains services. Il nous permet d'évaluer l'importance relative des différents canaux pour chaque activité.

³⁴ Nous pouvons noter qu'aucun volontaire répondant n'a connu la CR grâce à **Internet** (notons que le fait d'aller consulter un site CR est déjà une démarche active en soi). Il s'agit pourtant d'un outil de communication gratuit, instantané, pouvant atteindre un grand nombre de personnes et permettant une diffusion large, complète et actualisable d'informations. Cependant, les démarches utilisées lors du recrutement doivent s'adapter aux profils souhaités. Internet n'est pas utilisé par tous ; ce canal ne doit donc pas nécessairement être privilégié. Il serait d'ailleurs intéressant de connaître les différents profils d'utilisateurs de cet outil virtuel.



b) Recrutement

En abordant la question du recrutement, il nous semble important de rappeler certaines **particularités du profil des volontaires CRB-Cfr** :

- 97,2% sont de nationalité belge³⁵.
- 96,3% des volontaires ayant une appartenance religieuse (69,8%) sont catholiques. Environ la moitié d'entre eux sont pratiquants.
- La moitié des volontaires interrogés ont plus de 60ans.

Ces caractéristiques essentielles montrent que le volontaire de la CRB-Cfr n'est pas représentatif de la population de la Belgique ou de tout autre volontariat. Cette représentation peut poser question en termes de diversité et de richesse apportées par les volontaires à leur institution.

Lors des entretiens, un des points les plus souvent relevés lorsqu'on aborde le recrutement de volontaires est la **difficulté à recruter pour des mandats (locaux ou provinciaux)**.

En effet, les descriptifs de fonction sont exigeants et les responsabilités sont importantes. Il n'est donc pas toujours facile de trouver des individus prêts à s'engager d'une manière si soutenue. La conséquence de cette exigence (et peut-être du manque de stratégies et de moyens déployés pour le recrutement) est donc que, fréquemment, les fonctions de mandataires ne sont assignées à personne et que leurs missions ne sont donc pas remplies.

« Si on respect le descriptif, on a des trous dans les comités. »

Un président de section locale

Être confronté à un poste vacant au sein de son comité est généralement vécu comme un échec. Nous avons donc régulièrement pu observer que beaucoup de responsables locaux saisissaient une personne de cette fonction, mais uniquement de manière officielle, afin de rentrer dans les critères de l'organisation.

« Sur le papier, je suis délégué à la formation car il fallait rentrer un document au CP ; mais dans les faits, ce n'est pas moi qui m'occupe de tout ça. »

Un volontaire de section locale

D'autre part, il arrive que le fait d'accéder à une fonction de délégué local ou provincial soit vécu comme une promotion au sein de l'institution. L'importance d'être détenteur du poste prend parfois le pas sur la réalisation effective des missions. Le manque de candidats et les difficultés de recrutement pour ces postes en facilitent l'accès et en négligent le respect des exigences.

³⁵ Cependant, 133 répondants à l'enquête n'ont pas souhaité communiquer leur nationalité. Ceci est pour le moins étonnant. Nous ne pouvons pas non plus, par cette question, préciser les éventuelles origines diverses de ces individus.

Certains volontaires de base nous diront, au contraire, qu' « *il est parfois mal vu par les collègues volontaires de grimper les échelons et que la place de délégué est parfois une position difficile.* »

Le « localisme » du recrutement est aussi un problème régulièrement soulevé. C'est souvent le président local, le responsable de l'activité ou les volontaires eux-mêmes qui se chargent de recruter, grâce à leur réseau social, les nouveaux venus. Ce sont eux aussi qui sont en charge de les informer et de les intégrer dans l'institution. Il arrive donc régulièrement que des « électrons libres » participent à l'action quotidienne de la CR sans avoir été nécessairement répertoriés dans le fichier central ou sans que leur arrivée n'ait été communiquée au Comité Provincial. La gestion du recrutement local comporte des avantages tels que de la proximité, l'utilisation efficace de la richesse du tissu relationnel des membres locaux et de leur image publique mais aussi des inconvénients relatifs au manque de rigueur, de transparence et de gestion centralisée.

⇒ **Stratégie de visibilité et de recrutement**

⇒ **Proposition d'outils**³⁶

- Améliorer la diffusion d'information dans les médias.
 - Mobiliser les **télévisions et presses locales** en raison de l'importance de la proximité, de l'encrage local dans le processus d'engagement.
 - Faire apparaître **l'adresse web** de la Croix-Rouge sur tous les supports de promotion/information/communication de la CR (en interne et en externe) afin de promouvoir l'utilisation de l'outil Internet.
 - Beaucoup d'entités locales créent leur propre site web. Au lieu de décourager ce genre d'initiatives (certains volontaires locaux nous diront même que cela leur est interdit par la DG mais qu'ils résistent et créent malgré tout leurs propres pages web), il serait plutôt intéressant de mobiliser ce **réseau virtuel** (et d'ainsi le canaliser, l'uniformiser) et de le mettre en lien avec le site de la CR.

La démarche peut être gérée à un niveau provincial. Une charte (graphique et de contenu) concernant ces sites locaux peut aussi être définie.
 - Il peut également être intéressant de mobiliser des réseaux déjà construits. Par exemple, demander à ce que l'adresse web de la CR soit insérée dans les « liens » de certains sites Internet pouvant être visités par des volontaires potentiels (le guide social, l'Association pour le volontariat, le Forem...).
 - Former certains volontaires (ou permanent) à l'infographie, la gestion de site web, la communication Internet...
- Faire appel à des **partenaires extérieurs spécialisés** comme l'Association pour le Volontariat, dans l'accompagnement et l'aide au recrutement. Si cela est déjà mis en place, il pourrait être nécessaire de le formaliser et de le communiquer afin que cette ressource soit réellement mobilisable par le plus grand nombre.

³⁶ Nous vous proposons ici une liste de propositions, sachant évidemment que la Commission Volontariat CR travaille activement sur cette thématique. Les deux démarches devant être considérées comme complémentaires, nous n'insisterons donc pas sur le processus et les étapes de recrutement.

- Sensibiliser les volontaires à cette importance de **promotion de l'institution** (nous pouvons voir que cela fonctionne déjà étant donné le nombre élevé de volontaires ayant connu la CRB-Cfr par leurs relations) et à l'implication des comités locaux dans ce domaine (développer, par exemple, la fonction et les missions du **délégué aux relations extérieures**)
- **Canaliser le recrutement par contact interpersonnel.** En effet, une personne entrant comme volontaire à la CRB-Cfr. par le biais d'une connaissance n'est peut-être pas amenée à se renseigner sur la CR, les principes, l'organisation, les formations... Nous rencontrerions ici un bon nombre de volontaires qui sont entrés à la CR « pour rendre service à X », « pour faire plaisir à Y »... Il est donc primordial d'informer ces volontaires sur le cadre de leur action et de les faire réfléchir sur leurs motivations d'engagement.
- Désigner comme **responsable du recrutement** une personne précise et qualifiée : soit un permanent, soit un volontaire régulièrement présent, connaissant l'institution, ses besoins et ses ressources....
- **Varié** les méthodes de recrutement. Une des limites du recrutement peut être liée aux habitudes de l'organisation qui recrute toujours de la même manière. Il faut adapter la campagne de recrutement à l'action. Un bénévolat de proximité nécessite des moyens locaux.
- **Rendre plus visibles les actions de proximité**, valoriser le travail du volontaire en action sociale. Contrairement aux secours ayant des activités visibles pour le grand public, le volontariat social ne bénéficie que d'une vitrine réduite.
- Elargir le recrutement à des **populations plus hétérogènes** => richesse pour une institution qui travaille sur des actions internationales, qui rencontre des populations de tous milieux/origines (ADA, Action sociale...), qui se veut proche de la population.
- Axer en partie la stratégie de recrutement sur la **jeunesse**. Il conviendrait de rendre la CRB-Cfr accessible et visible pour les plus jeunes, contacter les écoles, les clubs sportifs, les maisons de jeunes... Faire la promotion de la CR, des possibilités de volontariat et de dons (de sang essentiellement) dans les endroits fréquentés par des publics jeunes. Trouver des partenaires dans les secteurs prisés par les jeunes (activités culturelles, musicales, sportives, hautes écoles et universités, services de formation professionnelle...). L'arrivée de jeunes à la CR permettrait de fidéliser un certain nombre de volontaires. Le fait de s'engager à la fin de l'adolescence ou au début de l'âge adulte favorise une « carrière de volontaire ». La CR pourrait donc compter sur cette génération pour mener les activités de demain.
- Cependant, alors qu'il s'agit de la tranche de la population la plus active dans le secteur associatif, la CR manque de **volontaires de 25 à 49ans**. Il faudrait donc aussi développer des stratégies de recrutement pour attirer ce type de citoyens. Les fonctions de cadre ou de mandataires, pour lesquelles il est difficile de trouver des effectifs, pourraient par exemple être remplies par des volontaires de cet âge. Se tourner vers les secteurs de l'entreprise ou des institutions publiques pourrait être un créneau de recrutement efficace.
- Même si le volontariat peut être un incitant pour les jeunes inactifs professionnellement, il ne doit pas être une fin en soi pour trouver un emploi ; cependant, le fait d'acquérir une expérience, de suivre des formations gratuites et de s'intégrer à une équipe et au monde du travail peut être une façon d'attirer les volontaires plus jeunes, de diffuser une image positive et professionnelle de la CR

auprès des membres de l'institution, du grand public et des éventuels partenaires, d'attirer des volontaires prêts à se former et enclins à accepter une philosophie de professionnalisation de la CRB-Cfr. Volontariat et salariat ne sont pas deux concepts opposés mais bien des moments de vie complémentaires, étant tous les deux en liens avec les concepts de compétences, de ressources humaines, de management, de conduite de projet, de collaboration...

3. Accueil du volontaire

Dans le cadre de notre enquête, nous avons également interrogé les volontaires sur le processus d'accueil au sein de la CRB-Cfr. Lors des entretiens qualitatifs, peu de volontaires interrogés nous ont signifié de réels problèmes lors de leur entrée au sein de la Croix Rouge. Ce constat semble être confirmé par l'enquête quantitative.

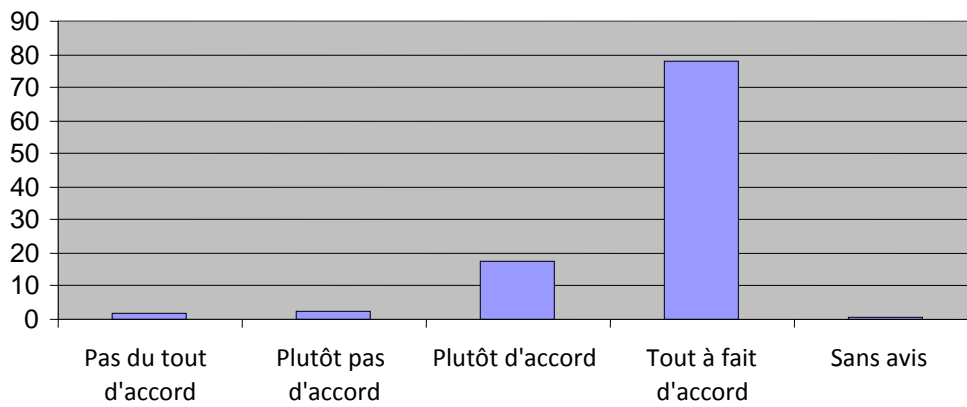
Par contre, beaucoup ont renseigné l'absence de processus d'accueil formalisé, d'une cohérence de fonctionnement d'une entité à l'autre et le manque d'une intégration plus élargie, globale à l'institution, ouverte vers les autres services. En effet, c'est souvent selon la logique locale que le volontaire est intégré à son activité. Il arrive fréquemment que l'initiative de présentation de tous les services et de tous les membres du centre, de la section et de la CRB-Cfr. soit évincée.

Lors de l'accueil d'un nouveau volontaire, c'est le responsable local ou parfois même le responsable de l'activité qui se charge de son intégration. Celle-ci a donc un caractère assez flottant et aléatoire.

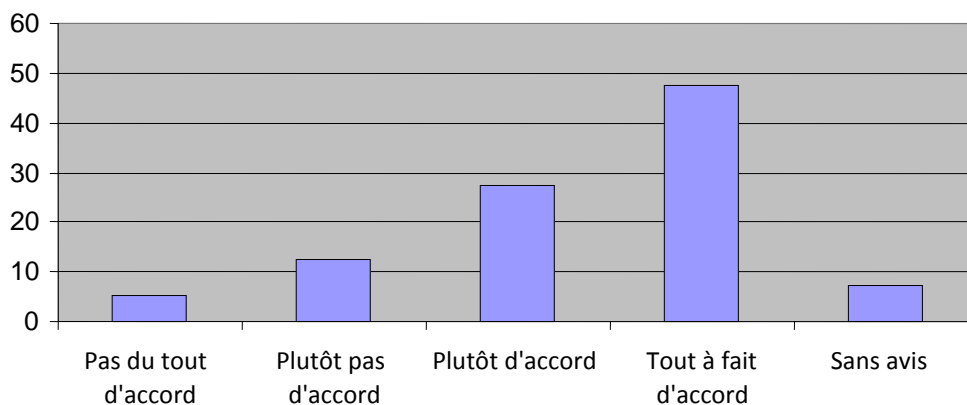
« L'initiative de recrutement et d'accueil est laissée localement, elle n'est pas judicieusement implantée. »

Un délégué local

**« Lors de mon entrée à la Croix-Rouge,
je me suis senti(e) bien accueilli(e) et intégré(e) »**



**« Aujourd'hui, j'ai l'impression que les nouveaux
volontaires sont bien accueillis et intégrés »**



Concernant leur propre expérience d'insertion au sein de la CRB-CFr, volontaires en action sociales et secouristes s'estiment très satisfaits et ce dans les mêmes proportions. Par contre, concernant la situation actuelle, le fait d'être volontaire secours ou AS change la donne. Environ 80% des volontaires AS sont d'accord avec la proposition, pour moins de 70% parmi les secouristes.

« Beaucoup de volontaires n'ont pas eu de réel accueil, de contacts privilégiés lors de leur arrivée à la CR. La Charte, c'est bien mais on a besoin de personnes de références. Tout le monde devrait pouvoir accueillir quelqu'un en

interne et lui tenir un discours cohérent avec le reste de la Croix Rouge. »

Un ambulancier permanent

⇒ **Stratégie d'accueil des volontaires**

⇒ **Proposition d'outils**

- Si l'importance d'un **accueil local** n'est pas à démontrer, il y a cependant nécessité de formuler à cette occasion un **discours général** cohérent concernant le processus d'accueil. Vers qui se tourne-t-on actuellement pour régler ces questions ?
- Besoin d'un responsable de la **gestion des ressources humaines volontaires** dont une des missions principales serait le recrutement, l'accueil et l'intégration des nouveaux-venus dans la vie de la CRB-Cfr.
- Distribution d'un **vadémécum**, sous forme de dépliant par exemple, des activités de la CRB-Cfr. Serait ajouté à cette information globale et unifiée, un supplément sur l'activité précise pour lequel le volontaire a désiré s'engager (missions, responsabilité, limites...et formations à suivre).

4. La sortie du volontariat CR

Même s'il est primordial de se pencher sur les processus d'entrée au sein d'une institution, il est aussi riche d'en explorer les mécanismes de sortie. Voilà pourquoi, aux anciens volontaires contactés lors de l'enquête téléphonique, nous avons décidé de poser la question sur les raisons de leur départ de la CRB-Cfr.

*Pourquoi avez-vous quitté la Croix-Rouge ?
(Anciens volontaires interrogés)*

		<i>Effectifs</i>	<i>% valide</i>
Valide	L'âge	26	25,5
	Le manque de temps	20	19,6
	La CRB-Cfr. et son fonctionnement	29	28,4
	Autres raisons personnelles	16	15,7
	Santé	11	10,8
	Total	102	100,0
	Système manquant	3	
Total		105	

Précisons que les **raisons de départ** de la CRB-Cfr ne sont pas en lien avec les activités exercées par les volontaires. On remarque cependant que les raisons inhérentes à la CRB-Cfr et à son fonctionnement arrivent en première place : mauvaise gestion, conflits interpersonnels, fermeture ou déplacement de service, manque de communication interne, modalités de formation/recyclage non adaptées, défraiements trop faibles ...

Les raisons de départ de la CRB-Cfr sont en lien avec **l'âge** des volontaires, il y a un lien significatif entre les deux variables :

- Le manque de temps est la raison principale invoquée chez les 20-34 ans
- La CRB-Cfr et son fonctionnement est la raison principale avancée par les 35-59 ans
- L'âge et la santé sont les raisons principales du départ énoncé par les 65 ans et plus, ce qui peut paraître logique ! 64.9 % des plus de 65 ans déclarent avoir quitté la Croix Rouge à cause de leur âge alors que cet argument n'est utilisé que par un seul répondant âgé de moins de 65 ans.

On ne note par contre aucune influence significative de la variable sexe sur les réponses formulées par les ex-volontaires.

Afin de savoir ce qui différencie les volontaires toujours actifs à la CRB-Cfr des volontaires ayant quitté l'institution, nous avons construit deux comparaisons de moyennes.

Moyenne des activités volontaires hors CRB-Cfr :

		Nombre d'activités bénévoles hors CR
Etes-vous toujours volontaire Croix-Rouge ?	Oui	1,3526
	Non	,7048
	Total	1,2436

Les volontaires actuels sont en moyenne plus engagés ailleurs (moyenne d'activités bénévole hors CR = 1,3526) que les anciens volontaires (moyenne d'activités bénévole hors CR = 0,7048). La sortie du volontariat au sein de la CRB-Cfr ne s'accompagnerait pas d'un volontariat pour une autre organisation.

Moyenne des âges :

		AGE
Etes-vous toujours volontaire Croix-Rouge ?	Oui	57,9134
	Non	55,0000
	Total	57,4223

La moyenne d'âge des anciens volontaires est moins élevée que celle des volontaires actuels. L'âge n'est donc pas d'office un facteur de départ à la CRB-Cfr., d'une « mise à la retraite ».

⇒ **Stratégie de gestion de sortie du volontariat**

⇒ **Proposition d'outils**

- Lors du départ d'un volontaire, il serait nécessaire de **s'interroger** sur les raisons de

celui-ci³⁷, tant à un niveau local (ex : relations interpersonnelles, mauvaise gestion ou suppression d'une activité...) qu'à un niveau plus global (mauvaise organisation de la formation, manque de transparence, mauvaise gouvernance, désaccord avec un principe...). Cela permettrait de garder ceux qui restent et de mieux organiser la politique de recrutement.

Pourquoi ne pas désigner **une personne chargée de tenir une sorte de « carnet de bord » des volontaires sortants** ? Cela permettrait d'éventuellement déceler des problèmes locaux et/ou liés au fonctionnement global de l'institution et de mettre en place de mesures permettant de garder ses volontaires.

- Réaliser une mise à jour régulière du **fichier central** :
 - o Solliciter régulièrement les entités locales et provinciales pour la communication des changements de leurs ressources humaines volontaires. Informer et sensibiliser les responsables de la gestion de ces ressources humaines volontaires de l'importance d'une telle démarche.
 - o Ajouter, dans la fiche personnelle de chaque volontaire, une section « raison(s) de départ ». Ceci permettrait de s'interroger sur le départ d'un volontaire, d'en répertorier les facteurs et d'éventuellement prendre des mesures dans l'organisation de l'un ou l'autre service, d'une équipe, d'une activité... (ex : si, dans la même année, plusieurs volontaires quittent la section locale Y, il serait intéressant de se référer au fichier central pour en connaître les raisons).

5. L'engagement volontaire du permanent CR

Être salarié au sein de la CRB-Cfr n'exclut pas la possibilité de s'y engager également comme volontaire, en dehors de ses heures de travail.³⁸ Nous nous sommes donc penchés sur ce phénomène.

Très peu de permanents affirment être volontaires au sein de la CRB-Cfr. : 11,5% de moyenne³⁹. Néanmoins, près de 40% des permanents des services de secours affirment faire du bénévolat CR en dehors de leurs heures de travail. En effet, le secteur dans lequel travaille le permanent influence le fait de s'engager comme volontaire ou non. Peu de permanents en action sociale ou en centre ADA consacreront leur temps libre à un volontariat au sein de l'organisation qui les emploie.

Au cours des entretiens et des diverses rencontres, nous nous rendons compte que **le cadre de l'action volontaire des salariés à la CRB-Cfr.** est peut-être mal défini et donc compris de manières différentes par les membres de la Croix Rouge. Le message le plus souvent délivré est celui signifiant que, depuis l'application de la nouvelle loi, un permanent CRB-Cfr. ne peut exercer de volontariat Croix Rouge dans le cadre de son activité. Un permanent ambulancier

³⁷ Dans la mesure du possible, il serait bénéfique pour la CR qu'une personne (neutre, non impliquée dans la situation) soit chargée de recontacter les volontaires sortants afin de les interroger sur les raisons de leur départ.

³⁸ La nouvelle loi sur le volontariat en définit néanmoins les limites.

³⁹ Rappelons néanmoins que les résultats quantitatifs se fondent sur une consultation électronique et non une enquête fondée sur un échantillon probabiliste.

ne pourrait pas faire des gardes en tant que volontaire (alors que dans les faits, c'est une réalité régulièrement observée⁴⁰) ; un permanent de SPMS ne pourrait pas exercer cette activité à titre volontaire en dehors de ses heures de travail...

Même lorsque le sujet est abordé dans les débats internes, il semblerait que bon nombre d'incompréhension, de désaccords et de conflits soient encore fréquents.

⇒ **Stratégie de valorisation de l'engagement du permanent**

⇒ **Proposition d'outils**

- **Diffuser**, sur des supports accessibles par tous (l'Intranet et le Journal du volontaire, par exemple) **une information claire et précise**, transposant les directives de la nouvelle loi à l'institution (afin d'éviter les interprétations des textes, souvent complexes)
- **Faire la promotion de tous les services de la CRB-Cfr** et les possibilités de volontariat qui y sont offertes aux permanents. En effet, si cette réglementation doit être d'application dans les faits, il serait peut-être intéressant, au lieu de *refuser* le volontariat du permanent⁴¹, de trouver une alternative au refus catégorique.
 - Nous reprenons ici l'idée d'un **vadémécum**, d'un répertoire CRB-Cfr « multi-usages » : services (missions, spécificités, profils recherchés...), activités, type de volontariat, formations, contacts utiles...

6. L'engagement sous forme de dons

L'engagement pour une cause, une organisation ou des principes ne se traduit pas nécessairement par le recourt au volontariat. En effet, il est également possible de faire un don différent du « don de soi ». Nous avons donc décidé de sonder les membres de la CRB-Cfr au sujet de leurs autres pratiques de dons (en l'occurrence les dons de sang et les dons d'argent). Sous-jacent à cette initiative se pose la question suivante : est-ce que les volontaires de la CRB-Cfr s'engagent uniquement en faveur de la CRB-Cfr ou cet engagement révèle-t-il une attitude altruiste plus générale ?

Il nous semblait aussi important de savoir dans quelle mesure le volontaire et le permanent CRB-Cfr s'engageaient, physiquement cette fois, dans d'autres institutions. Le terme de « shopping de volontariat » étant revenu régulièrement au cours de nos interviews, nous avons voulu connaître les éventuels « multi-engagements » de notre population-cible.

- Les volontaires :

Etes-vous actuellement donneur de sang ?

	N	% Valide

⁴⁰ Et si ce n'est pas le cas, l'ambulancier permanent est volontaire dans un autre service de secours (généralement les pompiers) => risque, pour la CR, de perdre des membres.

⁴¹ En effet, certains volontaires et permanents, plutôt réticents par rapport à cette directive, se demandent dans quelle mesure il leur est permis de refuser des permanents formés et compétents dans leurs équipes volontaires, étant donné la nécessité incessante de ressources humaines supplémentaires.

Valide	Oui	102	19,9
	Non	410	80,1
	Total	512	100,0
	Système manquant	7	
Total		519	

Dans une institution connue et reconnue pour ses centres de transfusion et pour ses pratiques de don de sang, il est fort interpellant de voir que moins du cinquième de ses volontaires font partie des donateurs. Nous verrons cependant dans les tableaux qui suivent que l'explication de ce phénomène n'est pas vraiment étonnante.

Notons une différence significative entre les pratiques des volontaires en action sociale (13,4 % de donateurs) et des secours (32,5 % de donateurs).

Avez-vous, cette année, fait un don d'argent à la Croix-Rouge ?

		N	% valide
Valide	Oui	163	31,9
	Non	348	68,1
	Total	511	100,0
	Système manquant	8	
Total		519	

Presque un tiers des volontaires de la CRB-Cfr affirment donner, en plus de leur temps, de l'argent à l'institution. Ici aussi, les pratiques se distinguent entre les volontaires de l'action sociale (36,6 % donnent de l'argent) et ceux des secours (17,6 % donnent de l'argent).

« Le temps pour la CR, l'argent pour les autres. »

Un volontaire en action sociale

Le tableau ci-dessous nous montre que la pratique de don financier est plus répandue quand il s'agit d'une autre organisation que la CR. 63,7 % des volontaires en action sociale disent avoir fait cette année un don d'argent à une autre organisation, pour 36,2 % chez les volontaires secours.

Avez-vous, cette année, fait un don d'argent à une autre organisation ?

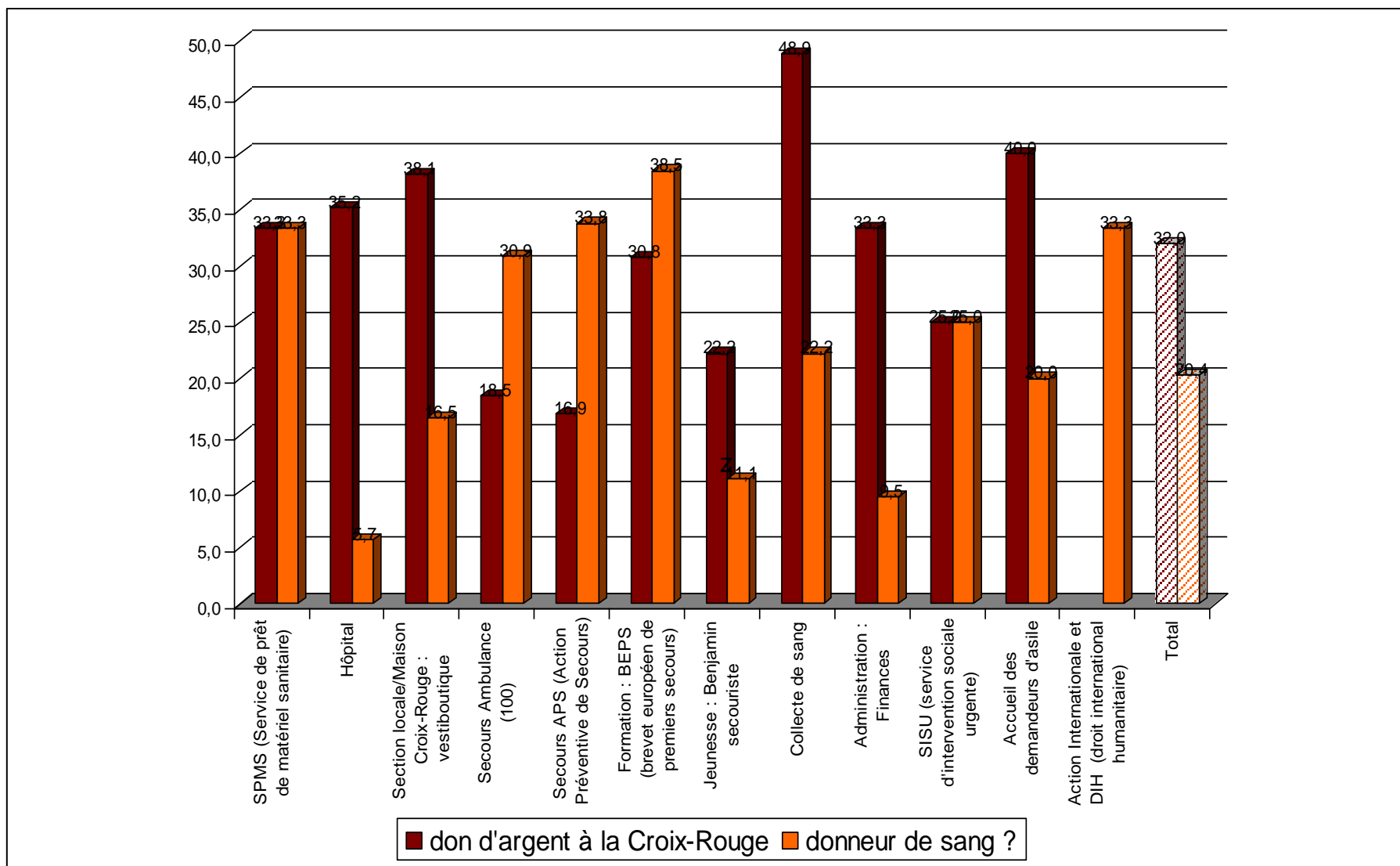
		N	% valide
Valide	Oui	278	54,2
	Non	235	45,8
	Total	513	100,0
	Système manquant	6	
Total		519	

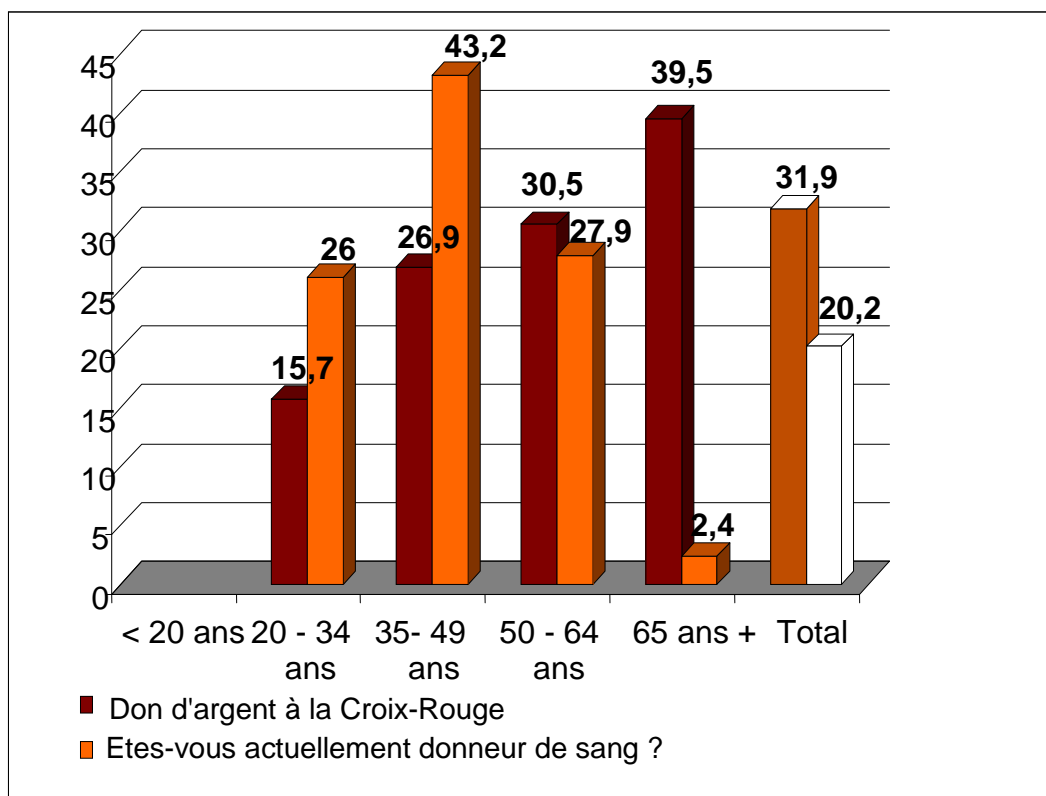
Comment expliquer ces résultats ? Selon notre enquête, le **secteur d'activité** du volontaire a une influence sur ces pratiques altruistes qu'il s'agisse d'un don d'argent à la Croix Rouge,

d'un don de sang ou d'un don à une autre association, comme le montre le graphique de la page suivante. Pour le don de sang, nous pourrions formuler l'hypothèse que les volontaires des métiers des secours sont peut-être plus informés et sensibilisés à cette pratique inhérente à leurs expériences volontaires quotidiennes.

L'âge est également un facteur explicatif de don. Concernant le don d'argent, les jeunes, plus souvent à la recherche d'un emploi ou avec une famille à charge, sont peut-être moins enclins à cette pratique. Concernant le don de sang, il est évident que l'âge est significatif. En effet, *toute personne âgée de 18 à 65 ans, et en bonne santé, peut donner son sang.*⁴² Il n'est donc pas étonnant de voir un résultat quasi nul pour les volontaires de 65 ans et plus.

⁴² www.croix-rouge.be





Ces deux constats se rejoignent car nous avons noté plus haut que les multiples activités sont effectuées par des volontaires aux âges différents ; ce qui explique le peu de donneurs de sang dans certaines branches d'activité (chez les volontaires en hôpital, par exemple) et la plus faible proportion de don d'argent chez les secouristes (moyenne d'âge représentant une population plus jeune). Nous remarquons aussi que les volontaires de 65 ans et plus ne donnent pas de sang (limite d'âge atteinte) mais sont ceux qui font le plus de dons d'argent à la CRB-Cfr.

- Les permanents :

		<i>Etes-vous actuellement donneur de sang ?</i>		
		<i>N</i>	<i>%</i>	<i>%</i>
		volontaires		
Valide	Non	138	76,2	80,1
	Oui	43	23,8	19,9
	Total	181	100,0	
	Systeme	6		
Manquant				
Total		187		

Les permanents, ayant pourtant assez rarement atteint la limite d'âge des 65 ans, ne sont que 23,8% à donner de leur sang. Serait-ce la cause d'un manque d'information ? D'un manque de sensibilisation ?

Avez-vous, cette année, fait un don d'argent à la Croix-Rouge ?

		N	% valide	% volontaires
Valide	Non	151	84,4	68,1
	Oui	28	15,6	31,9
	Total	179	100,0	
	Système manquant	8		
Total		187		

Ici, moins de 20% des permanents interrogés affirment avoir fait un don d'argent à la CRB-Cfr cette année. Cela peut s'expliquer assez simplement : à l'instar du volontaire qui préfère donner de l'argent à une autre institution que celle pour laquelle il donne son temps, le permanent préfère probablement offrir son argent ailleurs qu'à son propre employeur. Le tableau ci-dessous le confirme.

Avez-vous, cette année, fait un don d'argent à une autre organisation ?

		N	% valide	% volontaires
Valide	Non	95	52,8	45,8
	Oui	85	47,2	54,2
	Total	180	100,0	
	Système manquant	7		
Total		187		

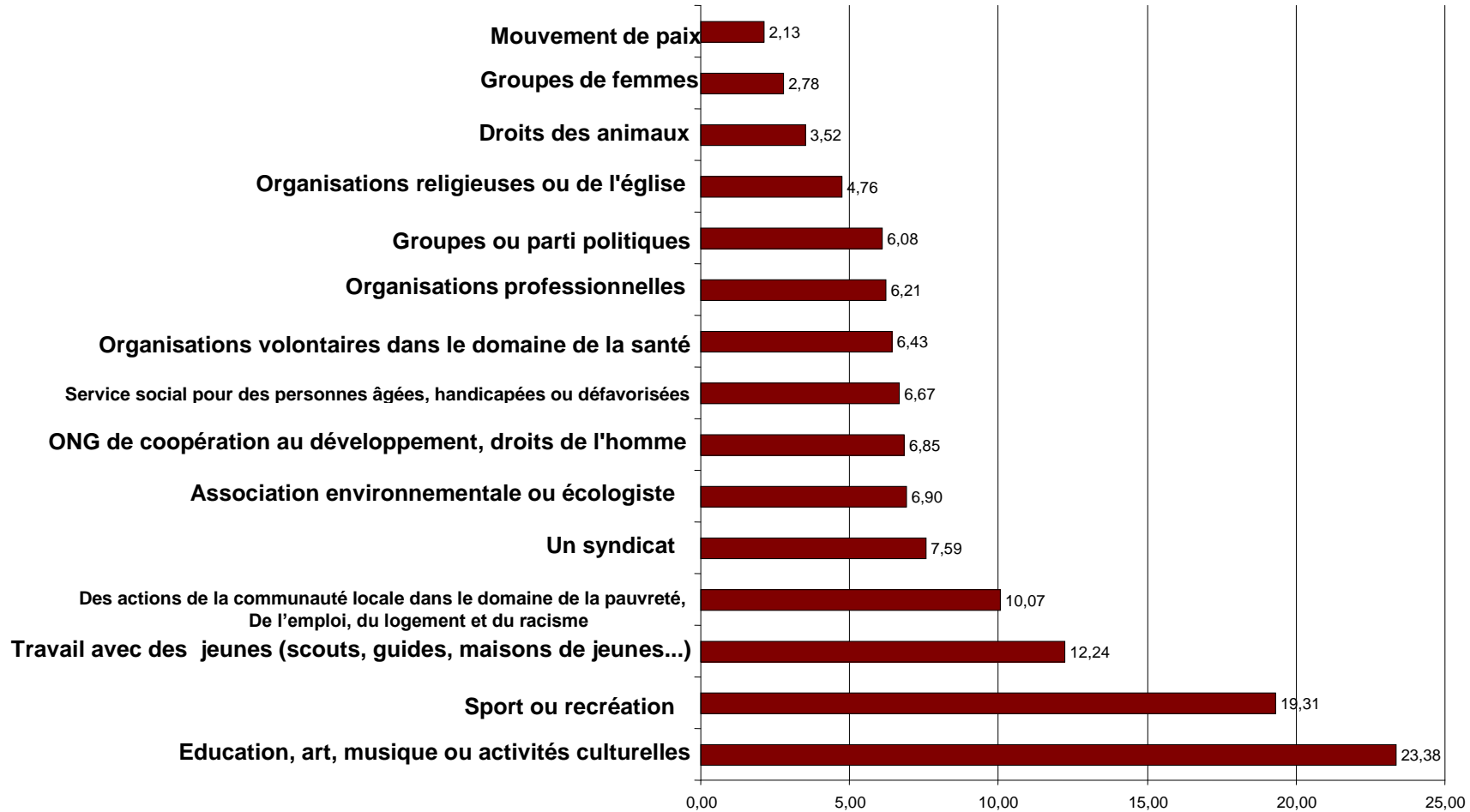
Ayant constaté que volontaires et permanents étaient plus enclins à donner de l'argent à une autre organisation qu'à la CRB-Cfr, le tableau de la page suivante confirme notre hypothèse de « multi-engagement » actuel. En effet, environ 40% des permanents interrogés sont volontaires dans une autre organisation.⁴³ Rappelons que, comme nous avons vu plus haut, le volontaire quant à lui est en moyenne engagé dans 1,3526 organisation hors CR.

Nombre total d'activités volontaires hors CR pour les permanents :

		N	% valide
Valide	<i>aucune</i>	46	60,5
	<i>Une</i>	15	19,7
	<i>Plus d'une</i>	15	19,7
	<i>Total</i>	76	100,0
	<i>Manquant</i>	111	
Total		187	

⁴³ Pour ces questions, plusieurs réponses étaient possibles et les modalités de réponse étaient oui/non.

Activité volontaire des permanents hors CRB-CFr.
(% de réponses positive)



⇒ **Stratégie de valorisation en faveur de la CRB-Cfr**

⇒ **Proposition d'outils**

- **Don de sang :**

- les donneurs sont des volontaires potentiels et/ou des vecteurs d'information, déjà sensibilisés à la cause (étant donné le fait qu'ils donnent).

Il serait donc profitable de développer ces 3 dimensions :

- ⇒ Information au public sur la CR et ses services
- ⇒ Image d'unité
- ⇒ Recrutement

- les permanents/volontaires CR sont des donneurs de sang potentiels

- ⇒ Promotion du don de sang en interne
- ⇒ Investissement « moral » du permanent
- ⇒ Décloisonnement du volontaire - rencontres
- ⇒ Image d'unité

- importance de remercier les donneurs (membres ou non de la CR) en organisant, par exemple, une petite cérémonie annuelle pour la remise de récompenses. Un remerciement public est, d'une part, une reconnaissance importante pour le donneur et, d'autre part, une vitrine pour la CR et ses actions.

- **Don d'argent :**

- La **quinzaine** est un moment annuel de collecte de fonds, tournée vers le public. Les forces des volontaires sont donc mobilisées dans ce sens. Ce n'est pas le volontaire/permanent qui donne mais c'est lui qui encourage au don d'autrui. Une équipe « quinzaine 2008 » a d'ailleurs été mise en place pour s'atteler à rendre cette campagne la plus efficace possible.

- Un autre point est celui de **l'investissement financier personnel du volontaire ou du permanent pour la CRB-Cfr**. Ici se pose la question de savoir dans quelle mesure :

- un permanent a envie de faire un don à son employeur ?
- un volontaire, en plus de son don en temps et énergie éprouve encore le devoir/besoin/l'envie de donner de l'argent à l'institution ?

Etant donné que le don en argent à une association est une pratique régulière pour près de la moitié des membres de la CRB-Cfr, une « quinzaine » ou une « semaine du don » pourrait être mise en place en interne⁴⁴. Mais se pose

⁴⁴ Il s'agirait par exemple d'une courte période durant laquelle les permanents et les volontaires pourraient faire un don à l'institution. Cependant, il est primordial qu'un objectif concret, un projet construit et réfléchi soit le résultat de ces dons. Il serait aussi important que ce soit un projet indépendant de tous les services (sinon, le risque est que les volontaires AS ne veuillent pas donner de l'argent pour un projet secours, et inversement).

alors la question de la limite d'investissement (personnel, en temps, en argent,...) des membres de la CRB-Cfr.

- Puisqu'il semblerait que ce ne sont pas les membres de la CRB-Cfr qui versent de l'argent à l'institution, il faut alors se tourner encore mieux vers le public. Pour les dons, il est important de communiquer en externe, de continuer à se construire une vitrine attrayante. La Croix Rouge est connue et reconnue par beaucoup mais il est nécessaire de rappeler à la population que les dons sont toujours primordiaux pour elle. Les gens donnent plus spontanément lorsqu'il s'agit d'une situation d'urgence humanitaire, pour une catastrophe naturelle ou une crise sociale aux conséquences spectaculaires (tsunami, tremblement de terre, ouragans, famine, guerre civile...). Les activités de la CRB-Cfr ne se retrouvent pas vraiment dans ces créneaux ; ce sont plutôt des services permanents et continus, sans résultats concrets vraiment visibles à grande échelle. Cependant, il faut intervenir régulièrement dans l'espace public afin de rappeler que la CRB-Cfr ne se réduit pas à l'action internationale/humanitaire, qu'elle fonctionne aussi en dehors des crises et que pour cela, elle a besoin de fonds.
- Comme pour le don de sang, le remerciement au donneur est une étape indispensable. La communication avec le donneur doit être suivie et la relation entretenue. En effet, dans le secteur des dons, la concurrence aussi est rude et de multiples organisations font preuve de beaucoup d'imagination pour remercier et ainsi fidéliser leurs donateurs. La CR doit donc en faire autant.

« Quand je donne à MSF, je reçois directement un retour, une photo, un remerciement. A la Croix Rouge, je ne reçois rien. »

Un volontaire du CP

- Nous avons observé que le permanent était enclin à l'engagement. Plutôt que de voir ses forces vives s'investir volontairement ailleurs, la CRB-Cfr devrait tenter de développer des stratégies, motivant le permanent à être volontaire au sein de l'institution qui l'emploie.

7. Essai de typologie du volontariat CR

Lors des entretiens et des rencontres et à la suite des constats de ce chapitre, nous pouvons remarquer différentes logiques d'engagement volontaire au sein de la CRB-Cfr. Nous allons donc, pour terminer cette section, tenter de construire et de présenter une typologie du volontariat CR.

Certains volontaires s'engagent pour une cause, pour la défense de **principes**, pour l'Institution Croix Rouge, d'autres s'engagent plutôt pour l'action concrète, le **projet**, la tâche et reconnaissent la faible importance de l'appartenance à la CR dans leur action quotidienne

de proximité⁴⁵. Plusieurs prétendent allier ces deux aspects. D'autres, au contraire, ne semblent s'engager ni en faveur d'une cause, ni faire preuve d'un engagement centré sur la tâche (donc ni principe, ni tâche) mais « s'engagent » plutôt en faveur de la CR par souci de sociabilité, de rencontres, d'ouverture du réseau social (*networking*), par besoin de passer son temps, de trouver une occupation...

Selon Bénédicte Halba (2006 :89), nous pouvons également noter que dans le bénévolat comme dans beaucoup d'autres domaines, la querelle des « Anciens », plutôt centrés sur l'institution, et des « Modernes », plutôt concernés par la tâche, est aussi très vivace. Elle énonce : « *Les Anciens correspondent à un profil traditionnel de bénévole, souvent dans des associations caritatives ou religieuses. Ils adhèrent totalement à la philosophie de l'association, sa tradition, la cause défendue : peu importe le travail qui leur est confié pourvu qu'ils s'investissent pour l'association. (...) Les Modernes choisissent d'abord le champ d'intervention qui leur semble le mieux à même de défendre cette cause. Ils évitent les associations trop marquées idéologiquement. Ils réclament participation et autonomie. Ils souhaitent aussi plus de flexibilité dans le temps qu'ils consacrent à l'association. Ils négocient les conditions d'exercice de leur bénévolat. Ils n'hésitent pas à partir s'ils ne sont plus satisfaits des tâches qui leur sont confiées.* » (Halba, 2006 : 89)

Nous pourrions donc dégager, indépendamment des profils extrêmes, deux formes de volontariat :

- **Le volontariat « engagé »** : le volontaire est animé principalement par un projet de changements de la société. Il développe une vision plus globale de son engagement que celle de la stricte représentation de son activité. Les principes de la CR et l'institution elle-même sont des facteurs essentiels à son engagement dans l'action.
- **Le volontariat « distancié »** : le volontaire concentre son engagement sur des tâches ponctuelles, des actions à effet immédiat, son volontariat est plus ciblé sur l'action. La CR (ses principes, sa philosophie, son emblème...) est mise le plus souvent au second plan. C'est l'action, le projet particulier qui prime pour lui.

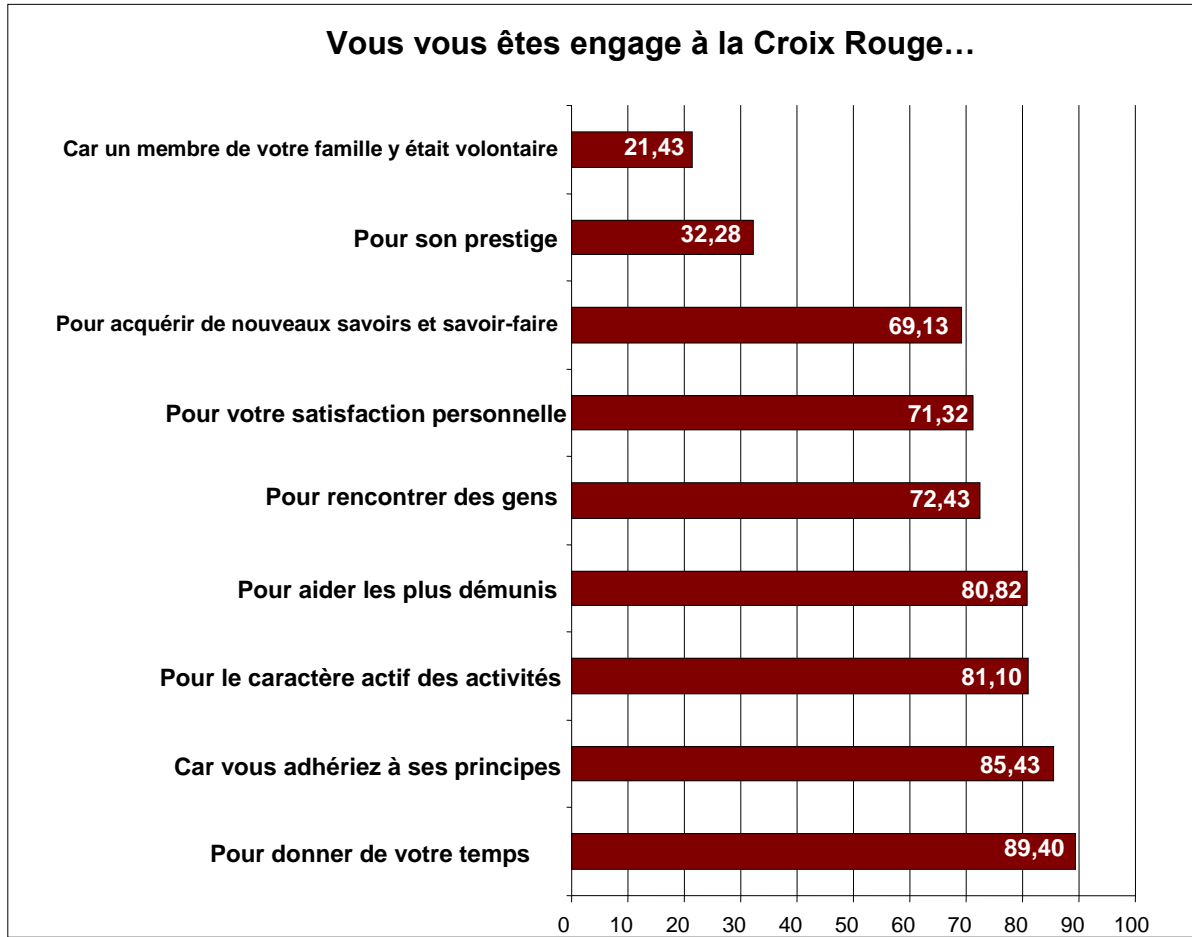
Précisons également que même si certains volontaires ne connaissent pas les principes CR et ne s'engagent pas pour ceux-ci au sein de l'institution, il existe des valeurs plus générales sous-tendant ces principes (ex : aider les plus démunis) auxquelles la plupart des volontaires entrants adhèrent. En général, les volontaires approuvent les principes généraux d'aide de la Croix Rouge et se rendent ensuite compte que ceux-ci se déclinent en 7 principes plus précis. Les tableaux qui suivent illustrent la place importante que prend l'adhésion aux principes dans le processus d'engagement (volontaire et salarié).

⁴⁵ Parmi les raisons principales évoquées par les personnes interviewées pour expliquer le désir d'autonomie de l'action :

- Un manque d'information concernant la CRB-Cf., sa structure, son organisation, ses services...
- Une mauvaise image de la CRB-Cfr.
- Une relative indifférence par rapport au cadre, primat de l'action et de la proximité
- Le primat du localisme sur le globalisme
- Le réseau interpersonnel local qui favorise une gestion centralisée
- Une représentation négative de la hiérarchie.

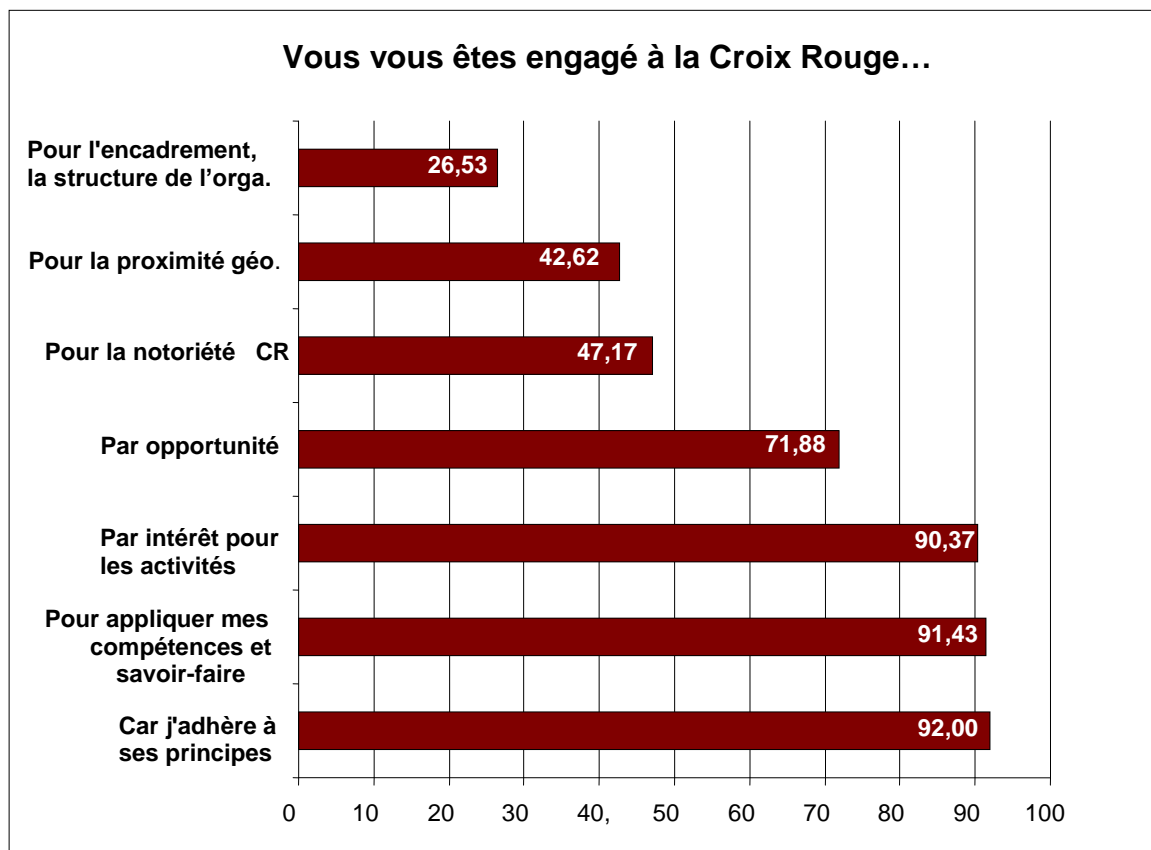
Les volontaires :

Pourquoi vous êtes-vous engagé à la CR comme volontaire ?



Les permanents :

Pourquoi êtes-vous salarié à la Croix-Rouge et non au sein d'une autre organisation ?



Nous remarquons que la modalité de réponse positive relative au fait d'adhérer ou non aux **principes** remporte un vif succès. Plus de 85% des volontaires disent s'être engagés à la CR car ils adhèrent aux principes de l'institution. 92% des permanents disent travailler à la CR car ils adhèrent aux principes de l'institution.

Il faut cependant rester attentif au biais potentiel de désirabilité⁴⁶. En effet, à la CR, un accent fort semble placer sur l'importance des principes. La non-acceptation ou le non-respect de ceux-ci serait une raison suffisante pour décrédibiliser un volontaire, mais aussi un permanent.

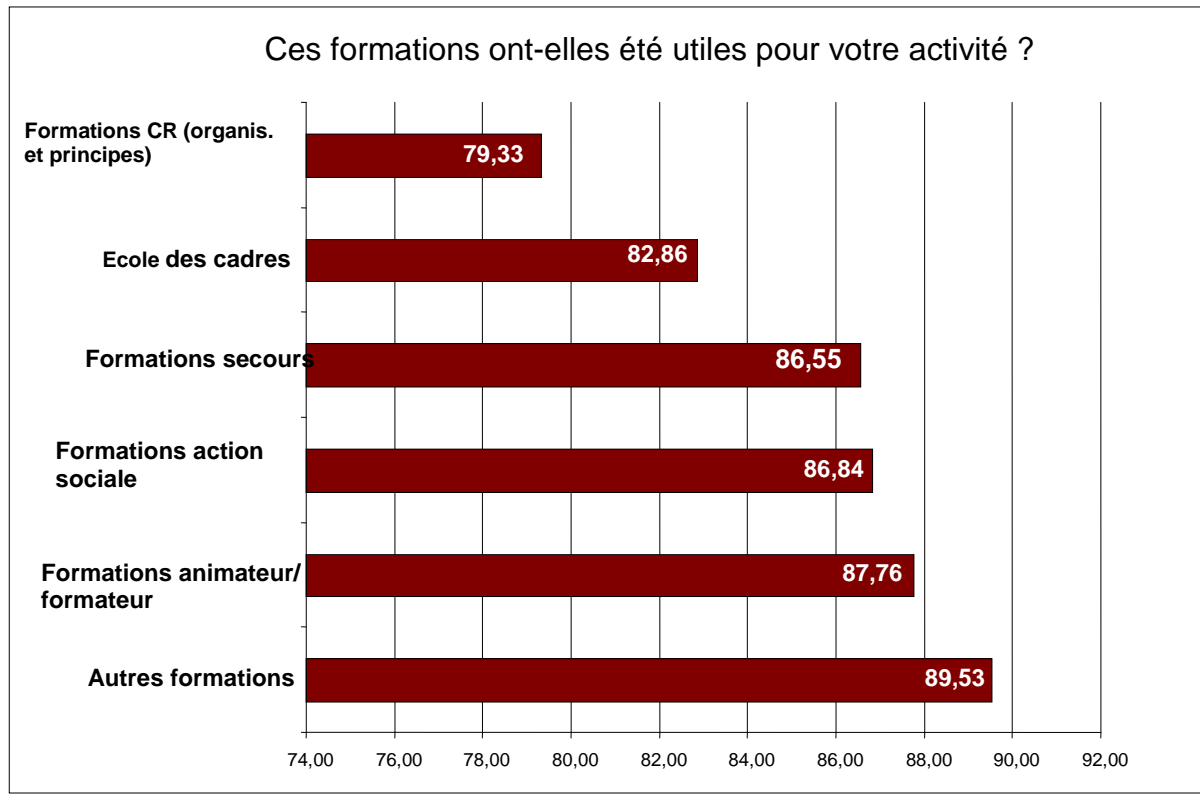
Même si 15% de volontaires et 8% de permanents n'ont pas répondu par l'affirmative à cette proposition, cela ne signifie pas pour autant qu'ils n'adhèrent pas aux principes mais plutôt qu'ils reconnaissent que ceux-ci n'ont pas été un facteur de motivation à entrer à la CR.

Venant confirmer notre hypothèse, nous pouvons trouver en second lieu, après l'engagement pour les **principes**, les raisons d'engagement liées aux tâches et activités en tant que telles:

⁴⁶ Le biais de désirabilité sociale consiste à fournir des réponses désirables socialement, qui valorisent l'estime de soi du répondant

- pour les volontaires, on retrouve l'engagement en raison du caractère dynamique des **activités** et l'aide aux plus démunis ;
- pour les permanents, on retrouve l'application des compétences mais aussi l'intérêt pour les **activités**.

Nous pouvons voir sur le graphique ci-dessous que c'est pour la formation aux principes que les volontaires qui y ont participé notent le moins d'utilité pratique pour leur activité. En effet, lors des entretiens, beaucoup de volontaires nous diront, même si ils reconnaissent l'importance des principes, qu'il s'agit d'un module « lourd à avaler », peu pratique voire trop abstrait.



En référence à la dichotomie du volontariat repérée plus haut, nous aurions voulu introduire une réflexion sur la stratégie de professionnalisation applicable à ces activités volontaires. Comment le volontaire est-il prêt à accepter ce processus, qu'il soit « volontaire distancié/projet » ou « volontaire engagé/institution » ?

- **le volontaire « projet »**, associé à une tâche, fait preuve de compétences précises et semble peu attaché à l'institution. Il représente un risque de non durabilité car son engagement est encre localement plutôt que globalement. En effet, si la tâche s'épuise, le volontaire s'arrête ou cherche la même tâche, mais dans une autre institution. Le fait d'être centré sur la tâche peut engendrer le risque de créer une unité, qui « s'auto suffit ». Les dangers inhérents à la création de cet ensemble homogène sont la faible création de liens, la résistance au changement et la non intégration dans la structure. La menace d'être dénigré par l'institution est également présente car ce volontariat « occupationnel » n'est pas au goût de tous.

- **le volontaire institution**, attaché à son organisation, est prêt à développer les compétences nécessaires à son bon fonctionnement. Au contraire du premier, il est synonyme de durabilité. En effet, si la tâche s'arrête, il en cherche une autre au sein de la CR. Le risque peut être celui de ne s'attacher à aucune tâche, aucune mission en particulier et de ressentir des difficultés à s'intégrer dans un groupe, dans un projet concret. Il est cependant reconnu par l'institution car il en porte les valeurs et principes.

Abordons maintenant ces deux modèles sous l'angle de la professionnalisation du volontariat. Quels seraient les accords et les risques de désaccords liés à ce processus, exprimés par chaque type ?

	<i>Si professionnalisation</i>	<i>Si non-professionnalisation</i>
Volontaire projet/tâche	<u>Désaccord - Risque de sortie du volontariat :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Soit utilisation des compétences pour un autre projet, hors CRB-Cfr - Soit pas de nécessité de professionnalisation pour une tâche => pas de volonté de se former 	<u>Accord</u> car limité à une tâche, à un projet qu'il croit maîtriser
	<u>Accord</u> si formation au projet spécifique (ex : secours, Itinérances, aide à l'écoute...).	
Volontaire institution	<u>Accord</u> Car Institution CR // logique de professionnalisation des volontaires	<u>Désaccord</u> Car Institution CR // logique de professionnalisation des volontaires

⇒ **Stratégie de valorisation du volontariat dans une recherche de professionnalisation**

Les changements organisationnels (et leur acceptation), liés à la professionnalisation générale du volontariat, ne seront possibles que lorsque les volontaires auront intégré cette dimension « institution » à leurs tâches.

Quels pourraient-être les outils pour opérer cette transition d'un type de volontaire à l'autre?

	Volontaire	Permanent
Projet/ Tâche (spécialisés ou pas)	↓	↓
Institution	↓	↓

Les flèches rouges signifient la possibilité de passer de l'un à l'autre. Il faudra pour cela des incitants et une image claire de l'institution (qui n'existent pas nécessairement à la CRB-Cfr). Il faut fournir une image homogène et ce, pas seulement en théorie. Il y a exigence du passage à l'acte dans les faits, de la transposition de la théorie sur le terrain.

Les flèches bleues signifient l'importance de communication d'une case à l'autre. Il est également primordial de se poser la question de savoir quelles sont les représentations des groupes par rapport aux autres. Ce dernier point fera l'objet du chapitre III.

⇒ Proposition d'outils

- Effectuer un rapprochement organisationnel, en passant par les activités. **Partir de la tâche pour ouvrir à l'institution.** Passer du projet à l'institution : utiliser la participation à une activité pour élargir les connaissances et le tissu relationnels de ces volontaires. Favoriser le décloisonnement. Il est possible de créer du lien institutionnel sur base des tâches.

Exemple : faire se rencontrer tous les volontaires de vestiboutiques, dans le cadre d'un module commun sur la raison d'être d'un tel service au sein de la CR, sur sa philosophie de travail, sur les « trucs et astuces » de chaque entité locale... = favoriser les communications latérales (éventuellement avec l'aide d'un permanent mobilisateur, une personne de référence qui crée du lien.)

Une dynamique de basculement de la tâche cloisonnée à l'institution doit donc être impulsée par les instances provinciales, par exemple.

- En fonction de la typologie dégagée, deux voies nous paraissent envisageables. Notons que les deux démarches se complètent ; tout dépend évidemment de la fonction à remplir :
 - d'une part, tenter de **standardiser** le volontariat CR et procéder à un recrutement ciblé, avec des critères stricts (ex : on voudra des volontaires actifs et efficaces sur le terrain, formés, se mobilisant pour la cause et les principes CR, travaillant en lien avec l'institution...) ;
 - **d'autre part accepter** (et même recruter) les volontaires engagés uniquement pour l'action et la proximité. Il y a dès lors nécessité de les **sensibiliser, de les informer** et de les **former** aux principes de la CR, au fonctionnement global de l'institution, aux services et au mouvement de la CR (don de sang, ADA, CR internationale...)
 - soit par des formations (mais ici arrive le problème de l'obligation de formation).

- soit par des rencontres régulières.
- soit par des journées de sensibilisation...

« Il faut leur proposer un idéal, un cadre de vie avant de commencer afin de mieux leur permettre de se situer dans leur engagement. »

Un volontaire DIH

La CRB-Cfr a besoin des deux types de volontaires mais il faut qu'elle prenne conscience de leurs différences, de leurs avantages et limites. Ce que l'on peut exiger de l'un n'est peut-être pas identique à ce que l'on peut exiger de l'autre pour le second.

Même si, pour ces volontaires, la proximité est un facteur indispensable à leur engagement, il doit être possible de faire des propositions concrètes et de leur donner l'envie d'ouvrir leur champ d'action (ou au moins, de vision et d'information). L'essentiel n'est pas d'imposer mais bien de susciter l'intérêt.

Suivant B. Halba (2006 : 89), il serait préférable pour les associations de **se concentrer** sur la seconde catégorie de bénévoles, appelés « **les Modernes** », si elles veulent attirer de nouvelles recrues. Cependant, il faut tenir compte de ceci :

- Il existe encore de nombreux bénévoles ou candidats bénévoles qui adhèrent plus volontiers au premier modèle. En effet, lors du sondage par questionnaire, nous notons l'importance des 7 principes dans l'engagement, l'entrée à la CR, autant chez les volontaires que chez les permanents⁴⁷.
- La flexibilité en temps prônée par le second modèle n'est pas forcément du goût de tous, en particulier des bénévoles seniors qui préfèrent souvent s'engager un jour précis, de façon régulière. C'est une constatation que nous pouvons retrouver à la CRB-Cfr : certains préféreront des missions aléatoires dans le temps, d'autres, par contre, opteront pour un bénévolat plus fixe. Les raisons peuvent être diverses : activité professionnelle, garde d'enfants ou de petits-enfants, autres activités de loisir ou de volontariat⁴⁸...

Des contraintes sont associées à chaque activité et certains volontaires définiront les limites de leur volontariat en fonction de ces contraintes.

Précisons aussi que même si la CRB-Cfr veut et peut accueillir des volontaires flexibles, cette flexibilité doit reconnaître ses limites, en lien avec les besoins de l'institution.

- Afin de donner l'envie au « volontaire-projet » de rester au sein de l'institution, il est important de favoriser l'émergence des **projets-pilotes**.

« Les projets pilotes n'étant pas soutenus par la Croix-Rouge ; ceux-ci peuvent être mis en place, par ces mêmes volontaires, mais hors CR. »

Un volontaire en action sociale

⁴⁷ Pour ces questions, plusieurs réponses étaient possibles et les modalités de réponse étaient oui/non.

⁴⁸ En effet, une multitude d'associations proposent actuellement des activités bénévoles différentes et variées. Le « marché du volontariat » devient donc de plus en plus concurrentiel.

Cela ne veut pas dire qu'il faut laisser tout faire. La CR a des objectifs, des lignes directrices, des principes... mais si une **personne ressource**⁴⁹ prend contact avec les initiateurs de tels projets dès leur commencement, il serait possible d'utiliser les motivations et l'énergie disponible pour des projets réfléchis, plus construits (selon une méthodologie particulière) et éventuellement plus ciblés CR.

Cependant, afin de ne pas pousser à l'engagement individuel pour son propre projet, un message clair devrait être diffusé : un projet-pilote serait imaginé et créé pour l'institution CR et son public, il aurait pour but d'être diffusé et d'intégrer les principes et le fonctionnement actuel des différentes entités CRB-CFr. Le projet-pilote doit être considéré comme une plus-value pour l'institution dans son ensemble et non uniquement pour ses initiateurs et bénéficiaires locaux.

⇒ Définition du rôle d'une **personne ressource « projet pilote – initiatives »**, qui serait décentralisé et mobile.

Son rôle :

- être le réceptacle des nouvelles idées
- recentrer les initiatives :
 - intégrer les idées à des activités CR existantes/de base
 - lancer de nouveaux projets, en respectant le cadre CR
- être proche des volontaires du terrain
- être visible et accessible pour tous
- relayer l'information au sommet
- avoir une certaine autonomie de décision concernant l'acceptation et la diffusion des « bonnes initiatives ». Pour cela, il faut que ce soit une personne formée à la gestion de projet et aux principes CRB-CFr.
- apporter un appui méthodologique à la mise en place de projet

Alternatives :

- ce rôle pourrait être endossé par le commissaire provincial mais celui-ci manque d'une vision globale.
- s'il n'est pas possible d'attribuer cette fonction à une personne en particulier, il est nécessaire de dispenser une formation sur la gestion de projet à des permanents ou des volontaires disponibles. (→ personnes « volantes » sur le terrain – visibles par tous – accessibles pour tous).

⇒ Les activités de base seraient bien entendu toutes assurées par des volontaires fixes, réguliers, formés

⇒ Les nouveaux projets, validés par l'institution et diffusés pour créer un message commun, seraient assurés soit par les volontaires des activités de base qui s'engagent à donner du temps EN PLUS pour le projet, soit par des nouveaux volontaires recrutés pour le projet (motivés et formés). Ce dernier type d'acteurs devrait néanmoins être informés, formés aux principes et recevoir la formation de base.

⁴⁹ Idéalement une personne permanente et engagée pour cette mission uniquement, semble-t-il.

L'ouverture aux projets nouveaux permettrait peut-être aussi d'attirer et de recruter un type de volontaire différent (et peut-être plus jeune). Il s'agira donc de procéder à un recrutement ciblé, motivé par la création de projet.

« On fera nos projets puis on choisira nos volontaires. »

Un responsable DG permanent

Dans cette optique, l'on pourrait penser organiser des **modules de formation** (GRH, techniques de communication, gestion de projet...) plus pointus et plus dynamiques dont les compétences acquises pourraient aussi être mobilisables hors CRB-Cfr.

CHAPITRE III

ANALYSE DES REPRÉSENTATIONS ET DES RELATIONS ENTRE VOLONTAIRES ET PERMANENTS AU SEIN DE LA CRB-CFR

Section I. Représentation des acteurs

Au cours de nos lectures, nous avons été amenés à consulter des documents du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge⁵⁰. Ces lectures nous ont permis d'identifier des propos éclairant au sujet du volontariat et de la collaboration entre acteurs au sein de la CRB-Cfr. Il nous a semblé intéressant de choisir certains extraits pertinents et éclairants pour les réflexions à venir dans cette section.

« Le Mouvement ne pourrait pas accomplir certaines de ses tâches sans recourir au professionnalisme [référence aux permanents] (...) Il en demeure néanmoins indéniable que le Mouvement ne pourrait accomplir sa mission humanitaire sans les centaines, les milliers et les dizaines de milliers de collaborateurs et collaboratrices bénévoles qu'il est en mesure, selon les cas, de mobiliser pour ses activités. (...) La collaboration des « volontaires » non professionnels et bénévoles, à tous les échelons de nos institutions, jusqu'aux organes dirigeants, est porteuse d'avantages indéniables » (Haug, 1993 : 479).

En ce basant sur ces lectures on peut mettre en exergue une série d'avantages qu'offrent le principe de volontariat et la collaboration d'acteurs professionnels au sein du Mouvement Croix Rouge/Croissant Rouge.

1) Avantages qui résultent de la participation de volontaires dans les actions de la Croix Rouge :

- Avantage économique du volontariat.
- Souplesse de l'action volontaire.
- Renforcement de la dimension humaine au sein du Mouvement Croix Rouge.
« Cet élément humain peut être renforcé par le fait que ces « volontaires » là font contrepoids à la technocratie, à la bureaucratie et à la hiérarchisation, risques inhérents à toute organisation moderne auxquels la Croix-Rouge et le Croissant-

⁵⁰ HAUG H., 1993, *Humanité pour tous*, Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, Institut Henry Dunant, 1993, p.477-482

Rouge n'échappent pas. Leur participation peut atténuer la dureté, la froideur et la routine menaçant tout appareil professionnel. » (Haug, 1993 : 480.)

- L'enrichissement par les expériences humaines et professionnelles extérieures.
- Le renforcement de *l'enracinement populaire* et de la popularité du mouvement.

2) Avantages liés à l'implication de collaborateurs professionnels à temps plein :

- une présence permanente et régulière
- une collaboration dont la qualité est en rapport avec leurs qualifications professionnelles
- la stabilité et la continuité dans la gestion. *« Il est également important pour l'efficacité et la sécurité des prestations fournies par l'institution, que les tâches assumées par des « volontaires bénévoles » puissent trouver l'appui de professionnels. » (Haug, 1993 : 482)*

*« Etant donné que la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge ne pourraient pas se passer de ces deux catégories de collaborateurs engagés soit à titre bénévole (les « volontaires ») soit à titre onéreux (les « permanents »), il serait faux de vouloir donner priorité de rang aux uns plutôt qu'aux autres, faux aussi de vouloir attribuer un sens de l'humanitaire plus grand aux uns qu'aux autres. Il est en revanche important qu'il existe une estime et une reconnaissance **récioproques** et que la collaboration s'effectue d'une manière harmonieuse. Ce qui importe avant tout, c'est que tous soient conscients de l'objectif final du Mouvement et que tous aient la volonté de l'atteindre d'une manière désintéressée. (...) Il est indispensable que tous les collaborateurs, qu'ils soient bénévoles ou rémunérés, soient intégrés dans l'institution et qu'ils puissent s'exprimer et participer dans une mesure raisonnable aux décisions. L'intégration doit promouvoir et faire perdurer parmi eux le sentiment de solidarité et d'unité. » (Haug, 1993 : 481).*

Ayant maintenant une vision plus claire et mieux documentée des fondements de la collaboration entre volontaires et permanents au sein de la Croix-Rouge, penchons-nous sur la réalité effective des rapports interpersonnels entre ces deux groupes d'acteurs.

1. Représentations des membres de l'in group et de l'out group

Même si les principes fondateurs des actions à la CRB-Cfr. semblent être acceptés et reconnus par une majorité, nos diverses rencontres et observations nous ont poussés à nous questionner sur les réelles représentations sociales des membres de la CR. Nous avons voulu ici connaître plus finement la manière qu'ont ces individus de penser, de s'approprier et d'interpréter leur réalité au sein de l'institution, mais aussi leur manière de comprendre et d'appréhender les membres de leur propre groupe ou de l'autre groupe (groupe des permanents pour les bénévoles, par exemple). Nous allons donc dans cette section nous intéresser aux représentations et opinions des volontaires sur les volontaires puis sur les permanents et ensuite des permanents sur les volontaires puis sur les permanents.

Pour plus de précisions concernant la population volontaire, nous avons aussi détaillé les réponses quantitatives selon leur appartenance aux secours ou à l'action sociale. Plusieurs

axes de représentations liées à l'action des volontaires, mais aussi au travail des permanents, peuvent être dégagés :

- Le travail au quotidien : la connaissance du terrain, les principes, le respect des engagements, la flexibilité.
- La professionnalisation de l'action : compétences, évaluation, rétribution financière et sanction.
- Volontaires / Permanents - la place des uns par rapport aux autres : responsabilités, rapport d'autorité et de pouvoir des uns par rapport aux autres.

Certains points ont déjà été analysés précédemment (les principes) et d'autres feront l'objet d'un approfondissement dans des sections prochaines (la rétribution financière, la sanction et les rapports V/P). Ils ne seront explorés ici que d'un point de vue quantitatif.

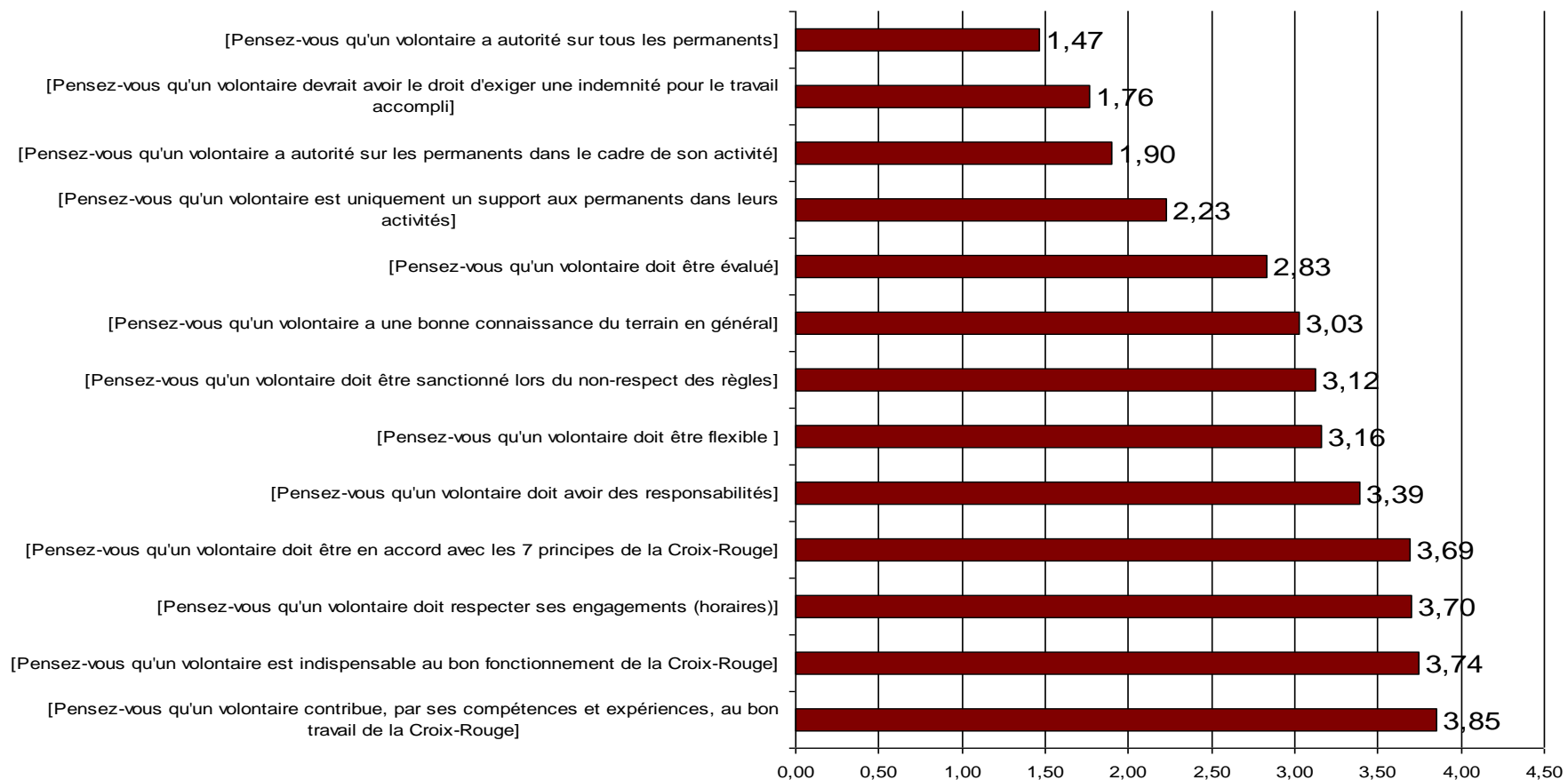
a) Les volontaires par les volontaires

Les volontaires sont en général « tout à fait d'accord » pour dire qu'ils sont **indispensables au bon fonctionnement de la CRB-Cfr** et qu'ils **contribuent, par leurs expériences et leurs compétences, au bon travail de l'institution**. Il existe d'ailleurs sur ces sujets très peu de différences entre les réponses formulées par les volontaires des secours et ceux de l'action sociale. Lors des entretiens et des rencontres, la légitimité de la participation des volontaires à l'organisation de la Croix Rouge n'a jamais été mise en doute. Ce sont eux qui représentent les forces vives majoritaires de la CRB-Cfr. En plus d'être numériquement en position de force, les volontaires apportent à l'institution un bagage riche et non négligeable d'expériences de vie, de compétences humaines et techniques.

Concernant le respect des 7 **principes**, le discours est, comme nous avons pu le voir plus haut, souvent unanime : « un volontaire doit respecter les principes fondateurs. » Nous voyons que cette proposition reçoit également une majorité de « tout à fait d'accord ». Entre volontaires des secours et volontaires de l'action sociale, les réponses sont homogènes. Les volontaires affirment aussi être tout à fait d'accord sur le **respect des engagements** pris, les réponses des volontaires des secours et de l'action sociale étant en cohérence.

Bien que les chiffres présentés ici soient très positifs pour l'institution, les discours entendus lors de notre recherche n'allaient pas toujours dans ce sens. En effet, des volontaires avançaient, pour défendre leur liberté de choix et d'engagement, l'argument « *je suis volontaire, si je n'ai pas envie de venir demain, personne ne peut m'y obliger.* » Cependant, certains précisait également que les engagements pris devaient être respectés « *Si tu t'engages à être là, tu dois respecter tes horaires mais si tu ne peux pas y être et que tu préviens, et personne ne peut te forcer à mettre la CR au premier plan.* » mais qu'aucune obligation n'était d'application.

Degré d'accord (moyenne)



Le graphique ci-dessus présente des comparaisons de moyennes. Il s'agit de degré d'accord avec les propositions citées. Ceci est calculé sur base d'indices. La valeur de l'indice en lui-même n'a pas d'importance mais il permet les comparaisons entre les propositions. Dans le cas des indices suivants, nous avons attribué : « 1 » à la modalité « pas du tout d'accord » ; « 2 » à la modalité « plutôt pas d'accord » ; « 3 » à la modalité « plutôt d'accord » ; « 4 » à la modalité « tout à fait d'accord ».

Il semblerait que la **bonne connaissance du terrain** soit une des caractéristiques auto-attribuées aux volontaires. Qu'ils soient actifs en actions sociales ou dans les secours, les volontaires estiment avoir une assez bonne connaissance de la réalité empirique. Nous verrons cependant plus loin que des divergences apparaissent quant aux représentations attribuées aux différents niveaux hiérarchiques.

« La réalité de terrain, c'est aussi la réalité socioéconomique. Le président local doit connaître son terrain. »

Un président local

Suivant le processus de professionnalisation, nous nous sommes posé la question de savoir quelle était la prise de position majoritaire des volontaires quant à une **logique d'évaluation**. Précisons que l'évaluation touche plusieurs niveaux :

- l'évaluation lors de l'entrée du volontaire à la CRB-Cfr

« On propose parfois des postes à des volontaires qui ne sont pas toujours appropriés. Il faut être prudent. Ce n'est pas le niveau d'étude de la personne qui doit seul orienter le choix, il doit y avoir un moment de test, une période d'essai, une évaluation faite simplement. Etant donné le fait qu'il manque des gens, on prend tous les volontaires mais on ne peut pas engager trop vite pour des postes à responsabilité ! Au début, on doit être clair, le volontaire doit être prévenu ! »

Une volontaire secours

- l'évaluation à la suite d'une formation⁵¹. Les débats se centrent alors sur les objectifs des tests et évaluations : veut-on une évaluation formative ou évaluation sanctionnante ?
- l'évaluation continue :

« Faire des évaluations, des supervisions est un facteur permettant de garder les volontaires. »

Une déléguée locale

En effet, dans certains services, comme le SISU, c'est une pratique courante, reconnue et appréciée.

Le tableau de la page précédente nous montre également que la tendance globale des volontaires par rapport à une évaluation se rapproche le plus de la modalité de réponses « plutôt d'accord ».

⁵¹ Nous aborderons plus loin le sujet de la formation, en lien avec celui de l'évaluation de l'action du volontaire.

Lors des rencontres et interviews, la question de l'évaluation fut abordée et perçue de différentes manières, surtout selon l'âge des volontaires. Les plus jeunes, peut-être plus habitués à ce type de mode de fonctionnement, semblaient moins dérangés par une évaluation (régulière ou ponctuelle) de leur action volontaire. Les personnes plus âgées, souvent à la CR depuis une longue période, ne voyaient pas toujours l'utilité d'être évalué.

Suivant ce constat, l'enquête quantitative nous montre que les volontaires des services de secours s'affirment plus d'accord (85%) que les volontaires de l'action sociale (56,7%) quant à l'idée d'une évaluation pour les individus de l'*ingroup*. Cette exigence plus forte peut s'expliquer :

- Par le type d'activité du volontaire. L'évaluation sera vue comme plus légitime dans les secours car il s'agit de gestes, connaissances et procédures plus cadrées légalement. Nous avons pu noter au fur et à mesure de nos observations que beaucoup voient les secours comme un métier plus exigeant et plus précis que l'AS, requérant plus de rigueur. L'évaluation y est donc un passage obligé.
- Par l'âge des volontaires⁵². En effet, certains jeunes, suite à un parcours scolaire assez récent ou à une vie professionnelle aux évaluations fréquentes, sont souvent plus familiarisés avec ces procédures tandis que les personnes plus âgées pointent plutôt le caractère coercitif et de contrôle des capacités de ces marches à suivre.

Concernant les mesures de **sanction lors du non-respect des règles**, une différence est également saisissable entre les volontaires secours et action sociale. Les premiers sont plus favorables aux sanctions (86,5%) que les seconds (69,7%). Sans doute cela est-il lié à la variable « âge » et à la rigueur des activités. Nous détaillerons ce point ultérieurement.

La rétribution financière fera le point d'un approfondissement dans la section suivante mais nous pouvons déjà observer que les réponses des volontaires concernant l'exigence d'une indemnité pour le travail accompli marquent plutôt leur désaccord avec cette pratique. Notons néanmoins que 44,3% des volontaires secours sont d'accord pour affirmer que le volontaire y a droit. L'opinion des volontaires des différents métiers se divise donc sur ce point car seulement 15,7% de volontaires y sont favorables en action sociale.

En ce qui concerne la représentation des **relations entre volontaires et permanents**⁵³, même si un bon nombre de volontaires, tant dans les secours qu'en action sociale, reconnaissent leur droit à avoir des **responsabilités**, peu de volontaires sont d'accord avec l'affirmation de leur **autorité sur tous les permanents**. Seulement 6,8% des volontaires de l'action sociale et 19,2% des volontaires secours rejoignent la proposition.

Par contre, en ce qui concerne l'**autorité du volontaire sur les permanents dans le cadre de son activité**, 43% des volontaires secours se montrent d'accord, pour seulement 19,2% en action sociale.

⁵² Rappelons que l'âge du volontaire est en lien avec son type d'activité.

⁵³ Concernant les items en lien avec les relations et rapports V/P, nous ne ferons que citer les données quantitatives. En effet, le chapitre III est essentiellement consacré à ces sujets.

Moins de 40% des volontaires s'estiment être uniquement un support aux permanents dans leurs activités. Notons que les volontaires secours sont encore moins d'accord (non à 70,2%) que les volontaires de l'action sociale (non à 52,1%).

Concernant leur degré d'autorité et de responsabilité, il semblerait que les volontaires des secours défendent plus leur position que ceux de l'action sociale.

b) Les permanents par les volontaires

Comme nous l'avons vu précédemment, le devoir des permanents d'être en accord avec les **principes** de l'institution importe également aux volontaires. Ces derniers sont tout à fait d'accord avec le fait de dire que le permanent se doit de respecter les fondements de la CR.

Encore plus que pour eux-mêmes, les volontaires estiment que les permanents doivent avoir des **responsabilités**. Les volontaires reconnaissent aussi l'importance des **compétences et des expériences** des individus de l'*outgroup* dans le bon fonctionnement de l'institution et semblent tout à fait d'accord de dire que les permanents sont **indispensables** au travail de la CR.

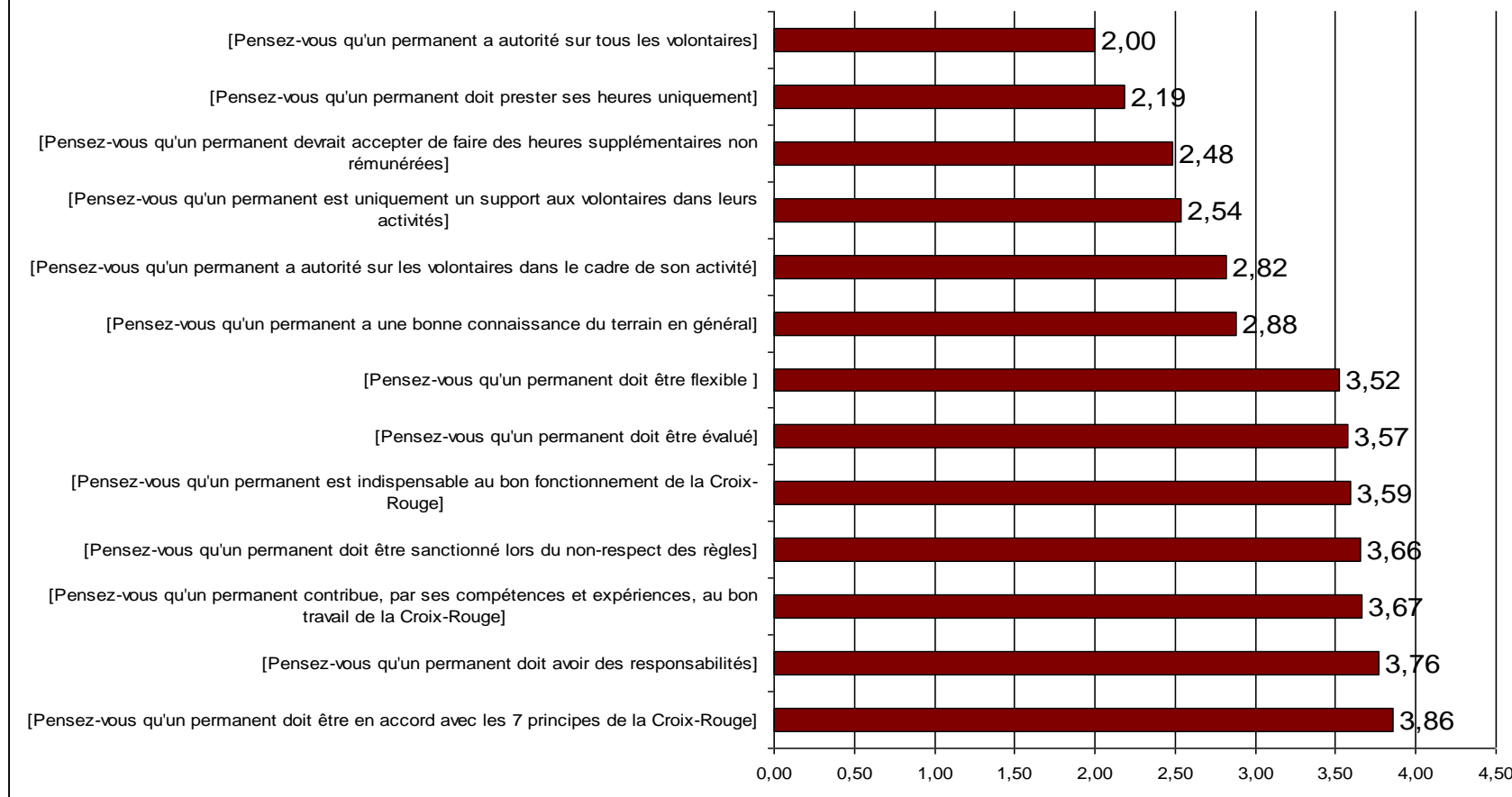
Les pratiques **d'évaluation** du travail des permanents sont elles aussi considérées comme une obligation. Cependant, lors des approfondissements qualitatifs, les volontaires reconnaissent qu'il ne s'agit pas du même cadre que celui de leurs propres actions. En effet, les prestations des travailleurs salariés sont régies par leur contrat de travail et par les règles qui en découlent. L'évaluation continue fait donc souvent partie des contraintes professionnelles.

« Les formations et les évaluations sont les mêmes pour les permanents que pour les volontaires mais il y a un impact différent car, lors des évaluations, le professionnel risque de perdre son boulot tandis que le volontaire risque seulement de perdre son loisir ! »

Un responsable de COPS

Notons que concernant les disparités de réponses entre volontaires des secours ou de l'action sociale, c'est uniquement sur la question de **l'évaluation des permanents** que le métier du volontaire influence les modalités de réponse. La quasi totalité des volontaires secours (95,9%) est favorable à la proposition, pour 86,8% de volontaires de l'action sociale. Les raisons précédemment citées pourraient ici être reprises comme facteur explicatif (âge, familiarisation avec le procédé, exigence de l'activité...).

Degré d'accord (moyenne)



Le graphique ci-dessus présente des comparaisons de moyennes. Il s'agit de degré d'accord avec les propositions citées. Ceci est calculé sur base d'indices. La valeur de l'indice en lui-même n'a pas d'importance mais il permet les comparaisons entre les propositions. Dans le cas des indices suivants, nous avons attribué : « 1 » à la modalité « pas du tout d'accord » ; « 2 » à la modalité « plutôt pas d'accord » ; « 3 » à la modalité « plutôt d'accord » ; « 4 » à la modalité « tout à fait d'accord ».

En ce qui concerne le principe de **sanction**, si près de 90% des volontaires sont en accord avec la proposition, les réflexions paraissent ici semblables. Aucune procédure claire n'est établie concernant les mesures de sanction des volontaires. Cependant, pour les travailleurs, le régime est différent, généralement plus clair et plus radical. Nous avons observé que les discussions sur ce point étaient moins houleuses concernant les permanents, pour qui le règlement de travail pose les limites, que pour les volontaires. Nous y reviendrons plus loin.

« Si un permanent fait une faute grave dans ma SL, je sais ce que je dois faire. Par contre, si c'est un volontaire, c'est beaucoup plus dur, je ne connais pas les procédures. »

Une présidente locale

Au sujet de la **« bonne connaissance du terrain »** dont disposeraient les permanents, plus d'un quart des volontaires se disent *pas du tout* ou *pas tout à fait d'accord*. Cette représentation plutôt négative a généralement comme cible les permanents de la hiérarchie. Nous avons remarqué que le terme « terrain » est souvent lié à celui d'implication pratique des permanents, de collaboration avec les volontaires, d'expérience en tant que volontaire de base...

« Les permanents sont vus comme des technocrates qui n'ont pas vu le terrain. Notons que le Commissaire provincial est le plus volontaire des permanents car il connaît le terrain. »

Un président provincial

« Pour les ambulanciers, le fait qu'un salarié ait été volontaire le rend plus respectueux car il a la connaissance du terrain. Les autres viennent des firmes privées et ont d'autres attitudes et représentations. »

Un volontaire responsable secours

Suite à nos entretiens, nous formulons l'hypothèse que ces 60% de réponses favorables illustrent plutôt les représentations des volontaires au sujet des permanents des SL ou CLS et des CP. En effet, les salariés de l'échelon provincial sont encore régulièrement, au contraire de ceux « de Stalle », considérés comme proches et accessibles.

« Je passe toujours par la province et les permanents sont aussi des gens de terrain, ils descendent s'il faut. »

Un président local

La flexibilité est, pour le volontaire, un critère d'évaluation positive du travail des permanents. Ce qui est souvent reproché à ces derniers est le cantonnement trop strict de leurs prestations dans des plages horaires et des tâches précises et cloisonnées.

Dans cette lignée, nous soulignerons que près de 40% des volontaires répondent être d'accord avec le fait que le permanent devrait accepter de faire des **heures supplémentaires**

non rémunérées et plus de la moitié estiment que le permanent **ne doit pas prester ses heures uniquement**. Nous développerons ces idées dans une réflexion ultérieure sur les horaires de travail des uns et des autres.

En ce qui concerne les rapports entre volontaires et permanents, les volontaires ne sont *plutôt pas d'accord* pour dire qu'**un permanent a autorité sur tous les volontaires**. Concernant la proposition stipulant qu'**un permanent a autorité sur les volontaires, dans le cadre de son activité**, les positions sont moins radicales. Plus de 60% des volontaires se disent plutôt ou tout à fait d'accord.

Paradoxalement, on constatera que **seulement 43% de volontaires se montrent opposés à l'idée qu'un permanent est uniquement un support aux volontaires dans le cadre de leur activité**.

Nous tenterons de lever ces contradictions, grâce à des éclairages plus qualitatifs, dans la section II de ce chapitre.

A la lecture du dernier tableau, nous ne remarquons finalement que peu de différences entre les réponses des volontaires des secours et ceux de l'action sociale. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que les divergences de représentations entre les volontaires des secours et les volontaires de l'action sociale portent essentiellement sur les volontaires eux-mêmes et non pas sur les permanents. Nous approfondirons l'explication de ces divergences dans les représentations des volontaires au point 6 de la section II de ce chapitre (« Secours et Action sociale, histoire d'un clivage »)

c) Les volontaires par les permanents

Rappelons que nous devons rester prudents quant aux généralisations des deux tableaux suivant et rappelons-nous que les résultats liés aux représentations des permanents sont fondés sur une consultation électronique libre et non une enquête « classique » basée sur un échantillon probabiliste.

Le respect des engagements et des principes semblent être, pour les permanents, deux caractéristiques essentielles que doivent avoir les membres de *l'outgroup*. Bien qu'une grande partie reconnaisse l'effectivité de ces propositions, d'autres remettent en cause l'engagement conscient, réfléchi et assumé de certains volontaires.

« Certains volontaires ne sont pas assez conscients de leurs engagements. »

Un volontaire responsable secours

« Certains volontaires n'ont pas de conscience professionnelle. »

Un permanent en SL

« La réponse générale est : « je suis volontaire, je fais ce que je veux... ». Il se sent un élément essentiel donc il se croit tout permis. »

Un ambulancier permanent

Les salariés se montrent cependant en accord avec la reconnaissance des **compétences et des expériences** des volontaires dans le bon fonctionnement de la CR et avec leur **caractère indispensable** au sein de l'institution.

L'obligation de la mise en place de mesures de **sanctions** lors du non-respect des règles par le volontaire semble, pour le permanent CR également, indispensable. En effet, si un nombre limité estime que les volontaires manquent de conscience professionnelle, tous revendiquent un cadre plus clair et plus strict lors de l'application des mesures préventives ou répressives.

« Volontaires et permanents ne sont pas égaux devant la sanction ; il arrive que des volontaires aillent très loin dans leur comportements et n'aient aucune retombée alors que si un permanent s'avisait de faire la même chose, il serait directement mis dehors. »

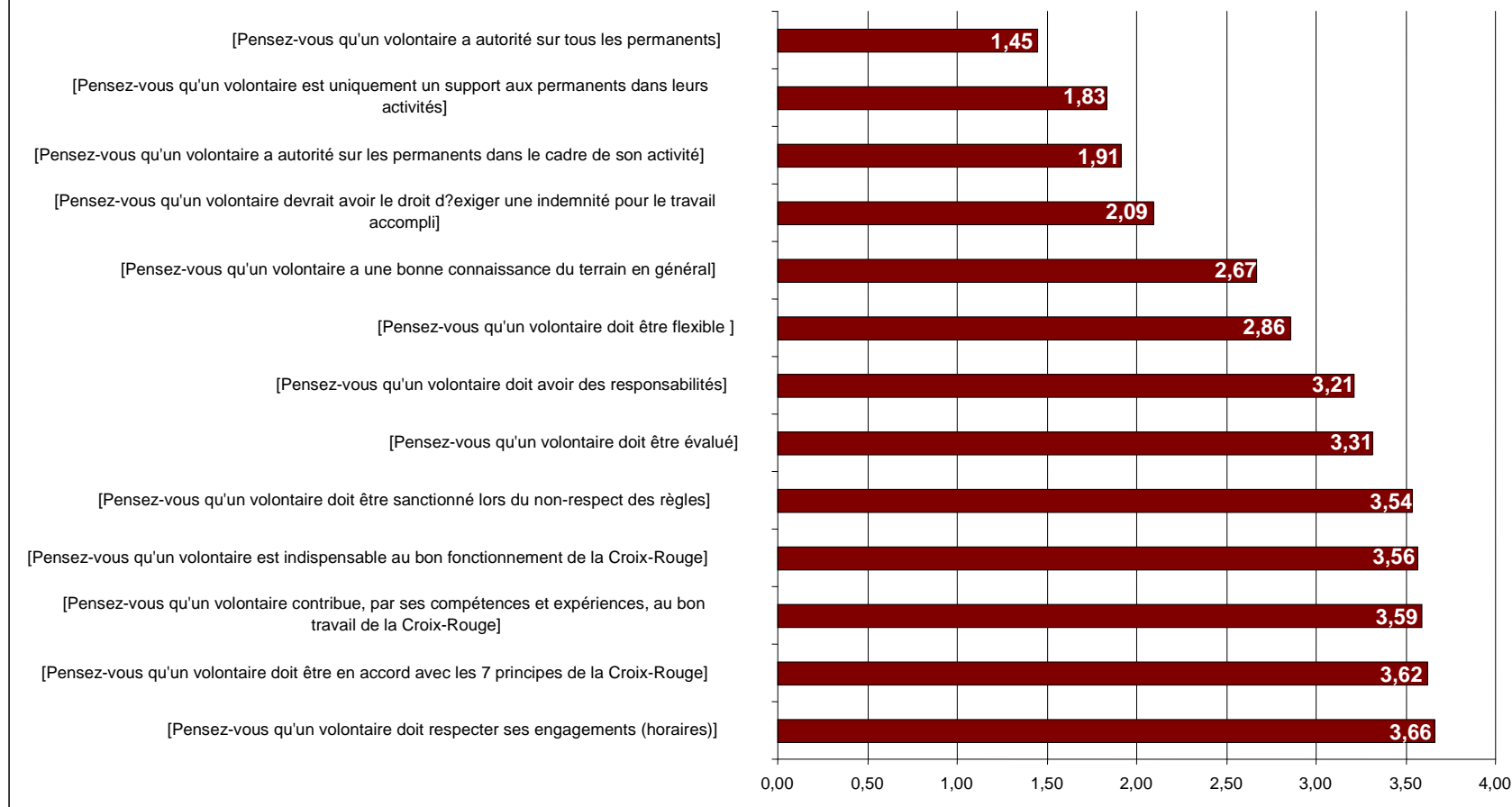
Un ambulancier salarié.

Plus de 80% des permanents estiment que le volontaire doit avoir des **responsabilités**. Donc, même si certains sont septiques quant au professionnalisme des volontaires, peu désirent leur enlever leurs responsabilités. Par contre, par rapport à **la connaissance** qu'auraient les volontaires **du terrain**, l'avis des permanents est plus mitigé : plus d'un tiers se dit *plutôt pas* ou *pas du tout d'accord* avec l'affirmation et seulement 60% se positionnent favorablement quant à cette représentation du volontaire.

Notons qu'un processus **d'évaluation** pour les volontaires est demandé par plus de 85% des permanents. L'idée de **flexibilité** du volontaire ne rassemble pas tous les permanents. Un quart se positionne contre la proposition. Ces données chiffrées ne nous permettent pas de traduire leurs pensées mais nous pouvons faire l'hypothèse que la notion de flexibilité peut être associée, pour ces permanents réticents, à une idée d'instabilité et de manque de prévoyance, éléments fréquemment cités lorsqu'on aborde le domaine du volontariat.

Les permanents s'affichent plutôt contre la proposition d'une **rétribution financière** lors de l'accomplissement de la mission volontaire. Nous aborderons cette problématique dans la section suivante. **La prise de pouvoir du volontaire sur le permanent**, que ce soit globalement ou dans le cadre d'une activité précise, n'est pas acceptée par ces derniers. Cependant, l'idée inverse, disant que **le volontaire est uniquement un support au permanent**, n'est pas admise non plus. Les processus de subordination au sein de la CR et les rapports d'autorité d'un groupe sur l'autre ne sont donc pas si simples. C'est la raison pour laquelle nous développons une section entière à cette problématique.

Degré d'accord (moyenne)



Le

graphique ci-dessus présente des comparaisons de moyennes. Il s'agit de degré d'accord avec les propositions citées. Ceci est calculé sur base d'indices. La valeur de l'indice en lui-même n'a pas d'importance mais il permet les comparaisons entre les propositions. Dans le cas des indices suivants, nous avons attribué : « 1 » à la modalité « pas du tout d'accord » ; « 2 » à la modalité « plutôt pas d'accord » ; « 3 » à la modalité « plutôt d'accord » ; « 4 » à la modalité « tout à fait d'accord ».

d) Les permanents par les permanents⁵⁴

Les permanents reconnaissent leur contribution, par leurs **compétences et expériences**, au bon travail de la CR. Ils sont également tout à fait d'accord avec le **caractère indispensable de leurs prestations**.

Cependant, même s'ils sont tout à fait d'accord avec la proposition stipulant que le permanent doit avoir des **responsabilités** au sein de l'institution, ils estiment tout à fait légitime qu'un membre de *l'ingroup* soit **sanctionné** lors du non-respect des règles. L'importance d'être en accord avec les **principes** est également reconnue par plus de 90% des permanents.

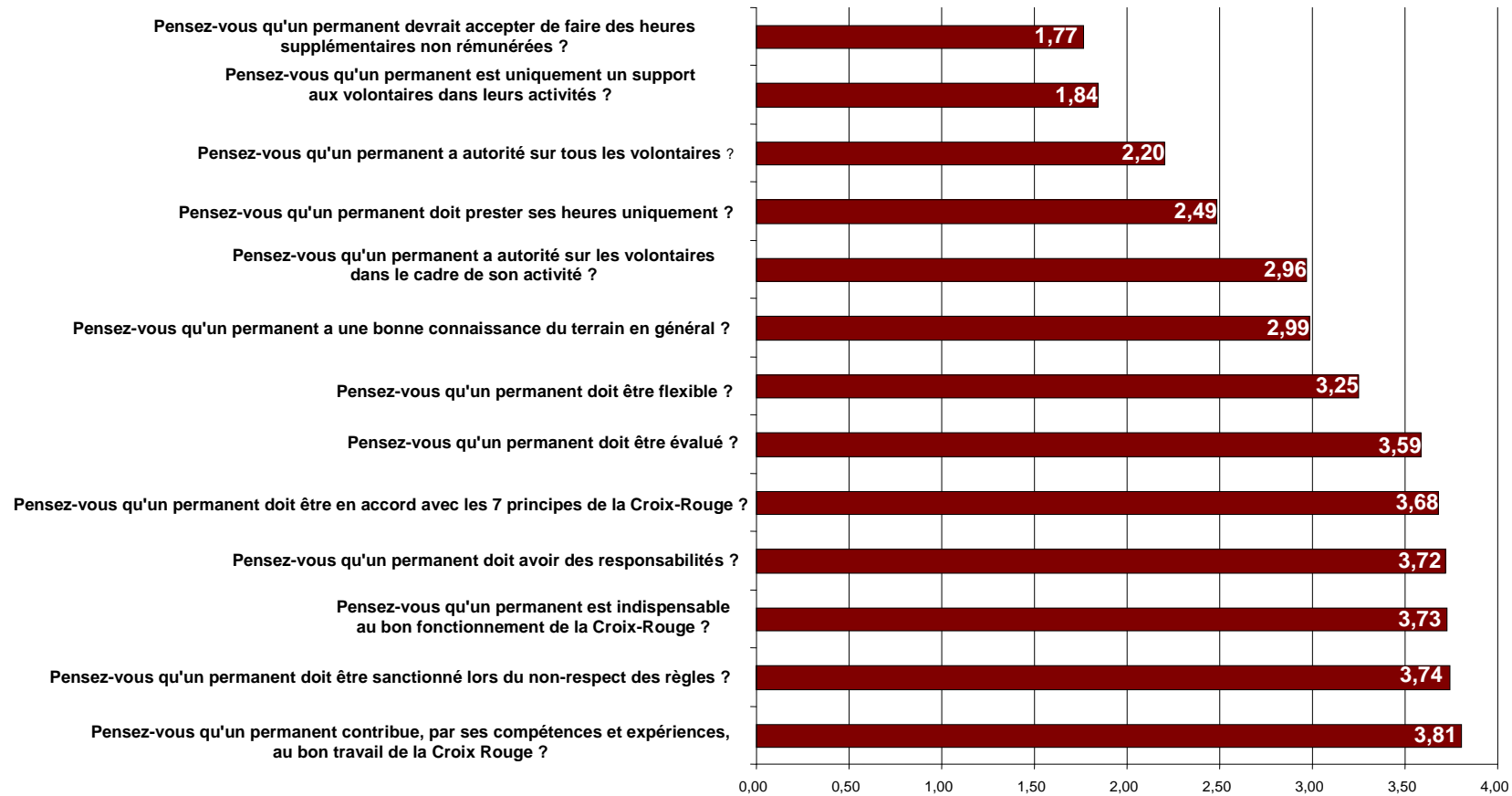
Concernant leur propre **évaluation**, les permanents maintiennent leur position quant au fait d'être *tout à fait d'accord* avec la proposition.

Si nous mettons les résultats de deux propositions côte à côte (***Pensez-vous qu'un permanent doit être flexible ?*** et ***Pensez-vous qu'un permanent devrait accepter de faire des heures supplémentaire non rémunérées ?***), nous pouvons construire une hypothèse intéressante quant aux possibilités d'investissement des permanents. Ceux-ci semblent plutôt d'accord avec l'idée de flexibilité du travail mais la majorité s'oppose néanmoins au fait de faire du volontariat en faveur de la CR. Notons cependant que plus de 20% de permanents se montrent *plutôt* ou *tout à fait d'accord* avec la suggestion de prestations non rémunérées, ce qui est un ratio supérieur à celui des permanents CR qui exercent effectivement une activité volontaire en dehors de leurs heures de travail.

A la question ***pensez-vous qu'un permanent doit prêter ses heures uniquement ?***, il semblerait que les réponses soient une rencontre entre les deux types de positions explicitées ci-dessus. Les avis sont en effet partagés : 48% sont contre la proposition, 47% en sont partisans et 5% restent sans avis. Aidés par le matériau qualitatif, nous formulons l'hypothèse que le message général que nous pouvons retirer de ce tableau concernant cette thématique est que les permanents paraissent prêts à modeler leurs horaires de travail, à déplacer certaines tâches en dehors des « heures de bureau » et à mettre de côté la rigidité de leur emploi du temps pour les besoins de l'institution et pour une meilleure collaboration avec les volontaires. Mais un faible nombre d'entre eux est d'accord pour modifier tous ces paramètres afin de travailler à titre de volontaire. Nous pourrions résumer ceci en un slogan : « La flexibilité : oui. Le bénévolat : non ».

⁵⁴ Les recommandations de prudence quant aux conclusions liées aux résultats de cette partie de l'enquête quantitative restent d'actualité pour ce point.

Degré d'accord (moyenne)



Le graphique ci-dessus présente des comparaisons de moyennes. Il s'agit de degré d'accord avec les propositions citées. Ceci est calculé sur base d'indices. La valeur de l'indice en lui-même n'a pas d'importance mais il permet les comparaisons entre les propositions. Dans le cas des indices suivants, nous avons attribué : « 1 » à la modalité « pas du tout d'accord » ; « 2 » à la modalité « plutôt pas d'accord » ; « 3 » à la modalité « plutôt d'accord » ; « 4 » à la modalité « tout à fait d'accord ».

En ce qui concerne **la connaissance du terrain**, près des $\frac{3}{4}$ des permanents stipulent que celle des membres de *l'ingroup* est bonne. Encore une fois, c'est en fonction de la place dans la hiérarchie qu'un permanent se verra attribuer une connaissance relative du terrain (bonne si provient est de la base ; insuffisante si on occupe une place au sommet), ceci tant de la part des volontaires que des permanents eux-mêmes.

Les résultats relatifs aux représentations des relations entre volontaires et permanents montrent ici que les permanents n'estiment pas être **uniquement un support aux volontaires**, ils ne considèrent pas vraiment non plus avoir **autorité sur tous les volontaires**. Cependant, à la question de savoir s'ils pensent avoir **autorité sur les volontaires de leur activité**, 70% des volontaires choisissent les modalités de réponse *plutôt d'accord* ou *tout à fait d'accord*. Nous pouvons peut-être expliquer cela par le nombre élevé de répondant travaillant en centre ADA où, comme nous l'avons vu plus haut, ce sont les collaborateurs qui gèrent, coordonnent et supervisent les activités des volontaires.

Dans le tableau suivant, vous trouverez les 3 propositions ayant obtenu le plus haut score moyen.

	...à propos des volontaires		...à propos des permanents	
Opinion des Volontaires	1	un volontaire contribue, par ses compétences et expériences, au bon travail de la Croix-Rouge	1	un permanent doit être en accord avec les 7 principes de la Croix-Rouge
	2	un volontaire est indispensable au bon fonctionnement de la Croix-Rouge	2	un permanent doit avoir des responsabilités
	3	un volontaire doit respecter ses engagements (horaires)	3	un permanent contribue, par ses compétences et expériences, au bon travail de la Croix-Rouge
Opinion des permanents	1	un volontaire doit respecter ses engagements (horaires)	1	un permanent contribue, par ses compétences et expériences, au bon travail de la Croix-Rouge
	2	un volontaire doit être en accord avec les 7 principes de la Croix-Rouge	2	un permanent doit être sanctionné lors du non-respect des règles
	3	un volontaire contribue, par ses compétences et expériences, au bon travail de la Croix-Rouge	3	un permanent est indispensable au bon fonctionnement de la Croix-Rouge

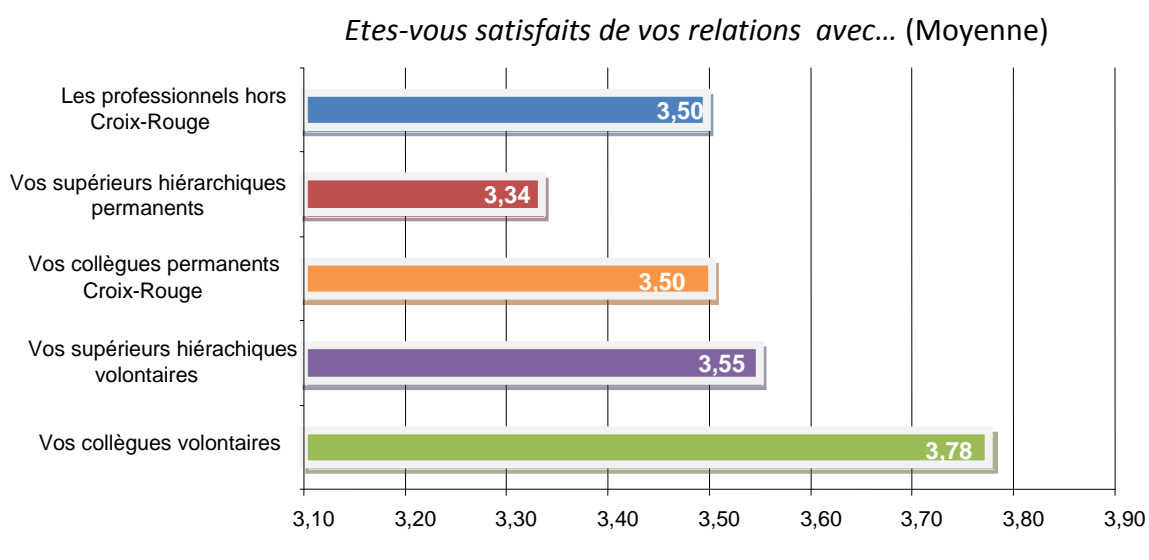
La contribution de chacun (volontaires et permanents) au bon travail de la CR, par ses compétences et expériences est reconnue par les deux groupes. Le respect des principes est généralement un devoir que l'on attribue en priorité à *l'outgroup* tandis que le caractère indispensable au bon fonctionnement de l'institution est plutôt assigné d'abord à *l'ingroup*. Cependant, le tableau ci-dessus est assez homogène et nous illustre donc la cohérence globale entre les représentations des différents groupes, au sein de l'organisation.

2. Niveau de satisfaction des relations

Nous avons pu, grâce à la section précédente, tirer quelques hypothèses concernant les représentations des uns par rapport aux autres. Cependant, il nous paraissait important de questionner clairement chaque répondant sur la satisfaction éprouvée dans le rapport à autrui au sein de l'institution. Nous avons donc interrogé les permanents et les volontaires sur leur degré de satisfaction relatif aux relations interpersonnelles, que ces relations concernent *l'ingroup* ou *l'outgroup*, et ce, à différents niveaux hiérarchiques.

Les secteurs des secours et de l'action sociale faisant référence à des réalités de terrain différentes, il nous a semblé important de ne pas oublier de pointer les éventuelles différences entre les représentations exprimées par les membres de ces deux types d'activité.

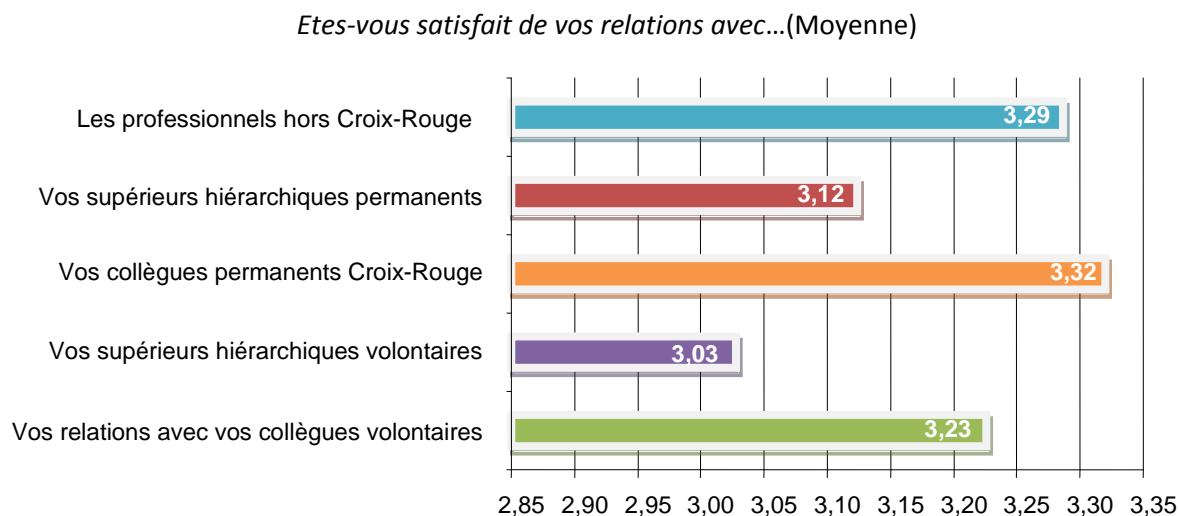
a) Satisfaction des volontaires



Concernant les relations avec les **supérieurs hiérarchiques volontaires**, les volontaires secours sont un peu moins satisfaits que ceux de l'AS. Alors que pour les relations avec les **collègues volontaires**, le fait d'être des secours ou de l'AS ne change rien au degré de satisfaction.

Les secours sont également un peu moins satisfaits concernant les **relations avec les collègues permanents CR** et avec les **supérieurs hiérarchiques permanents**, où presque 30% des volontaires secours affirment leur insatisfaction, pour 10% en action sociale. Concernant les professionnels hors CR, le métier exercé par le volontaire n'influence pas ici la réponse.

b) Satisfaction des permanents



Globalement, les moyennes ne descendant pas sous l'indice 3, nous pouvons affirmer que les relations interpersonnelles au sein de la CRB-Cfr. semblent bonnes.

Nous pouvons néanmoins remarquer, pour l'ensemble, que :

- Les **volontaires** sont plus satisfaits des relations au sein de leur propre groupe (les collègues ou supérieurs hiérarchiques volontaires)
- Les **permanents** sont plus satisfaits des relations avec les membres du même niveau hiérarchique (collègues volontaires ou permanents).
- Les relations avec les professionnels hors CR ne semblent pas éveiller de remarques particulières.

Section II. Les conflits potentiels

Bien que les volontaires et permanents de la CRB-Cfr semblent globalement satisfaits de leurs relations interpersonnelles au sein de l'Institution, nous voudrions à présent aborder plus en profondeur les situations de conflits potentiels, notamment ceux opposant les bénévoles aux permanents. Nous avons décidé d'aborder ceux-ci en fonction de ce que les acteurs ont choisi de nous exposer lors des entretiens et des diverses rencontres. Cette section a donc été construite selon les thèmes les plus récurrents abordés par les acteurs lorsque nous les questionnions sur les relations Volontaires/Permanents et repérés lors des divers échanges qui nous ont été donnés à voir au sein de l'organisation.

1. La répartition des tâches, la responsabilité hiérarchique et les enjeux de pouvoir

Comme nous venons de le voir, les questions de pouvoir, de responsabilité et d'autorité des uns par rapport aux autres sont complexes lorsqu'on envisage les relations V/P. Nous avons cependant noté qu'il s'agissait d'un angle d'attaque incontournable pour aborder les dysfonctionnements relationnels au sein de la CRB-Cfr.

Suivant les entretiens qualitatifs et les diverses rencontres menées, nous serions tenter d'affirmer que deux discours radicaux s'opposent, se contredisent, se croisent et s'entrechoquent à ce sujet. Cependant, il nous a été difficile de percevoir un discours commun et partagé par tous les membres d'un groupe en particulier concernant les tâches, missions, responsabilités hiérarchiques... de l'un et de l'autre groupe (permanents et volontaires).

Même s'il est évident que des individus aux propos plus nuancés et modérés n'utilisent que l'un ou l'autre argument des deux postulats qui vont suivre pour défendre leur position, nous pouvons classer les logiques argumentatives selon deux registres :

1° Celle défendant le primat du volontaire sur le permanent : le volontaire est « hiérarchiquement responsable » ou « a autorité » sur le permanent

L'argument utilisé par la plupart des acteurs convaincus par ce postulat est celui prenant comme point d'appui le **principe de volontariat**. Suite à de nombreuses interprétations, ce principe fondateur est traduit comme étant le fondement du pouvoir du volontaire.

« La CR est une institution volontaire, avec un principe de volontariat, c'est donc le volontaire qui a la responsabilité des décisions. Le permanent, lui, est là pour les tâches de support. »

Un volontaire en action sociale

Dans les textes officiels, comme nous l'avons vu plus haut, les conceptions du principe de volontariat au sein du mouvement Croix Rouge sont évidemment bien moins restrictives mais il semblerait qu'en fonction des contextes et à cause d'un manque de clarté de l'information à ce sujet, les « raccourcis de sens » soient une démarche fréquente à la CRB-Cfr et sont effectués tant par les volontaires que par les permanents. En voici d'autres exemples :

« Le permanent pilote l'activité et le volontaire supervise. »

Un volontaire secours

« Nous sommes une structure dans laquelle, statutairement, le volontaire a le pouvoir. Les permanents exécutent ce que les volontaires décident. Le volontaire est très exigeant par rapport au permanent. Il nous arrive d'en arriver à une situation conflictuelle, à la limite du harcèlement. « Vous les permanents,

vous n'avez rien à dire, nous pouvons tout nous permettre » (...) quand un permanent fait une erreur avec un volontaire, ça prend des proportions énormes au niveau du permanent mais dans le sens contraire, ce n'est pas le cas. C'est presque du harcèlement sur le lieu de travail car le volontaire peut tout se permettre et nous, on doit toujours faire attention. (...) Leur argument : « nous sommes volontaires, vous êtes les larbins, vous devez vous adapter à nous. » Où sont les principes de respect ? »

Un permanent du CP.

« Le vrai problème dans le rapport entre volontaires et permanents est l'absence de lien hiérarchique officiel. Les permanents manquent de légitimité. Trop souvent, les volontaires pensent (et les instances le leur laissent croire) qu'ils ont autorité sur les permanents, que nous sommes « à leur service », et qu'en conséquence, un permanent n'a rien à dire à un volontaire. Ainsi, souvent, les volontaires donnent l'impression de se sentir "intouchables" ... et il est vrai que bon nombre commettent des fautes graves, selon moi et au regard des 7 principes, sans pour autant être inquiétés. Parallèlement à ces croyances et à cette façon de fonctionner, le travail des permanents, d'après leur job description, consiste à encadrer/soutenir les volontaires... pour ce faire, les permanents sont non seulement garants d'un cadre, d'un certain professionnalisme (ex. méthodologie du projet), mais aussi des valeurs défendues par la Croix-Rouge. Or, comment pouvoir être garants de ces différents aspects sans légitimité auprès des volontaires ? La sélection et la sanction des volontaires demeurent un problème à la Croix-Rouge, et cela, tant au niveau des "simples volontaires" qu'au niveau des "volontaires cadres"... »

Un permanent AS.

L'hypothèse que nous formulons quant à l'attribution de l'autorité et du pouvoir de décision au volontaire vient, en plus d'une éventuelle mauvaise traduction du principe fondateur, de la **constitution du Conseil d'Administration** de l'institution. En effet, celui-ci est composé exclusivement de volontaires qui valident les décisions, vérifient le respect du cadre juridique, s'assurent de la transparence et de la bonne gouvernance des services.

Cela ne veut évidemment pas dire que le volontaire, quel qu'il soit, a le pouvoir octroyé par le statut d'administrateur. Là est pourtant, selon nous, une cause de la dérive d'interprétation et de réappropriation des principes, qui semble causer bien des problèmes au sein de certaines équipes.

Rappelons, pour la clarté du propos, les chiffres de la section précédente sur les représentations des rapports d'autorité entre volontaires et permanents présentés à la section précédente.

Pensez-vous qu'un volontaire a autorité sur tous les permanents ? (question posée aux volontaires)

Oui à 9,5 % Non à 86,7% Sans avis : 3,7 %

Pensez-vous qu'un volontaire a autorité sur les permanents dans le cadre de son activité ? (question posée aux volontaires)

Oui à 27,5% Non à 66,9% Sans avis : 5,5%

Pensez-vous qu'un volontaire a autorité sur tous les permanents ? (question posée aux permanents)

Oui à 6,1% Non à 86,1% Sans avis : 7,8%

Pensez-vous qu'un volontaire a autorité sur les permanents dans le cadre de son activité ? (question posée aux permanents)

Oui à 22,1% Non à 69,2% Sans avis : 8,7%

Pensez-vous qu'un permanent est uniquement un support aux volontaires dans leurs activités ? (question posée aux volontaires)

Oui à 47,5% Non à 43,4% Sans avis: 9,0 %

Pensez-vous qu'un permanent est uniquement un support aux volontaires dans leurs activités ? (question posée aux permanents)

Oui à 21,4% Non à 77% Sans avis : 1,6%

Concernant la question de l'autorité du volontaire sur le permanent, les chiffres moyens de l'enquête quantitative sont évidemment moins radicaux que le contenu de notre matériau qualitatif. C'est essentiellement la question de la considération du permanent comme support à l'activité volontaire, posée aux volontaires qui suit notre raisonnement.

2° Celle défendant le primat du permanent sur le volontaire : le permanent est hiérarchiquement responsable/a autorité sur le volontaire :

D'autres, s'appuyant sur l'instabilité du volontaire, son manque de rigueur et de professionnalisme, son statut mal défini... affirment plutôt que c'est le volontaire qui est sous l'autorité du permanent de son service ou de son activité.

« Les volontaires sont les acteurs de terrain et les permanents remplissent le rôle d'encadrement par rapport au travail de proximité et par rapport aux normes et cadres de l'activité. Le volontaire, s'il entre à la CR, doit accepter de travailler dans ce cadre. »

Un permanent secours

Se référant à la logique professionnelle, certains stipulent que le salarié, même s'il fait partie d'une organisation dont les forces vives sont essentiellement constituées de volontaires, est le représentant et le garant du cadre de travail et a donc les responsabilités et le pouvoir de décider de la répartition des tâches et du fonctionnement des activités.

Ces individus rencontrés lors des entretiens semblent souvent être des permanents qui supportent mal le pouvoir attribué à des personnes qui exercent « un loisir plutôt qu'une profession » et qui ne sont là que ponctuellement. Dans cette optique, des critiques fréquentes sont d'ailleurs attribuées aux membres du Conseil d'Administration de la CRB-CFr. : vieillesse des administrateurs, manque d'ouverture vers l'extérieur, immobilisme, traditionalisme, manque d'expertise et d'objectivité...

Notons que les permanents défendant ce postulat pro-professionnel, même s'ils ne sont pas volontaires, revendiquent également leur investissement valoriel au sein de l'institution et demandent que la CR les reconnaisse comme étant aussi des travailleurs concernés par les objectifs d'entraide et de solidarité défendus par l'organisation.

Bovay et Tabin reprennent dans des termes justes cette dernière logique argumentaire. *« L'attitude ambivalente des professionnels est en partie engendrée par la symbolique positive attachée au bénévolat faite de désintéret, de don et de générosité. Cette forme de valorisation du bénévolat peut avoir des effets pervers sur les professionnels, en termes d'estime de soi et de leur travail (l'action professionnalisée se trouve dépossédée de ces qualités si elle apparaît comme « intéressée » en raison de la rémunération dont elle bénéficie). Les réticences des professionnels sont aussi entretenues par le discours qui voudrait attribuer aux professionnels les tâches utilitaires et aux bénévoles les tâches relationnelles. (...) Cette manière de présenter les avantages du bénévolat est bien évidemment réductrice et contredit la représentation que les professionnels se font de leurs activités : cette dernière comprend une dimension relationnelle dont ils ne souhaitent pas être dépossédés par les bénévoles. »* (Bobay & Tabin, 1998 : 58)

Pour plus de précisions, reprenons les chiffres de la section précédente.

Pensez-vous qu'un permanent a autorité sur tous les volontaires ? (question posée aux volontaires)

Oui à 27,8% Non à 65,4% Sans avis : 6,8%

Pensez-vous qu'un permanent a autorité sur les volontaires dans le cadre de son activité ? (question posée aux volontaires)

Oui à 63,5% Non à 29,3% Sans avis: 7,1 %

Pensez-vous qu'un permanent a autorité sur tous les volontaires ? (question posée aux permanents)

Oui à 32,9% Non à 60,8% Sans avis : 6,3%

Pensez-vous qu'un permanent a autorité sur les volontaires dans le cadre de son activité ? (question posée aux permanents)

Oui à 70% Non à 25,6% Sans avis : 4,4%

Pensez-vous qu'un volontaire est uniquement un support aux permanents dans leurs activités ? (question posée aux volontaires)

Oui à 39,8 % Non à 53,9 % Sans avis : 6,3 %

Pensez-vous qu'un volontaire est uniquement un support aux permanents dans leurs activités ? (question posée aux permanents)

Oui à 21% Non à 76,8% Sans avis : 2,2%

Ici, c'est essentiellement la question de l'autorité du permanent sur le volontaire de son activité, reconnue par volontaires et permanents, qui illustrent nos propos.

Même si, comme nous venons de le voir, des représentations et des logiques s'opposent et se contredisent, nous ne devons pas négliger le fait que beaucoup de membres de la Croix Rouge soulignent une bonne entente et un équilibre général entre les volontaires et les salariés. Il nous paraît important de souligner le fait que, même si ces deux logiques identitaires de travail sont très différentes et que la position face au travail et les représentations sociales qui en découlent sont souvent distinctes (le volontaire porte encore l'étiquette de la personne altruiste qui est là de son plein gré et le professionnel celle de l'individu qui est là pour gagner sa vie), elles ne sont pas nécessairement antinomiques.

Pour conclure ce point, reprenons **les zones de conflits les plus sensibles** identifiés par nos entretiens et observations de terrain.

- Dans les secours : les ambulanciers et les permanents ayant les mêmes tâches et se côtoyant continuellement expriment des problèmes relationnels réguliers, dûs aux différents statuts.
- Dans certains Comités Provinciaux, certains permanents (dont le commissaire) souffrent du besoin d'aval décisionnel des volontaires (dont le président).
- Entre les Présidents locaux et les Commissaires Provinciaux : il semblerait que les commissaires aient parfois du mal à s'imposer, à faire passer leurs idées auprès des sections locales. Ceux-ci diront que c'est parce que le Président (volontaire) a du mal à recevoir « des ordres » de la part d'un permanent (commissaire).
- Entre la base et le sommet. Il s'agit du conflit formulé le plus fréquemment et le plus important en termes d'impact sur la collaboration, la visibilité et le bon fonctionnement de l'organisation. Nous y reviendrons ultérieurement (point 6 de ce chapitre).
- Entre les permanents et le Conseil d'Administration. Le postulat du primat du permanent sur le volontaire, défendu essentiellement par les permanents lors des entretiens, entraîne un manque de légitimité des membres du CA : ont-ils des « ordres » à donner aux professionnels ?

Approfondissons ce dernier item sous l'angle de vue du cumul des rôles et des statuts.

Il existe plusieurs types d'organisation employeurs :

- celles dont le bénévolat est réduit aux seuls administrateurs
- celles dont les bénévoles ne sont pas administrateurs mais actifs dans différentes activités de l'organisation
- celles, comme la CRB-Cfr, dont certains bénévoles sont administrateurs et largement intégrés aux activités.

L'adage « on ne peut pas être juge et partie » n'est donc pas toujours de rigueur à la CRB-Cfr. En effet, la plupart des membres volontaires du C.A. sont également présidents

provinciaux. Ce cumul des rôles, des statuts (et donc des intérêts, parfois divergents) pose donc régulièrement problème au sein de la structure. Dans cette organisation, où il est fréquent de rencontrer des acteurs possédant plusieurs « casquettes », les conflits entre la légitimité de terrain et la légitimité bureaucratique sont fréquents. Ces deux logiques, qui parfois s'opposent, sont sources de tensions et d'incompréhensions régulières entre les acteurs.

« La casquette est double et le langage, le discours est régulièrement différent en fonction de la casquette que l'on porte. »

Un permanent CP

⇒ **Stratégie de responsabilisation par la tâche**

Dans le cadre de notre analyse et suivant les idées d'acteurs rencontrés, nous proposerons ici une troisième voie, celle de la responsabilité selon la fonction définie par la tâche et non selon la simple appartenance à l'un ou l'autre statut. Les profils de fonction, développés dans le cadre de la Commission *Volontariat CR*, devraient aider à clarifier les choses et peut-être à aplanir les mésententes et les incompréhensions et à éviter d'éventuels conflits

« L'autorité est à associer à une fonction et non à un statut. »

Un volontaire secours

« La relation entre permanent et volontaire n'est pas hiérarchique mais une collaboration d'égal à égal, chacun a son rôle et à chacun de respecter les règles existantes à la CR. »

Un permanent DG

« Que ce soit volontaire ou permanent, chacun doit être le complément de l'autre sans pour autant être serviteur ou faire-valoir. »

Un volontaire AS

⇒ **Proposition d'outils**

- **Clarifier les rôles de chacun**, uniformiser le discours, sensibiliser les responsables d'activité sur les missions à confier à chacun et sur le message commun à diffuser. Bénédicte Halba souligne à ce propos : *« Un point important est d'identifier clairement les missions assignées aux bénévoles et la responsabilité de chacun. Quand l'association a des salariés, la répartition des tâches entre bénévoles et professionnelle est fondamentale pour prévenir les tensions. »* (Halba, 2006 :150)
- **Séparer obligatoirement les postes de décision et d'application** des décisions afin d'éviter l'appropriation des règles par chacun.

- **Faire prévaloir la hiérarchie** ; des directives claires doivent dès lors être émises pour les différentes marches à suivre. Elles doivent être diffusées et respectées.
- Créer des **zones tampons** afin de réguler la charge de travail entre les parties. Définir cette mission dans les fiches « profil de fonction ».
- Nommer **un agent de liaison** : il est chargé de faciliter l'intégration et l'information entre les parties, comprendre les tâches attribuées à chacun et coordonne l'exécution des tâches communes. Ceci pourrait être la tâche du président local ou du responsable de la gestion des ressources humaines volontaires, à un niveau local et provincial.
- Intégrer les parties au sein **d'un département plus vaste, transversal** ; bénévoles et salariés peuvent ainsi coopérer pour organiser un même événement. Ex : la quinzaine, les manifestations locales, les APS, les différentes Commissions...
- Lors de l'arrivée du volontaire et du permanent à la CR, organiser **des modules de formation de base communs**. Les uns et les autres pourront donc se rencontrer, échanger, lier des premiers contacts et débiter d'éventuelles collaborations. Un message clair doit être diffusé dès l'entrée du membre CR au sien de l'institution.
- **Travailler en binôme** : prévoir des groupes mixtes, tant avec les volontaires et les permanents qu'avec les membres des secours, de l'action sociale et des autres domaines d'intervention. La mixité peut aussi être proposée au niveau des âges et des sexes mais aussi en fonction des niveaux hiérarchiques et géographiques. Favoriser les rassemblements hybrides et métissés pourrait être profitable à la CR.
- Eviter les **doubles casquettes** des administrateurs.
- Prévoir **une procédure de règlement des conflits** (dans le règlement d'ordre intérieur, en annexe à la Charte, ou bien selon une responsabilité définie dans les profils de fonction, dans les missions de certains mandataires...) et de sanction. L'application de cette dernière ne semble en effet n'être régie par aucun cadre clair au sein de la CRB-Cfr.
- **Ouvrir le CA vers l'extérieur**. Les éventuelles personnes externes, devant cependant être convaincues des missions de l'institution et du CA, peuvent apporter une expertise et des ressources supplémentaires et améliorer l'image de la CR.

2. La formation

Lorsqu'on aborde la question du volontariat et de son rapport avec le travail salarié, un des thèmes de réflexion les plus fréquents est celui de la **formation**. La question des compétences y est évidemment liée. Peut-on exiger une formation, des compétences, un certain professionnalisme de la part d'une personne volontaire ? La question est simple, la réflexion plus complexe.

Revenons au texte de H. Haug : « *La participation de personnes bénévoles au sein des sociétés nationales n'a de sens et n'est véritablement profitable que si ces personnes sont dûment introduites à leur tâche et reçoivent une formation adéquate, régulièrement rafraîchie et complétée par la suite. La formation doit être adaptée à la diversité des tâches et des situations. Mais elle doit aussi tenir compte des besoins et aspirations ainsi que des possibilités des « bénévoles.* » (Haug, 1993 : 480-481)

Selon l'Association pour le Volontariat, les formations améliorent la qualité du travail des volontaires et les rendent capables de mieux s'intégrer dans les activités et projets de l'organisation pour laquelle ils sont volontaires⁵⁵. Il semblerait que ce soit également pour certains une sorte de reconnaissance de la valeur de l'action.

Concernant le processus formatif, les discours des membres de la CRB-Cfr s'opposent⁵⁶ :

- **Les adeptes de la formation obligatoire** estiment que la formation exigeante et l'acquisition de compétences est une étape essentielle dans le processus d'engagement. Pour eux, mieux vaut perdre des volontaires découragés par le haut niveau de professionnalisation que de garder des équipes sous-formées et inefficaces.

« Il faut être professionnel, même avec les volontaires, exiger des personnes compétentes, établir des profils de fonction »

Un permanent de la DG.

« Si on rend la formation obligatoire, on perdra peut-être des volontaires mais ceux qui resteront seront donc peut-être différents. La qualité prime sur la quantité »

Un volontaire responsable local des secours

- **Les plus prudents** ne parviennent pas à se situer et à trancher. Il prône la gestion locale et la décision au cas par cas. Ils semblent convaincus de l'importance de la

⁵⁵ Centre Européen du Volontariat, *Voluntary activity in Belgium : fact and figures*, 2004, Bruxelles, p.3. (www.cev.be)

⁵⁶ Cependant, il est difficile de distinguer clairement le discours prédominant de chacun des www.cev.be groupes d'acteurs (volontaires/permanents ; base/sommet...). Nous pouvons quand même souligner que, en ce qui concerne les secours, la formation obligatoire est mieux acceptée. En effet, une législation stricte sous-tend ces pratiques et les processus de formation sont donc légitimés.

formation mais hésitent quant à la prise de sanctions ou de mesures trop drastiques.

« Avoir trop d'exigences, c'est risquer de ne trouver personne. »

Une volontaire au CP

« Rendre la formation obligatoire va provoquer la fuite de volontaires »

Un président de section locale

- **D'autres vont encore plus loin** et estiment que l'institution se doit d'apporter au volontaire un retour à son engagement. Les compétences acquises lors du parcours CRB-CFr. devraient pouvoir être valorisées et mobilisables par le volontaire dans sa vie privée et professionnelle.

« On doit proposer quelque chose aux volontaires. Les formations doivent apporter une plus value pour la vie privée, personnelle des volontaires (CV, niveau social...). »

Un permanent des secours

« Des formations en gestion de conflit, en informatique, en gestion de projet...données par des professionnels, avec des moyens corrects, sont proposées. C'est un bénéfice personnel auquel le volontaire a droit ! »

Une volontaire action sociale

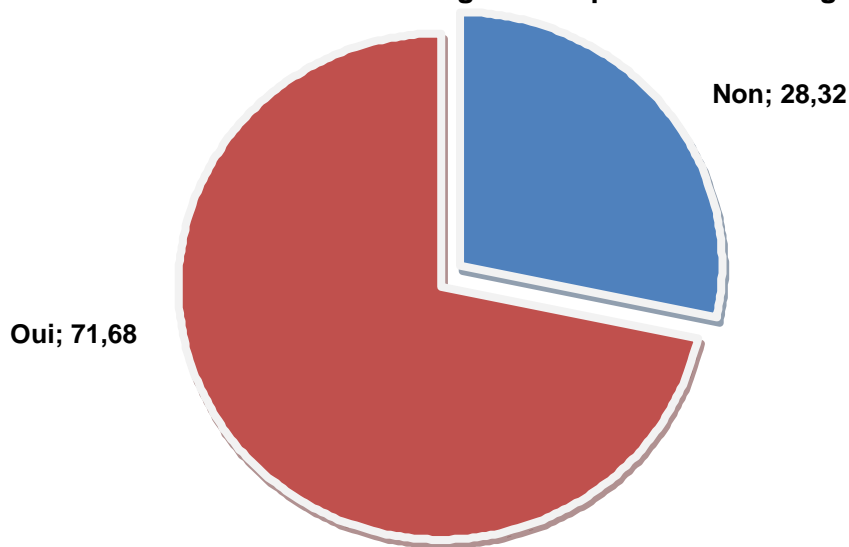
Dans cette perspective, la formation BEPS a souvent été révélée par les volontaires interrogés comme étant d'une utilité certaine, même en dehors de la sphère de la CR. C'est d'ailleurs souvent pour des raisons personnelles, et non pour entrer à la CR, que le citoyen se forme aux premiers secours.

Ce dernier type de discours met donc en avant l'importance de l'acquisition de compétences mobilisables, éléments constitutifs d'une éventuelle « carrière de volontaire ». Mais qu'en est-il alors de l'engagement à proprement parlé ? Ne risquerait-on pas de se heurter alors à un volontariat purement utilitariste ? N'est-ce pas un leurre ayant pour objectif de favoriser l'engagement ? Pour avancer dans cette réflexion, retournons aux résultats de l'enquête quantitative concernant la formation.

a) Les volontaires

Avant de commencer toute démarche et ne pouvant quantifier les propos ci-dessus, il nous a semblé indispensable de sonder les volontaires interrogés sur leur parcours de formation au sein de la CRB-Cfr.

Avez-vous suivi des formations organisées par la Croix-Rouge ?

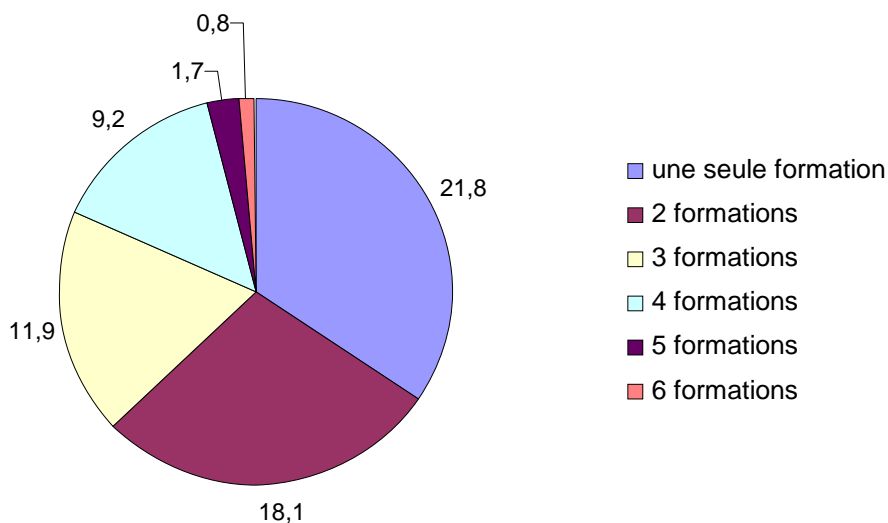


Plus d'un quart des actuels volontaires n'a suivi aucune formation à la CR. Il s'agit donc d'une donnée à prendre en compte dans le contexte de désir de professionnalisation du volontaire.

Précisons néanmoins que les résultats varient aussi selon les activités: 38,6 % des volontaires en AS n'ont pas suivi de formation, pour seulement 5,5% de volontaires secours non-formés.

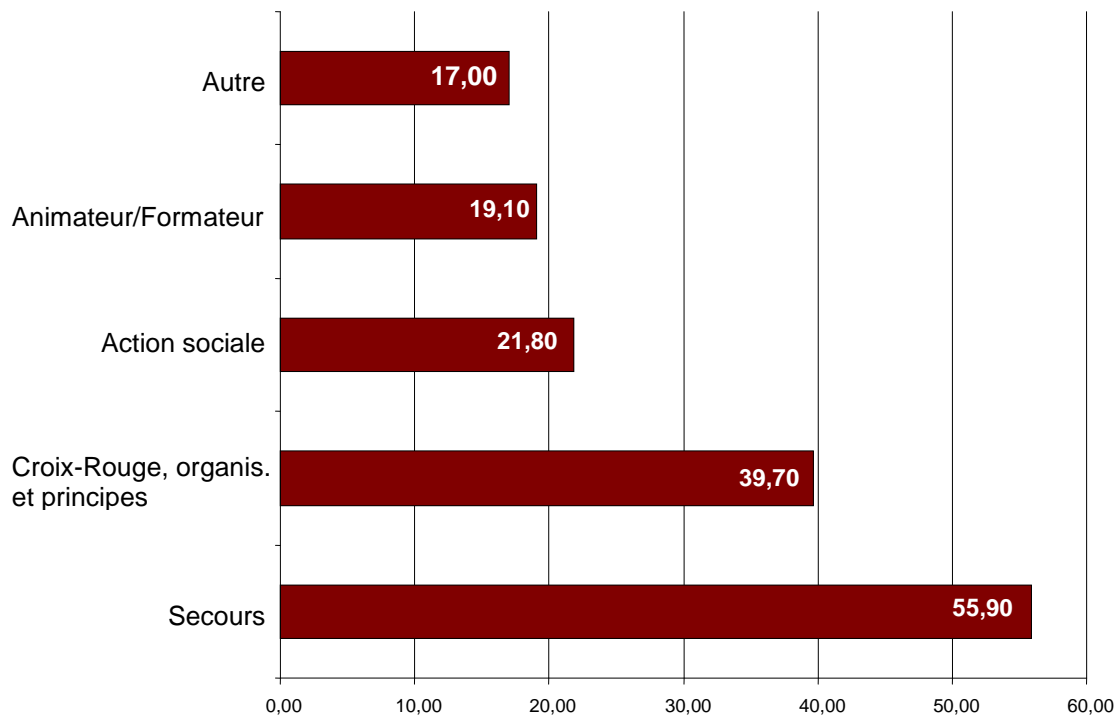
Un pourcentage de **75% de volontaires formés** ne nous indique ni le nombre, ni le type de formations suivies, ni l'avis des volontaires par rapport à ces formations. Examinons donc les graphiques suivants afin de bénéficier de données plus précises.

Nombre de formations suivies



Ce graphique nous indique qu'un volontaire sur cinq affirmant avoir suivi une formation n'en a suivi qu'une seule. Une proportion quasi équivalente en aurait suivi deux. Très peu de volontaires en ont suivi plus de quatre. Le fait d'être volontaire AS ou secours ne change pas significativement le nombre de formations suivies.

Avez-vous suivi une ou des formations ...



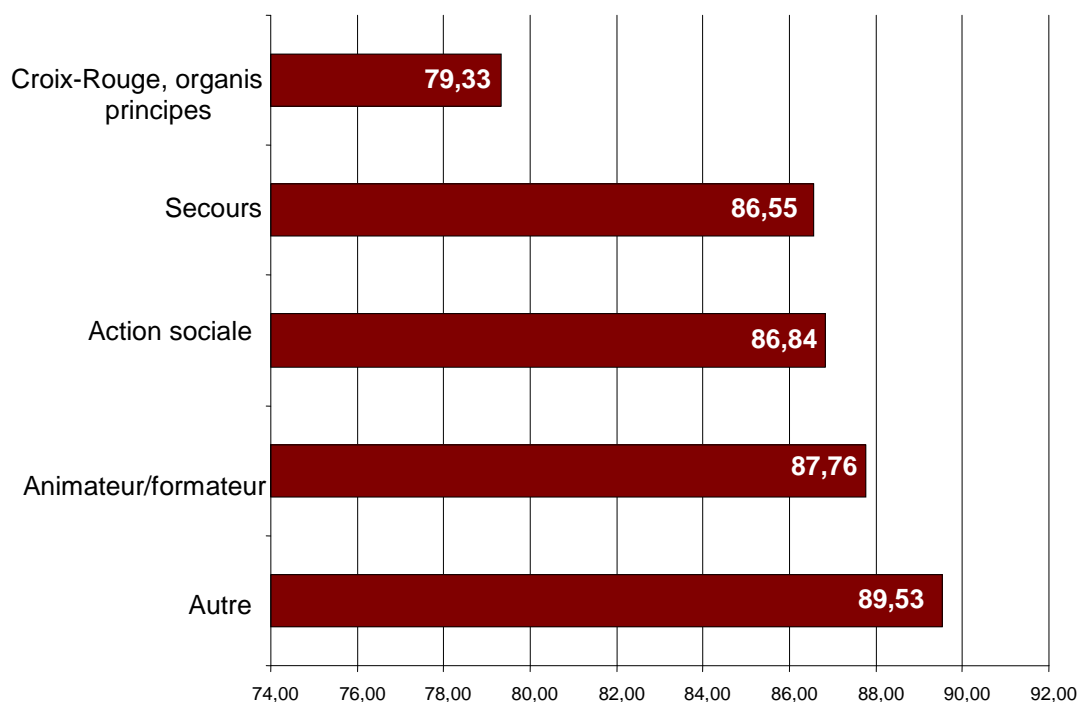
Un peu plus de la moitié des volontaires seulement ont suivi une **formation sur la CR, son organisation et ses principes** (que nous rapprocherons au module d'accueil, à la formation de base), avec une majorité présente chez les volontaires de l'action sociale (65,8%, dont une grande proportion de volontaires en hôpital). Seulement 48,7% des volontaires secours ont suivi ce type de formation.

Une **formation secours** a été suivie par plus des $\frac{3}{4}$ des volontaires CRB-Cfr. Alors qu'un peu plus d'un volontaire sur deux en action sociale a été formé aux secours, les chiffres nous montrent que presque la totalité des secouristes et ambulanciers (97,5%) a suivi ce type de formation. Environ la moitié des volontaires AS a suivi **une formation en action sociale**, pour une minorité chez les volontaires secours (11,9%). En plus du constat du nombre de secouristes sous-formés à l'action sociale, il est pour le moins étonnant de retrouver une proportion plus importante de volontaires de l'action sociale formé aux secours plutôt qu'à leur propre domaine d'intervention.

Un peu plus d'un quart des volontaires CRB-Cfr. a suivi une **formation d'animateur/formateur** (dont 27,1% des volontaires secours et 17,5% des volontaires AS). Curieusement, seulement 60% environ des volontaires actifs dans le secteur de la formation (BEPS, benjamin secouriste...) ont été formés pour leur activité pédagogique. Malgré l'importance de posséder certaines connaissances et compétences pour

dispenser des cours, enseigner des techniques ou diffuser des informations, certaines personnes semblent donc apprendre « sur le tas ». Ce chiffre est à prendre en considération. Généralement, les volontaires reconnaissent l'utilité des formations pour leur activité.

Ces formations ont-elles été utiles pour votre activité ?



Notons que les volontaires secouristes ou ambulanciers (95,8%) sont plus convaincus de l'utilité des formations secours que ne le sont les volontaires de l'action sociale (75,8%). Cela peut-être expliqué simplement par la mise en pratique des acquis des formations (ici, de secours et de soins); quotidienne par le premier type d'acteurs alors que pratiquement nulle pour un volontaire de vestiboutique, d'hôpital⁵⁷ ou de SPMS.

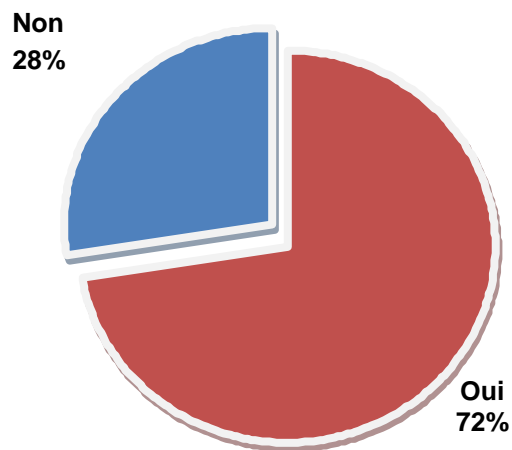
Lors des entretiens qualitatifs (surtout en région liégeoise), nous avons pu relever de nombreuses références à **l'École des cadres**, souvent citée comme exemple d'excellence en matière de professionnalisme, de rigueur, de méthode et d'efficacité. L'enquête quantitative nous révèle que sur moins de 10% des volontaires CRB-Cfr ayant suivi une formation à l'école des cadres, plus de 80% étaient convaincus de son utilité.

Comme nous l'avons montré plus haut, les débats internes concernant la mise en place, l'organisation et l'obligation de formation ne sont actuellement toujours pas clos. Un de nos objectifs a donc été de sonder objectivement notre échantillon de volontaires (puis les permanents répondants) sur leur position quant à l'obligation de formation, tant

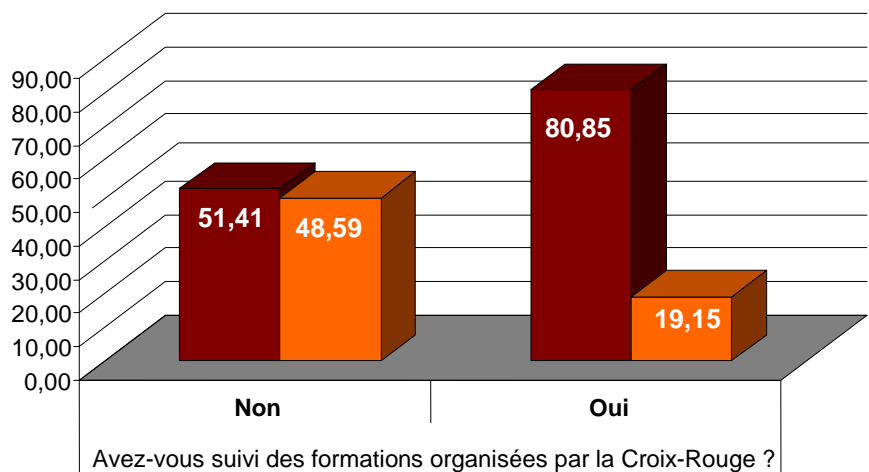
⁵⁷ En effet, dans la convention signée entre l'hôpital et la CR, il est bien stipulé qu'un volontaire CR ne peut dispenser aucun soin ou intervention de secours.

pour les volontaires que pour les permanents. En effet, certaines personnes interrogées ont également soulevé l'importance de former le personnel CR et de le sensibiliser aux principes de l'institution et aux pratiques des volontaires.

Seriez-vous d'accord que la Croix-Rouge exige une formation générale pour tous ses volontaires ?



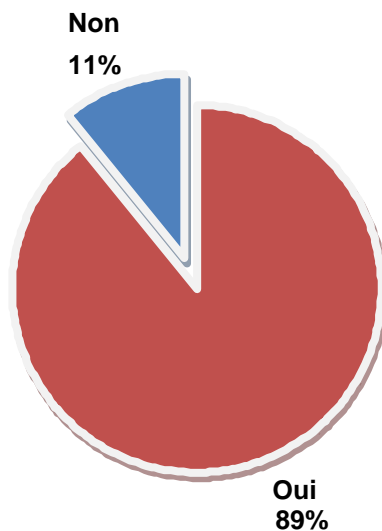
Au total, presque $\frac{3}{4}$ des volontaires seraient d'accord avec une **formation générale obligatoire pour les volontaires**, les volontaires secours étant majoritaires (87,1% pour 65,9% chez les volontaires AS).



■ Seriez-vous d'accord que la Croix-Rouge exige une formation générale pour tous ses volontaires ? **Oui**
 ■ Seriez-vous d'accord que la Croix-Rouge exige une formation générale pour tous ses volontaires ? **Non**

Le fait d'avoir suivi une formation CR influence l'avis des volontaires qui s'expriment alors davantage en faveur d'une formation générale obligatoire pour tous les volontaires. Ceux qui n'ont pas suivi de formation CR sont par contre, plus mitigés.

Seriez-vous d'accord que la Croix-Rouge exige une formation générale pour tous ses permanents ? (Question posée aux volontaires)



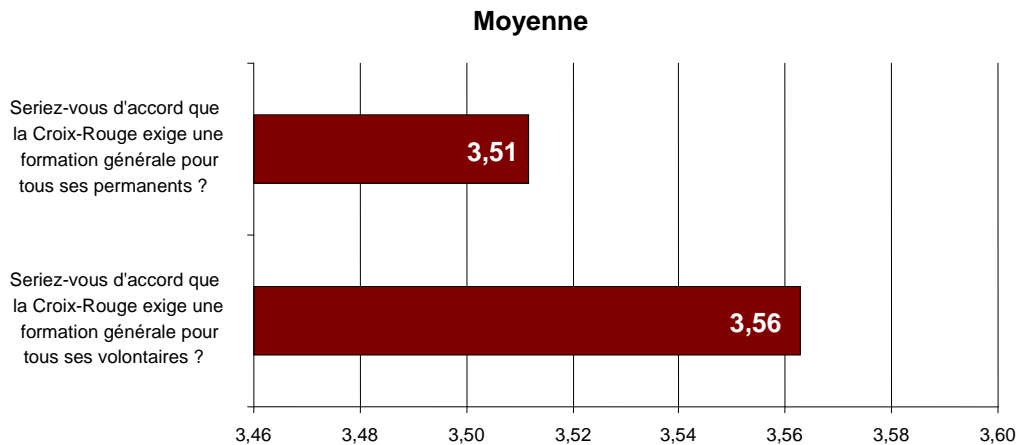
Concernant l'avis des volontaires sur l'obligation de formation de leurs collaborateurs salariés, la tendance est également favorable. Presque 9 volontaires sur 10 estiment donc que la CRB-Cfr gagnerait à former également ses permanents. Ici aussi, le fait d'avoir suivi une formation rend sensiblement plus favorable l'avis des volontaires pour une **formation générale obligatoire étendue à tous les permanents**.

La différence de point de vue est cependant ici moins significative que pour la formation obligatoire des volontaires. Le fait d'être volontaire AS ou secours ne change ici pas grand-chose.

b) Les permanents

Une cohérence de discours et d'attentes entre volontaires et permanents sur ce point semble se dessiner. En effet, selon les résultats suivants, les permanents semblent eux aussi assez favorables avec l'idée d'une formation obligatoire pour tous⁵⁸.

⁵⁸ Le graphique ci-dessous présente des comparaisons de moyennes. Il s'agit de degré d'accord avec les propositions citées. Ceci est calculé sur base d'indices. La valeur de l'indice en lui-même n'a pas d'importance mais il permet les comparaisons entre les propositions. Dans le cas des indices suivants, nous avons attribué : « 1 » à la modalité « pas du tout d'accord » ; « 2 » à la modalité « plutôt pas d'accord » ; « 3 » à la modalité « plutôt d'accord » ; « 4 » à la modalité « tout à fait d'accord »



A suivre les résultats de notre enquête quantitative, les différentes prises de positions repérées dans l'approche qualitative semblent s'atténuer pour arriver finalement à une sorte de consensus implicite. N'oublions cependant pas que les positions particulières et les revendications extrêmes se retrouvent « lissées » dans le second type d'enquête. Il est donc important de rester malgré tout conscient de ces divergences de discours.

S'appuyant sur notre matériau qualitatif, nous listons ici différentes critiques formulées à propos de la formation à la CRB-Cfr :

- Fréquence trop faible des formations et horaires mal adaptés :

« Je travaille et ne peux donc pas les suivre en journée. Le week-end, j'ai mes deux enfants donc je n'ai pas envie d'aller m'enfermer 8 heures. Et dans ma région, rien n'est organisé en soirée. Je n'ai donc pas encore eu l'occasion de suivre le module d'accueil. »

Une volontaire AS

- Manque d'information sur le déroulement des formations - séances trop peu « rassurantes » :

« Au départ, je n'étais pas enchantée de devoir y aller, heureusement qu'une copine est venue avec sinon, je crois que j'aurais annulé. »

Une volontaire AS

- Formations trop peu répandues géographiquement, manque de proximité :

« Ici, dans les Ardennes, ils ne se rendent pas compte qu'on ne se déplace pas aussi facilement qu'à Bruxelles. On n'a pas de métro ni de bus toutes les heures. Et aller à 50 km pour suivre un cours, ce n'est pas donné à tout le monde. »

Une Présidente locale

- Manque de ressources humaines pour organiser les formations. Pénurie de formateurs volontaires :

« J'aimerais que notre province organise plus de formation mais la réponse est toujours la même, on manque de formateurs volontaires. »

Un président local

« Je suis formateur et je suis allé donner trois cours successifs, à des endroits différents de la province. A chaque fois, il y avait un problème : soit il n'y avait pas le matériel, soit il n'y avait qu'une personne, soit le local n'était pas ouvert... Maintenant, je dois vous avouer que je ne suis plus très motivé »

Un volontaire délégué à la formation

En cas de dévalorisation de la fonction de formateur au sein de la CRB-Cfr les conséquences pourraient être importante sur le fonctionnement de l'institution. Le manque de volontaires formateurs entrainerait une diminution du nombre de formations et partant l'échec de la stratégie de professionnalisation. Cela entrainerait ensuite un affaiblissement de la qualité des services fournis à la population, rognerait la crédibilité de l'institution et limiterait l'attraction de la CR pour les dons tout en affaiblissant ses capacités de recrutement.

⇒ **Stratégie de soutien aux formations**

⇒ **Proposition d'outils**

Il semblerait que lorsqu'un volontaire a suivi une formation, il en reconnaît la **légitimité**. Favoriser la formation et encourager la participation à celle-ci ne pourraient donc qu'augmenter la motivation et donc renforcer l'idée favorable d'un processus d'obligation.

Il faut cependant être prudent et introduire les changements avec diplomatie et réalisme. Il ne faudrait pas « renverser la vapeur » en étant trop coercitif...Gardons à l'esprit le fait que certains nouveaux volontaires quittent aussi la CR car il est obligatoire/fortement recommandé d'y suivre une formation.

Un point de départ pourrait être de **demander aux volontaires ayant suivi des formations de témoigner auprès des nouveaux** et de les encourager à se former.

- Dans le tableau des motivations à l'engagement volontaire, près de 60% des volontaires disent s'être engagés à la CR pour acquérir de **nouveaux savoirs et savoir-faire**. La formation est donc un des moyens évident pour atteindre cet objectif. Nous rejoignons ici l'idée selon laquelle si la CR offre des possibilités d'amélioration des compétences et des acquis, il est important d'en faire la promotion. Une communication efficace doit être menée sur ce point afin de présenter la formation comme étant une plus-value personnelle plutôt qu'une contrainte.

⇒ Proposition d'outils pour les volontaires :

- Entrée à la CR : entretien individuel et inscription d'office à une formation. Une **formation initiale** peut aussi être aussi une manière de sélectionner les nouvelles recrues bénévoles.
- On remarque qu'un des modes de connaissance de la CR est la **formation BEPS** (environ 10%). Ces volontaires sont donc déjà enclins à se former. Pourquoi ne pas mobiliser leurs ressources en les désignant « ambassadeurs de la formation » dans leur SL, CLS ? Leur rôle serait de tenter de convaincre les bénévoles de l'utilité du temps passé.

⇒ Propositions d'outils pour volontaires et permanents :

*« Il y a un manque de formations par rapport à l'Institution. Les permanents et les volontaires devraient être au **même niveau** par rapport à ces connaissances. »*

Un volontaire de base

- Organiser un module d'accueil **mixte** (volontaires et permanents) afin :
 - d'inciter les rencontres entre volontaires et permanents
 - de procurer une base de travail commune à tous
 - de favoriser le sentiment d'appartenance à un même projet et faire naître l'envie de coopération
- Mettre sur pied un **module d'accueil qui serait composé** :
 - d'une introduction à l'histoire de la Croix Rouge et à ses principes⁵⁹
Lors de ce module, il semble primordial d'illustrer chacun des principes par des exemples concrets, des expériences pouvant être vécues à la CRB-Cfr Ceci afin de rendre certains principes moins complexes et moins abstraits. Il faudra donc insister sur l'implication pratique de ces 7 piliers.
 - d'une présentation de la structure, l'organigramme de la CRB-CFr. en donnant des exemples concrets des différents services et des partenariats possibles (au moyen en ayant recours à des intervenants externes CRB-CFr.)
 - D'une présentation des activités, droits et devoirs des volontaires et des permanents. En dépit des compétences diverses et des expériences préalables, les permanents ne sont pas préparés et formés pour travailler avec des bénévoles et ces derniers ne sont pas nécessairement au courant du fonctionnement salarié de la CR. Il pourrait donc être intéressant de briefer permanents et volontaires sur ce que sont les uns et les autres, leurs rôles, leurs missions, leurs droits et devoirs, leur place

⁵⁹ Il est important de clarifier le sens des principes afin d'éviter la prolifération d'interprétations personnelles des principes (ex : le volontariat veut dire que le volontaire a autorité sur le permanent, le volontariat veut dire désintéressement, le volontariat veut dire défraiment...) et les réappropriations en fonction des situations. De plus, étant la base du travail de la CR (base reconnue par – presque - tous, voir le volet quantitatif de notre enquête), il est important que ce soit une base claire et identique pour tout le monde. Des principes mal compris et mal utilisés peuvent causer de réels problèmes... Par exemple, il est arrivé que les principes d'humanité et d'unité soient retournés vers la CR elle-même, soient remis en cause par des permanents lors de licenciements, vécus comme injustes.

au sein de l'institution, les limites d'intervention de chacun, le contexte de collaboration...⁶⁰

- De la signature de la Charte

Il conviendrait également de mettre en évidence les possibilités d'obtention de **diplômes** ou **certificats** à la suite des différentes formations⁶¹. Lors des rencontres, nous avons remarqué en effet que beaucoup de volontaires sont fiers se sentent valorisés de nous montrer leurs attestations, validations de participation ou titres divers. Il s'agit d'un incitant pour l'inscription à une formation à prendre en compte. B. Halba note à ce sujet : « *Le fait d'avoir une reconnaissance officielle ou formelle de son programme de formation peut parfois être déterminant.* » (Halba, 2006 :114)

- La formation doit **se déplacer**⁶² (se rendre en local >< centralisation des formations qui n'attirent pas assez de monde). Comment organiser des **formations décentralisées** ? Faire un listing des nouveaux volontaires/permanents des 2/3/6 derniers mois, en fonctions des régions et organiser des formations locales (en invitant les volontaires/permanents plus anciens de la région n'ayant pas encore suivi les formations).
- Il est primordial qu'une culture de la formation soit diffusée et que les responsables locaux se sentent mobilisés. En effet, un des problèmes majeurs semble être le manque de transmission de l'information entre l'échelon local et provincial. Les présidents des sections locales ou les responsables d'activité ne relayent pas toujours l'information relative à l'entrée de nouveaux volontaires et ne prennent donc pas nécessairement l'initiative de formation des arrivants. Ceci semble se produire pour différentes raisons :
 - Soit par crainte de décourager son volontaire en l'invitant vivement à participer à une formation initiale
 - Soit par peur de perdre « son » volontaire, plus attiré par une autre activité/SL. Le module d'accueil a en effet pour but de présenter au volontaire tous les services CR et de trouver ainsi la meilleure adéquation entre ses envies et les besoins CR. Il est donc possible que le volontaire

⁶⁰ Lors du recrutement des permanents, un des critères de sélection pourrait être le fait d'avoir déjà travaillé avec des volontaires. Il s'agit en effet d'une compétence à part entière.

⁶¹ En essayant de respecter les délais de délivrance, car les retards de réception des certificats sont souvent vécus par les volontaires comme un manque de reconnaissance de la part de leurs supérieurs.

⁶² Lors des rencontres, nous nous rendons compte qu'en fonction des provinces et des localités, le processus de formation est vécu différemment.

Ex : un volontaire de la province du Luxembourg ne se déplace pas si facilement qu'un Bruxellois.

- ⇒ facilités de transport différentes. Les réseaux de transport en commun ne sont effectivement pas développés de la même manière dans toutes les régions, les milieux ruraux étant moins équipés.
- ⇒ représentation différentes de l'espace et des distances. Nous remarquerons que d'une entité à l'autre (souvent de la ville à la campagne), les modalités et les habitudes de déplacement divergent.
- ⇒ organisation différente des formations. Certaines provinces, avec un effectif élevé de nouveaux volontaires, organisent localement des formations plus régulières tandis que d'autres provinces n'organisent que des modules plus rares et centralisés (car, pour peu de volontaires présents, les moyens ne peuvent être démultipliés).

doive quitter son entité pour trouver une activité plus intéressante pour lui. Dès nos premiers entretiens, nous avons pu soulever l'existence d'un réel « esprit de clocher » local. Il existerait ainsi une espèce de concurrence entre les SL, entre l'AS et les secours, peu de collaboration, peu d'échange entre les différentes unités... De plus, pour beaucoup de services, le volontaire est un bien précieux, qui doit être conservé.

- Des formulaires **d'évaluation de la formation** (cadre physique des cours, richesse du contenu, clarté de l'exposé, dynamisme et professionnalisme du formateur, compétences acquises...) doivent être distribués aux participants à la fin des sessions, ceci afin de prendre connaissance des points forts et des faiblesses des modules de formation et ainsi éventuellement réorienter les pratiques par la suite.
- Organiser **des modules « action sociale » valorisables à l'extérieur** de la CRB-Cfr (comme pour les secours). Cela permettrait une valorisation des compétences/formations dans le parcours professionnel
- Nous avons abordé plus haut la difficulté à recruter des cadres. Maisse pose également la question de leur formation.

*« Il faut une formation en **management** pour ces cadres. Même si on a alors du mal à en trouver, il est important de ne pas vouloir à tout prix boucher les trous. »*

Un permanent DG

- Communiquer, en interne et en externe, au sujet des formations (nombre et diversité des formations, statistiques sur les personnes formées,...). Cela pourrait être, en interne, un incitant à se former et, en externe, une promotion de l'institution.
- Recruter et former des volontaires formateurs.
- L'Association pour le Volontariat organise elle aussi des formations⁶³ (à l'écoute et à l'accueil, à l'encadrement et à la gestion d'une équipe de volontaires...) mais celles-ci sont payantes et généralement centralisées à Bruxelles. Cela pourrait-il être un outil utilisé par la CR ?

3. Les horaires

Deux caractéristiques tangibles différencient le volontaire du permanent sont, d'une part, l'obligation de prestation et, d'autre part, la charge horaire. En effet, les volontaires accomplissent le plus souvent leurs missions après journée et le week-end,

⁶³ Formations qui ne pourraient peut-être pas être prises en charge par la CR par faute de moyens humains.

selon leurs disponibilités, tandis que la majorité des permanents travaillent en journée, durant les « horaires de bureau », respectant leur contrat de travail.

Un volontaire consacre comme nous l'avons déjà vu, en moyenne 24 heures par mois au volontariat, soit environ 6 heures par semaine. Un permanent (majoritairement à temps plein), quant à lui, preste 38 heures par semaine, soit 152 heures par mois. Concrètement, un permanent preste plus de 6 fois plus d'heures qu'un volontaire pour la CRB.

Ces différences de volume horaire peuvent engendrer quelques difficultés qui peuvent être le déclencheur de certains conflits ou mécontentes. L'articulation des horaires est parfois problématique et autorise peu de moments de rencontre et de possibilités de synergies. Mais c'est surtout au niveau des attentes divergentes entre volontaires et permanents :

- **les volontaires** voudraient que les permanents travaillent parfois à horaire décalé et prestant éventuellement quelques heures bénévolement, afin de répondre à leurs attentes.

« Les permanents doivent être là pour assurer tout le travail, la charge horaire. »

Un volontaire de SL

« Un des problèmes est le manque de disponibilité des services support, qui entraîne le découragement des volontaires de voir comment les permanents prennent leurs problèmes en compte. De plus, ce sont des horaires de bureau. Le permanent devrait être un volontaire à ses heures. Il verrait que ce sont deux réalités différentes). »

Un président local

- **Les permanents** voudraient pouvoir récupérer les heures prestées en supplément et être reconnus en tant que salarié et non en tant que bénévole de l'institution.

« On demande de plus en plus au permanent. On manque de temps. On doit être flexible et travailler avec des horaires décalés pour soutenir les activités des volontaires. On doit travailler en soirée ou le samedi par exemple. »

Un permanent au CP

« Dans les secours ambulances, il n'y a pas de professionnels la nuit. Cela signifie que toutes les interventions nocturnes sont prises en charge par des volontaires, il y a un risque dû au manque d'expérience. Ça peut aussi entraîner une image peu professionnelle de la CR. »

Un ambulancier permanent

« Si le permanent veut s'intégrer avec les volontaires, il doit faire des horaires décalés mais alors, on lui dit : 'Tu coûtes cher donc ne viens pas le soir ni le samedi'. »

Un permanent action sociale

Il s'agit donc de savoir comment, en ayant conscience de certaines contraintes⁶⁴, aider à une meilleure complémentarité des deux régimes de travail.

Ce passage, tiré d'un texte fondateur⁶⁵, nous propose une première piste de réflexion. *« Leur activité [ndlr : des permanents] doit leur permettre de vivre. Elle est basée sur un contrat de travail et un cahier des charges fixant les prestations et obligeant ces collaborateurs à un travail qualifié et régulier. Bien que le « volontaire » travaillant sans rémunération se soit aussi fait un devoir de servir l'institution et de lui offrir certaines prestations, le degré d'engagement du collaborateur professionnel sera plus important, du moins juridiquement et pour ce qui est du temps qu'il y consacre. Ainsi que nous le verrons encore, le Mouvement ne pourrait accomplir certaines tâches sans recours au professionnalisme, et cela ne fera qu'augmenter de façon significative à l'avenir. »* (Haug, 1993 :479)

⇒ **Stratégie d'aménagement des horaires**

⇒ **Proposition d'outils**

- Aménager des horaires décalés pour les permanents. Nous pensons par exemple à la mise en place de services support joignables après journée et le week-end et à l'engagement d'ambulanciers permanents durant la nuit. Cela engendrerait évidemment l'obligation de modifier les contrats de travail.
- Prévoir des permanences téléphoniques des services support, des commissariats provinciaux et des organes de coordination des secours avec des gens formés et capables d'orienter et/ou de donner suite à toutes les demandes de renseignement.
- Répartir les tâches de manière à prévoir des tranches horaires durant lesquelles permanents et volontaires pourraient travailler ensemble et collaborer, dans un même temps.

⁶⁴ D'une part, un permanent n'est pas légalement tenu de prêter plus d'heures de travail que ce que son contrat stipule, d'autre part, les forces vives et les heures de travail des volontaires ne peuvent être, de but en blanc, augmentées significativement

⁶⁵ HAUG H., *Humanité pour tous, Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge*, Genève, Institut Henry Dunant, 1993.

- Informer volontaires et permanents, par la diffusion d'un message clair, des limites qu'engendrent chaque statut et des solutions proposées pour contourner ces contraintes.

4. Rémunération & défraiement

A côté du régime salarial habituel pour les travailleurs de la CRB-CFr., le processus de remboursement des frais engagés ou la rétribution financière de certaines prestations volontaires est régulièrement mis en exergue lorsque l'on aborde les sujets de conflits entre volontaires et permanents ou entre volontaires eux-mêmes.

« Le volontaire, il ne faut pas croire, il vient aussi pour son défraiement, pour arrondir ses fin de mois, c'est parfois la première motivation et ce n'est pas normal. »

Un ambulancier permanent

Cependant, même si cela découle du cadre de leur fonction habituelle, les permanents sont eux-aussi soumis à la critique de leur rémunération.

« J'ose espérer que le permanent est sensible à la chose et ne vient pas seulement pour son salaire. »

Un ambulancier volontaire

L'on peut donc s'interroger sur la place du facteur financier dans certains conflits/tensions internes.

- **Le conflit sur la valeur de l'engagement.** Nous avons régulièrement noté, au cours de nos entretiens, des propos affirmant que le fait de percevoir un défraiement ou un salaire dévaloriserait la valeur de l'engagement. Certains individus, septiques quant au caractère désintéressé de l'action de certains volontaires et à l'investissement altruiste de certains permanents, estiment que le fait de recevoir une rétribution financière corrompt, en quelque sorte, le don de soi. Cet argument, évidemment mal reçu par les personnes concernées, peut provoquer des tensions au sein de l'organisation.
- **Le conflit sur la répartition des tâches.** D'autres considèrent la rétribution financière comme étant liée au devoir d'exécution de certaines tâches. Des volontaires, le plus souvent dans le secteur des secours, estiment qu'à responsabilité et à niveau hiérarchique équivalents, le permanent est tenu de réaliser les tâches plus contraignantes car il est là pour gagner sa vie et non, comme le volontaire, pour donner de son temps. On retrouve ce type de raisonnement à l'adresse des « permanents de Stalle ».

« Les permanents sont payés pour faire le nettoyage des véhicules et des locaux, pas nous. »

Un ambulancier volontaire

« Les permanents c'est leur gagne-pain. Nous, c'est un loisir ! »,

Un volontaire AS

« Les gens de Bruxelles sont payés pour répondre au téléphone et la moitié du temps, ils ne sont pas là. On doit alors demander l'info à notre CP volontaire. Ce n'est pas normal. »

Un président local.

- **Le conflit entre les volontaires de l'action sociale et les volontaires secours.** En AS, les volontaires peuvent, s'ils le désirent, être défrayés (frais de déplacement essentiellement) tandis que dans les secours, tout volontaire qui accomplit une garde ambulance reçoit un défraiement (une rémunération à l'heure modique) ainsi, souvent, qu'un supplément pour son repas. Cette dualité des traitements des volontaires, au sein d'une même institution, provoque régulièrement un sentiment d'injustice (« pourquoi eux et pas nous ? ») et d'incompréhension (« s'ils sont volontaires, pourquoi réclament-ils de l'argent ? ») entre volontaires. Ces volontaires « rémunérés » perdent aussi de leur légitimité auprès des permanents.
- **Le conflit sur la nouvelle loi.** Concernant la problématique du défraiement, la nouvelle loi sur le volontariat ne semble pas avoir rendu l'information plus claire. Au contraire, certains volontaires (essentiellement dans les secours) pensent maintenant que la rétribution financière du volontariat est une obligation de l'institution. Certains comptabilisent donc leurs heures de volontariat afin d'atteindre le plafond des défraiements annuels et une partie de ceux-ci arrêtent alors toute activité dès que le seuil maximum est atteint. Il arrive même que des secouristes menacent de quitter l'institution si leurs « revenus » sont diminués ou supprimés. Les divergences de pratiques et les interprétations multiples des textes légaux sont souvent à l'origine de nombreux différents.

⇒ **Stratégie d'ajustement des logiques de défraiement et de traitement**

⇒ **Proposition d'outils**

Le volontaire et le permanent sont tous deux soumis à des législations, à des contrats de travail, à des engagements différents. Leurs statuts ne sont donc pas comparables. Deux réalités différentes peuvent être mises côte à côte pour une meilleure compréhension de logiques d'action. Cependant, elles ne peuvent être comparées sur une même échelle de valeur.

- Il est donc primordial de **clarifier** cela lors du module d'accueil, afin d'éviter des amalgames et mauvaises interprétations. Il est important d'insister sur le fait qu'il s'agit d'une mise en présence de personnes aux statuts, droits et devoirs différents, dans deux contextes d'activité différents, s'étant engagés à la CR pour des raisons différentes...mais travaillant ensemble dans une même organisation,

ayant les mêmes missions et philosophie (que le travail soit effectué par un permanent ou un volontaire, les objectifs de la CR ne varient pas).

La rémunération salariale, le défraiement du volontaire ou l'absence de compensation financière ne sont donc que les modalités pratiques propres découlant de chaque statut.

- Cependant, il faudrait, pour favoriser un **rapprochement** entre secours et action sociale, soit uniformiser⁶⁶ les pratiques de rétribution financière, soit expliquer clairement à chaque partie les raisons tangibles de cette différence. Une bonne information pourrait permettre de lever les incompréhensions, les rancœurs et les *a priori*. Les activités volontaires des secours et de l'AS sont-elles régies par des réglementations, chartes et statuts différents ? Si non, pourquoi tant de distinction entre les deux ?
- Il pourrait également être constructif de favoriser le témoignage de permanents au sujet de leur engagement personnel lors de l'accomplissement de leurs missions. De tels échanges permettraient peut-être de transformer la vision qu'ont les volontaires des permanents en une image plus positive, altruiste et engagée.

5. Les sanctions

Comme nous l'avons vu au cours de la section précédente, rien n'est officiellement établi à la CRB-Cfr. concernant les **sanctions des volontaires** . Il est en effet difficile de trouver un document précisant les procédures à suivre et les mesures à prendre lors d'une faute grave du volontaire, lors du non-respect des principes ou encore lors d'un conflit important.

Le permanent étant sous le régime de son contrat de travail agit dans un cadre plus stricte, légalement défini. Ses marges de manœuvres sont donc restreintes et tout comportement déviant est logiquement sanctionné. Confrontés à un flou concernant les mesures disciplinaires des volontaires dans des situations similaires, les permanents expriment un sentiment d'injustice et de désœuvrement.

Les responsables volontaires, eux aussi, bien que concernés par ces imprécisions, réclament un canevas clair et égalitaire afin de les aider à régler objectivement les moments de discorde.

Suite aux résultats de l'enquête quantitative, il semblerait que l'ensemble des membres de l'institution soient favorables à la mise en place d'une sanction lors du non-respect

⁶⁶ Au cours des entretiens, nous avons aussi remarqué que certains volontaires ayant droit à un défraiement y renonçaient pour des raisons personnelles (don de soi, situation financière personnelle aisée, refus de se faire payer par une institution n'ayant pas vraiment les moyens...). Que faire donc de ces arrangements locaux ? Comment respecter la volonté de chacun à ce sujet en étant capable malgré tout de diffuser un message uniforme sur ces pratiques de défraiement ?

des règles, tant par le volontaire que par le permanent. Les attentes des uns et les dispositions des autres se rejoignent donc.

⇒ **Stratégie de définition et de diffusion de règles claires et égalitaires**

⇒ **Proposition d'outils**

Avant d'en arriver au Comité d'arbitrage⁶⁷ (instance de recours), quelles sont les démarches à effectuer, quels sont les organes vers qui se tourner, quelles sont les personnes à contacter...? Ce manque de clarté dans les procédures de sanction en cas de non-respect des règles pose un réel problème au sein de la CRB-Cfr.

Il serait donc primordial de :

- mentionner dans un **document signé par le volontaire** (la charte ou le R.O.I.) les obligations, les types de fautes, les procédures particulières et les sanctions encourues. Cela permettrait de canaliser les pratiques, de recadrer le langage commun de certains volontaires disant « de toute façon, quoi qu'on fasse, on ne sera jamais mis dehors » et d'éviter ainsi des comportements et événements indésirables pour la CRB-Cfr.
- **informer** les membres de la CR de l'existence de cet outil, de rendre ce document public et accessible, de désigner une personne relais/ressource pour toutes informations concernant ce type de démarche.

6. Relations entre la base et le sommet

Lorsque la problématique des relations entre volontaires et permanents est abordée, c'est surtout le rapport entre la base et le sommet qui est mise en exergue. Le clivage majeur exposé par nos interlocuteurs ne semble pas se situer entre les volontaires et permanents de terrain mais bien entre les volontaires de terrain et les permanents de la structure.

Nous pouvons en effet noter l'expression d'un réel **mécontentement des volontaires** (mais aussi de certains permanents) vis-à-vis de ceux qu'ils qualifient de *gros bonnets*, de *gens des hautes sphères*, de *chefs*... Beaucoup revendiquent le manque de présence de ces derniers sur le terrain et l'absence de remerciements et de considération de leur part. Certains cautionnent le fait que la Croix Rouge, à cause d'un mauvais type de gestion, perd son *côté humain* et que le côté financier prend le dessus. D'autres désireraient une écoute plus attentive et des passages plus fréquents de ceux-ci dans leur entité locale afin que « les permanents de la rue de stalle » soient capables d'appréhender correctement la réalité de terrain.

Voici un compte-rendu des critiques essentielles mentionnées à l'encontre de ces permanents du « sommet » :

⁶⁷ ou aux revendications écrites à la Princesse...

- Ils siègent au sein d'organes décisionnels trop lointains du terrain :
 - « *Les gens ont besoin de savoir qui prend les décisions, de connaître les décideurs.* »
Un président de SL
 - « *Ce n'est pas une affaire des gens de Bruxelles, c'est une affaire des gens qui débarquent sur un terrain qu'ils ne connaissent pas. On a l'impression qu'ils planent.* »
Un délégué local
- Les services administratifs et les organes de la structure communautaire représentent un personnel non-issu du terrain CR et sont plutôt considérés comme des « intellectuels » ou des « technocrates » :
 - « *Plus on monte, moins on comprend* »
Un volontaire de base.
 - « *Pour certains, c'est 7h36 de travail et pas de contact avec le terrain* »
Un volontaire responsable secours
- Ils ne reconnaissent pas le travail du volontaire à sa juste valeur et ne font preuve que de peu d'expressions de remerciement.
- Ils ont trop peu de contact avec la base, le terrain :
 - « *On se sent entendu par le Comité Provincial mais pas par Bruxelles car la ville, c'est différent de la campagne. Ils ne se rendent pas bien compte de la réalité de terrain. Ils n'ont pas le 'regard sur le peuple'* »
Une présidente locale
 - « *Ils ont peu de connaissance du terrain alors que ce sont eux qui sont engagés pour prendre les décisions.* »
Un permanent AS
- La disponibilité des services de support est limitée
- La communication est mal gérée et la transmission de l'information est rarement optimale :
 - « *Il faut éviter cette distance physique et géographique entre ce dont on rêve dans les instances et ce qui se passe réellement sur le terrain.* »
Un permanent communautaire

- Ils sont les représentants de l'institution et sont donc en partie responsables de la mauvaise image de celle-ci auprès des volontaires.

Ces **permanents**, quant à eux, exposent aussi leurs **récriminations** concernant les volontaires de la base. Ils leur attribuent essentiellement des critiques liées au localisme, au manque d'ouverture sur l'institution, à la résistance aux changements et à leur degré d'aptitude à mener et à gérer certains aspects de l'organisation.

Les permanents « du sommet », fort critiqués par les volontaires « de base » comme nous l'avons vu plus haut, formulent quant à eux des critiques à l'égard des volontaires de base en pointant :

- Leurs compétences parfois limitées.

- Leur manque de volonté à se former :

« Dès qu'il savent qu'il faut suivre une formation, c'est la cata. En plus, s'il faut faire 20 km pour y aller, ils laissent tomber. »

Un permanent AS.

- Leur absence de responsabilisation par rapport à leur engagement :

« Parce qu'ils sont volontaires, ils croient qu'ils ne doivent pas respecter les horaires, qu'ils peuvent se désister une heure à l'avance ou même ne pas prévenir. »

Un responsable secours

- Leur position de défense immédiate par rapport aux organes décideurs et leurs revendications fréquentes (et parfois systématiques) :

« De toute façon, dès que ça vient d'en-haut, c'est rejeté avant d'être étudié. »

Un permanent formation

- Leur manque de participation et d'investissements aux moments de réflexions auxquels ils sont invités à participer

« On a beau les inviter, ce sont toujours les mêmes qu'on voit. Ils ne donnent pas leur avis mais c'est quand la décision est prise qu'ils se manifestent. »

Un permanent secours

⇒ **Proposition d'outils :**

- L'implication des permanents au Mouvement est un volet qu'il faudrait développer. **Participer ensemble à une même activité** permettrait de rendre une certaine crédibilité au permanent. Le fait de prendre part à des manifestations serait perçu

comme étant le reflet de son engagement et cela engendrerait probablement une certaine satisfaction des volontaires. La relation s'en verrait donc positivement renforcée.

- Il serait profitable de prévoir **des moments de rencontres** et d'échanges, exclusivement organisés pour permettre de favoriser l'interconnaissance.
- « **Casser les mythes** » est peut-être l'étape première dans l'amélioration des relations. Pourquoi, par exemple, ne pas ouvrir les portes de la DG ?
- Il est ici aussi primordial de **favoriser l'information** sur *l'outgroup*. Nos diverses investigations nous poussent à dire que c'est essentiellement la mauvaise transmission de l'information, la propagation de rumeurs, les traductions de la réalité et les « adaptations de sens » qui sont la source de beaucoup de désaccords et d'hostilités.
- Il pourrait aussi être profitable, pour l'institution et pour eux-mêmes, de **valoriser le travail des volontaires**. Attention cependant à reconnaître l'apport de chaque groupe et de ne pas nier la participation des permanents dans les différents processus d'action.

« Il est important de remercier les volontaires mais pas au dépend des permanents. Eux aussi ont besoin d'une certaine reconnaissance. Actuellement, un sentiment de manque de reconnaissance est ressenti par certains permanents. Pour un permanent, c'est également très motivant, très valorisant d'être remercié, reconnu par les volontaires. »

Un permanent d'AS

7. L'action sociale et les secours – histoire d'un clivage

« La Croix Rouge, c'est en fait plusieurs petites Croix Rouge »

Nombreux volontaires et permanents

Ce rapport à jusqu'ici régulièrement mis pointé des différences de représentations, de discours et d'expériences entre volontaires secours et volontaires de l'action sociale. Lors de nos multiples rencontres et observations, nous avons en effet pu distinguer une divergence de profil entre ces deux types d'acteurs CRB-Cfr. Il nous a semblé important, en plus de mettre en exergue les réalités plurielles des volontaires et des permanents, de nous focaliser sur ces groupes d'individus souvent distincts.

L'hétérogénéité d'un métier par rapport à l'autre est due à plusieurs variables :

- La **moyenne d'âge des volontaires** : plus jeune dans les secours, plus âgée en action sociale.
- Le **parcours formatif** : le suivi des formations et l'obligation à se former.
 - o Secours : obligation professionnelle, cadre légal

- Action sociale : la formation est conseillée mais les compétences sont difficiles à mesurer, beaucoup moins palpables que dans le domaine des secours.
- Le **secteur d'activité** : diversifié en AS, ciblé dans les secours.
- Le **défraiement** : omniprésent dans les secours, presque absent en AS.
- La **population cible** : population précarisée en AS, tout public dans les secours
- L'**organisation** – la structure de l'activité
 - AS : SL – CP
 - Secours : CLS – COPS – Zone

De plus, rares sont les volontaires qui participent parallèlement à des activités sociales et de secours. On note peu d'échanges de « forces vives » entre ces deux types d'activités. Le cloisonnement est important. Nous référant aux entretiens qualitatifs, nous ne pouvons nier l'influence du processus de la zonalisation⁶⁸ sur ce constat.

Même si des disparités existent et que les changements de structures des dernières années n'ont pas toujours facilité les recoupements, **des liens persistent entre AS et secours** :

- La formation peut être le lieu de rencontres entre volontaires AS et secours : par exemple, le BEPS donné en SL pour des futurs secouristes.
- Les délégués aux secours (local et provincial) sont le relais humain entre les deux métiers
- La quinzaine a déjà été le théâtre d'une collaboration fructueuse.
- Certaines interventions requièrent les services de ces deux secteurs complémentaires. Ex : les situations d'urgence, les catastrophes, les sinistres...
- Des évènements, de manifestations internes à la CRB-CFr. (souper, brocante...) sont organisées. Il arrive localement que chacun soit invité et/ou donne un coup de main à l'autre
- Le rassemblement géographique éventuel. Certains secouristes partagent les locaux des volontaires AS.

⇒ **Stratégies de renforcement des collaborations et connaissances réciproques.**

⇒ **Proposition d'outils**

- Les **liens** actuels entre AS et secours doivent être entretenus et développés, tant par les responsables d'activités que par les membres du CP ou par les directeurs de département (Secours et Réseau).
- Des **formations** relatives à « l'autre métier » pourraient être proposées à chacun. Les ambulanciers pourraient ainsi mieux se représenter le travail des intervenant volontaires en AS et inversement.

⁶⁸ En 1993, suite à un début de réflexion sur l'avenir du service de secours et de son organisation (« *Quelle organisation pour les services de secours de l'an 2000 ?* »), la Croix Rouge a voulu éliminer l'échelon régional et recréer progressivement ce qu'on a appelé, bien plus tard, des zones. En 2001, le processus de zonalisation a commencé, dans un souci de clarification, de rigueur et surtout de centralisation et de rationalisation. Une des conséquences importantes de cette réforme institutionnelle et structurelle a été la séparation et l'éloignement des services de secours et de l'action sociale.

- Des **journées de rencontre** pourraient être organisées et des manifestations communes pour le public pourraient être mise en place. Cela favoriserait le sentiment de cohésion et d'appartenance à une « même maison ».
- L'information sur l'«autre» doit être diffusée. Ici encore, l'idée d'un **répertoire** pourrait être développée.

Section III. Information et communication

Nous avons, au fil de nos réflexions et observations, formulé de nombreuses propositions d'outils en lien avec les domaines de l'information et de la communication. Nous aborderons donc dans cette section la question du degré d'information relatif aux rôles des volontaires et des permanents, la communication interne et externe au sein de la CRB-Cfr. et ses liens avec l'image de l'institution. Pour conclure, nous dresserons un tableau global du sentiment d'appartenance des membres de l'organisation à celle-ci, selon différents niveaux.

1. Information sur les rôles

A maintes reprises, nous avons interrogé les volontaires et les permanents sur les représentations des rôles, des droits et devoirs de chacun, sur leurs opinions concernant la collaboration entre groupes et la subordination éventuelle des uns aux autres. Il était donc indispensable de savoir où se situait chaque groupe sur l'échelle de l'interconnaissance institutionnelle.

Tout d'abord, regardons les résultats exprimés par les volontaires.

		<i>N</i>	<i>% valide</i>
Valide	Oui	399	78,2
	Non	111	21,8
	Total	510	100,0
	Systeme manquant	9	
Total		519	

<i>Êtes-vous assez informé du rôle des permanents ?</i>			
		N	% valide
Valide	Oui	217	43,4
	Non	283	56,6
	Total	500	100
	Systeme manquant	19	
Total		519	

Concernant les rôles des membres de *l'ingroup*, plus des $\frac{3}{4}$ des volontaires estiment être assez informés. Par contre, plus de 50% des volontaires reconnaissent manquer d'informations concernant les permanents.

En plus des éléments cités précédemment, précisons que le **turn-over** important du personnel a été identifié plusieurs fois (par les volontaires, comme par les permanents) comme une source de difficulté supplémentaire à se connaître et à travailler ensemble.

Arrêtons-nous maintenant sur les réponses des permanents.

<i>Êtes-vous assez informé du rôle des permanents ?</i>			
		N	% valide
Valide	Oui	105	62,1
	Non	64	37,9
	Total	169	100,0
	Systeme manquant	18	
Total		187	

<i>Êtes-vous assez informé du rôle des volontaires ?</i>			
		N	% valide
Valide	Oui	83	48,8
	Non	87	51,2
	Total	170	100,0
	Systeme manquant	17	
Total		187	

Pour les permanents, les résultats sont plus mitigés. La connaissance suffisante des rôles des membres de *l'ingroup* ne récolte pas une majorité éclatante des voix : presque 40%

s'estiment encore être sous-informés. Concernant le rôle des volontaires, quasiment la moitié des permanents s'estiment être suffisamment informés. Il semblerait donc, même si le niveau d'information relatif aux membres de *l'ingroup* n'est pas excellent, que l'on connaisse effectivement moins bien le rôle des acteurs de *l'outgroup*. Cela donnerait naissance, d'un côté comme de l'autre, à une mauvaise connaissance et une information biaisée de ses partenaires de travail. Le contenu de certains entretiens qualitatifs nous conforte dans cette position. Si les membres de la CR ne se connaissent pas toujours entre eux, ils ne discernent pas toujours non plus le rôle et le fonctionnement des services de leur institution. Un exemple frappant est celui du SISU dont les représentations au sein même de la CRB-Cfr sont assez biaisées. Alors qu'il s'agit d'un service d'aide à la population en période de « crise » et d'un service de formation et d'éducation permanente ayant pour public cible à la fois les victimes directes et indirectes de ces crises et le public non professionnel (ex : associatif, hors CR) et les professionnels de la santé. Mais beaucoup de volontaires (et de permanents) de l'institution l'identifient régulièrement comme étant un service d'aide psychosociale destiné aux volontaires ou permanents CR.

Ces lacunes dans les processus de partage et de diffusion de l'information semblent avoir pour conséquences des difficultés à collaborer ensemble et une image morcelée de l'institution (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur).

⇒ **Stratégie d'amélioration de la communication et de la transmission de l'information.**

⇒ **Proposition d'outils :**

Nous formulons l'hypothèse que c'est le manque d'information et de communication interne qui est à la base des conflits majeurs dans l'organisation. Une des premières pistes à travailler pour améliorer les relations au sein de la CRB-Cf serait de promouvoir une communication interne claire et uniforme au sein de tous les services, entre les services, au sein des groupes V/P et entre eux.

- Un **répertoire** multi-usages devrait être créé. Il s'agirait d'une source précieuse d'informations, à utiliser tant en interne qu'en externe. Sans négliger la présentation de la multiplicité des services, les informations seraient communes pour tous et partagées par tous.
- Les **rencontres** devraient être multipliées, cadrées et l'information concernant leur organisation, diffusées.
- Une méthode de **parrainage** d'un ancien volontaire (ou permanent) pour un nouveau venu pourrait être mise en place. Il s'agirait, pour le volontaire (ou le permanent) de faire part de ses connaissances et expériences, de transmettre son savoir institutionnel au nouvel arrivant. Cela favoriserait également l'intégration, la connaissance de l'autre, l'augmentation des relations intergénérationnelle et surtout les processus de partage de l'information.

- Des formations ou journées de **matching**⁶⁹ entre les anciens et les nouveaux volontaires pourraient également être mise sur pied. Cette idée peut également être transposée à des travailleurs provenant de services et de métiers CR divers et/ou à des volontaires et permanents.

2. La communication

Afin d'appuyer les propositions ci-dessus, arrêtons-nous sur le volet communication. Lors des entretiens, lorsque nous abordons les **points faibles de la CR**, une majorité de nos interlocuteurs cite le manque de communication interne, les mauvais relais d'information...entre service et entre les différents niveaux hiérarchiques/géographiques.

Les réponses recueillies lors de l'enquête quantitative semblent le confirmer :

- Pour les volontaires :

Lors de l'accueil des volontaires, l'information générale sur la Croix-Rouge devrait être améliorée...

		N	% valide
Valide	Pas du tout d'accord	75	14,6
	Plutôt pas d'accord	86	16,8
	Plutôt d'accord	153	29,9
	Tout à fait d'accord	147	28,7
	Sans avis	51	10,0
	Total	512	100,0
	Systeme manquant	112	
Total			624

Une moyenne de 58,6% de volontaires s'estime *d'accord* ou *tout à fait d'accord* avec l'idée d'une amélioration nécessaire de l'information générale de la CRB-Cfr, lors de l'accueil des volontaires. Notons que le fait d'être volontaire Secours ou AS influence les résultats. Environ 55% des volontaires AS sont *d'accord* ou *tout à fait d'accord* avec la proposition, pour plus de 70% chez les secouristes.

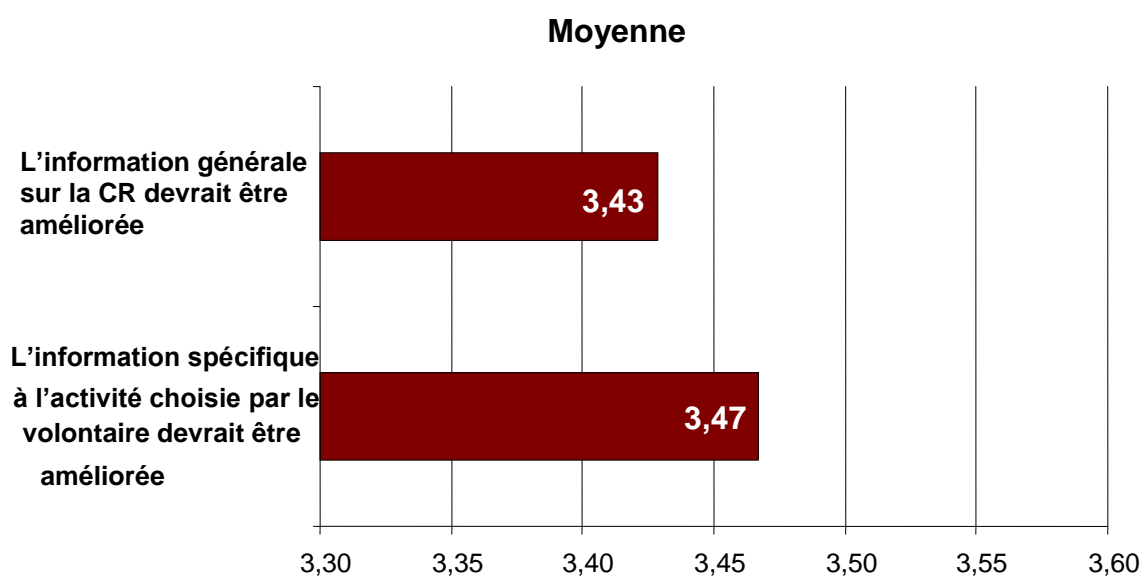
⁶⁹ Le terme anglais *matching* peut se traduire par « correspondance » ou « complémentarité ».

Lors de l'accueil des volontaires, l'information spécifique à l'activité choisie par le volontaire devrait être améliorée...

		Effectifs	%
		valide	
Valide	Pas du tout d'accord	82	16,2
	Plutôt pas d'accord	108	21,3
	Plutôt d'accord	150	29,6
	Tout à fait d'accord	125	24,7
	Sans avis	42	8,3
	Total	507	100,0
	Systeme manquant	117	
Total		624	

A un niveau plus spécifique, plus de la moitié des volontaires réclament une amélioration de l'information, les secouristes (64%) étant plus demandeurs que les volontaires de l'action sociale (49,2%).

- Pour les permanents⁷⁰ :



Quantitativement, les réponses des permanents interrogés semblent également aller dans le sens d'un désir d'amélioration de l'information, tant à un niveau général que spécifique.

⁷⁰ Le tableau suivant présente des comparaisons de moyennes. Il s'agit de degré d'accord avec les propositions citées. Ceci est calculé sur base d'indices. La valeur de l'indice en lui-même n'a pas d'importance mais il permet les comparaisons entre les propositions. Dans le cas des indices suivants, nous avons attribué : « 1 » à la modalité « pas du tout d'accord » ; « 2 » à la modalité « plutôt pas d'accord » ; « 3 » à la modalité « plutôt d'accord » ; « 4 » à la modalité « tout à fait d'accord »

Nous pourrions penser que les volontaires ayant suivi la formation de base ressentent un besoin moins important à être informé davantage. Pourtant, l'analyse statistique nous montre le contraire ; elle nous dévoile qu'il n'y a pas de rapport entre le fait d'avoir suivi une formation portant sur la Croix-Rouge, son organisation et ses principes et le fait d'estimer que l'information générale sur la CR ne devrait être pas être améliorée. Quelqu'un qui a suivi cette formation n'est donc pas d'emblée moins demandeur d'un complément d'information.

Le canal de transmission de l'information ne doit donc pas uniquement passer par la formation. Pour être efficace, les processus de communication doivent être quotidiennement réfléchis, évalués et introduits.

⇒ **Stratégie de développement des outils de communication interne**

⇒ **Proposition d'outils :**

- Fournir un **effort d'information** globale et spécifique lors de **l'entrée** du nouveau volontaire et de sa formation.
- Améliorer **l'information continue**. Exploiter les canaux accessibles à tous, faciles d'accès et gratuits comme le journal du volontaire.
- Privilégier les **rencontres** interservices/inter métiers/intergroupes...
- Les supports pratiques ou les formations n'ont pas, seuls, le pouvoir de mobiliser les volontaires ; ce sont aussi les capacités de management et de communication des responsables d'activités, des formateurs, des volontaires plus anciens qui vont permettre une meilleure interconnaissance... L'importance d'un bon recrutement, de profils adaptés et de formations efficaces n'est donc plus à mettre en doute.

3. L'image de la Croix-Rouge

Tant en interne qu'à l'extérieur, il semblerait que ces déficiences dans les pratiques de communication et d'information aient un poids sur l'image de l'institution. Suite aux questions relatives à l'image de la CRB-Cfr posées au cours de nos entretiens, il nous a semblé intéressant d'identifier certains thèmes récurrents.

La première caractéristique dégagée est celle d'une **image vieillotte**. Nous avons régulièrement entendu à ce sujet la métaphore de la « **vieille dame** ».

« La Croix Rouge, c'est un peu comme une vieille dame ; tout le monde la connaît mais elle manque un peu de nouveauté. »

Un volontaire de SL

« En terme de motivation à l'engagement, on a connu la génération qui avait connu les conséquences de la guerre et s'engageaient à la CR en fonction de cette

expérience. Ils avaient une image positive de la CR, c'était un engagement en retour, un contre-don. A présent ces gens sont remplacés par des volontaires qui ne s'engagent plus à la CR pour toute la vie. La CR pêche par son passé. Or, le marché a évolué. Mais il reste des créneaux à saisir. »

Une permanente secours

« La Croix Rouge vit trop sur ses acquis. Il faut à présent apprendre à se vendre. »

Une volontaire formation

Cependant, certains affirment que la longévité de l'association et sa renommée internationale constituent des facteurs d'augmentation de la confiance de la population.

La seconde représentation est liée à l'image d'une **institution morcelée**, au manque de vision globale et donc à la difficulté de faire passer un message clair et uniforme, tant au public qu'aux membres de l'institution. Les identités multiples des volontaires et la diversité des métiers au sein de la CRB-CFr sont certes une des raisons de cette fragmentation mais c'est surtout le manque de communication et d'informations cohérentes et fédératrices qui est à l'origine de ce cloisonnement⁷¹.

Toutefois, il a aussi été entendu que la multiplicité des facettes de la CR était un atout pour son image. Le fait d'être présente sur de nombreux fronts permettrait en effet à la CR de se rendre visible et d'être reconnue, tant d'un point de vue local (« la CR du coin ») qu'international (les interventions à l'étranger).

Le souci d'une **image non-professionnelle** est également régulièrement soulevé. Il semblerait que, par rapport à un corps de secours comme les pompiers, la CRB-CFr ait une image moins « professionnelle ». D'autre part, elle aurait **une image plus populaire**, dont la caractéristique de **proximité** serait appréciée.

Notons aussi que beaucoup nous ont parlé du **lien entre la Croix Rouge et la royauté** (cf. La Princesse Astrid comme ancienne Présidente). Sur ce point, les avis sont partagés. Pour certains, c'est un élément positif pour la visibilité et la **crédibilité** de l'institution. Pour d'autres, cette référence à la Princesse ne fait que renforcer l'image **traditionaliste** et **conservatrice** de la CR.

A la suite de cette réflexion, nous pouvons constater que le tableau est mitigé. Lors des rencontres et entretiens, peu de volontaires exposaient un avis tranché quant au caractère positif ou négatif de l'image de la CR. Des critiques avancées par certains étaient d'ailleurs quelquefois utilisées comme arguments favorables à une image estimable.

⁷¹ Il nous a aussi été mentionné que l'insigne de la croix rouge, utilisé abondamment et de façon abusive par des entités indépendantes, ne facilitait pas toujours la diffusion d'une image claire auprès du public.

Néanmoins, des efforts d'amélioration de l'image de la CRB-Cfr pourraient avoir un double impact.

En interne, cela engendrerait un sentiment collectif d'appartenance plus positif, permettant alors de mieux travailler ensemble vers un objectif clair et commun. La phrase récurrente « il est important de ramer tous dans le même sens » illustre bien ce besoin d'action collective unique.

Malgré une attache locale, nous avons pu remarquer lors des entretiens que beaucoup d'acteurs interrogés faisaient référence à cette identité collective, à cette importance du groupe et de la spécificité du métier partagé. Certains nous disant qu'il s'agit d'un *monde à part*, d'autres utilisant la notion de *club* et même celle, plus fréquente, de *famille*. De ce club, ce monde ou cette famille, chacun semble, malgré ses caractéristiques individuelles, se sentir membre et partager un mode de vie, de pensée et d'action particuliers.

La CRB-Cfr a besoin de volontaires et donc d'un recrutement aisé et efficace. **A l'extérieur**, l'image diffuse et les messages disparates (et parfois contradictoires) d'une institution suffisent parfois à faire douter de sa crédibilité auprès du grand public. Au contraire, une bonne campagne promotionnelle et des services de qualité pourraient être à l'origine d'un rapide élan de confiance et de reconnaissance envers l'institution. Actuellement, il semblerait que la CRB-Cfr soit essentiellement connue à travers le don de sang et les secours ; il pourrait donc aussi être efficient d'élargir l'image de la CR à tous ses métiers.

4. Le sentiment d'appartenance

Suite à ce constat d'image morcelée, nous avons voulu savoir à quel niveau se situaient les membres de l'organisation. Le sentiment d'appartenance à la CR a en effet été repéré à des degrés extrêmement divers lors des entretiens. Nous avons donc le désir de le quantifier.

Premièrement, nous avons interrogé les acteurs CR (les volontaires et les permanents, selon deux modes d'enquête différents) sur leur sentiment d'appartenance locale. Ensuite, nous leur avons demandé à quel niveau ils se sentaient concernés par la vie de leur SL ou de leur COPS puis, à un niveau plus large, par la vie de leur province ou zone de secours. Enfin, pour connaître mieux leur sentiment d'appartenance institutionnel, nous les avons sondés sur leur degré d'inscription à l'échelon communautaire, national et international.

a) Les volontaires

A quel niveau vous sentez-vous concernés ?

- Par votre activité ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	13	2,5	2,5	2,5
	Plutôt pas concerné	19	3,6	3,7	6,3
	Plutôt concerné	128	24,6	25,1	31,4
	Tout à fait concerné	344	66,0	67,5	98,8
	Sans avis	6	1,2	1,2	100,0
	Total	510	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	11	2,1		
Total		521	100,0		

Presque la totalité des volontaires (92,6%) affirment se sentir concernés par leur activité.

- Par les activités de votre SL/COPS ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	44	8,4	8,6	8,6
	Plutôt pas concerné	57	10,9	11,2	19,8
	Plutôt concerné	167	32,1	32,8	52,7
	Tout à fait concerné	222	42,6	43,6	96,3
	Sans avis	19	3,6	3,7	100,0
	Total	509	97,7	100,0	
Manquante	Système manquant	12	2,3		
Total		521	100,0		

A cette question, sur 74,7% de réponses positives, 86,4% des secouristes disent se sentir *plutôt* ou *tout à fait concerné*, pour 71,1% en AS. Ce dernier résultat peut s'expliquer par le nombre élevé de répondants en institution, qui présentent généralement un moins grand attachement à leur entité locale. Leur sentiment d'appartenance est alors plutôt en lien avec l'institution pour laquelle ils exercent leur volontariat : hôpital, prison, MRS...

- Par les activités de votre province/zone ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	105	20,2	20,6	20,6
	Plutôt pas concerné	117	22,5	22,9	43,5
	Plutôt concerné	165	31,7	32,4	75,9
	Tout à fait concerné	103	19,8	20,2	96,1
	Sans avis	20	3,8	3,9	100,0
	Total	510	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	11	2,1		
Total		521	100,0		

Plus de la moitié des volontaires affirment se sentir *plutôt* ou *tout à fait concerné*. Les volontaires secours se sentent également plus concernés par les activités de leur zone (66,1%), que les volontaires AS par les activités de leur province (44,1%). Il semblerait donc que les secouristes aient un sentiment d'appartenance locale plus élevé que les volontaires AS.

Ainsi, du point de vue du sentiment d'appartenance à la famille Croix Rouge, deux profils de volontaires apparaissent :

Le volontaire des secours exprime un sentiment d'appartenance fort au groupe, souligne le travail d'équipe au sein de laquelle l'esprit de corps est entretenu, entre autres, par l'image qu'en font les médias.

Les volontaires en action sociale expriment un sentiment d'appartenance généralement plus individuel, et ne travaillent pas toujours en groupe. En effet, certains volontaires tiennent seuls leur vestiboutique ou effectuent seuls l'accueil en hôpital. Ils sont de ce fait moins visibles ensemble dans la sphère publique.

-Par les activités de la CRB-Cfr ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	91	17,5	17,9	17,9
	Plutôt pas concerné	120	23,0	23,6	41,5
	Plutôt concerné	177	34,0	34,8	76,2
	Tout à fait concerné	108	20,7	21,2	97,4
	Sans avis	13	2,5	2,6	100,0
	Total	509	97,7	100,0	
Manquante	Système manquant	12	2,3		
Total		521	100,0		

Une majorité (56%) dit se sentir concernée par les activités de la CRB-Cfr, à l'échelon communautaire. Presque un volontaire sur deux ne se sent pas concerné par cette dimension institutionnelle.

- *Par les activités de la CR nationale ?*

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	104	20,0	20,5	20,5
	Plutôt pas concerné	131	25,1	25,8	46,3
	Plutôt concerné	159	30,5	31,3	77,6
	Tout à fait concerné	99	19,0	19,5	97,0
	Sans avis	15	2,9	3,0	100,0
	Total	508	97,5	100,0	
Manquante	Système manquant	13	2,5		
Total		521	100,0		

La question sur la CR nationale récolte plus ou moins le même type de résultats, plutôt mitigés.

- *Par les activités du Mouvement international de la CR et du Croissant Rouge ?*

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	118	22,6	23,1	23,1
	Plutôt pas concerné	110	21,1	21,6	44,7
	Plutôt concerné	172	33,0	33,7	78,4
	Tout à fait concerné	98	18,8	19,2	97,6
	Sans avis	12	2,3	2,4	100,0
	Total	510	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	11	2,1		
Total		521	100,0		

La dualité reste présente en ce qui concerne le sentiment d'appartenance au Mouvement international. Concernant la vie de la Croix-Rouge de Belgique - Communauté francophone, la vie de la Croix-Rouge nationale et la vie du Mouvement international de la CR et du Croissant Rouge, pour lesquelles les volontaires semblent montrer sensiblement le même intérêt, les avis ne présentent pas de différences significatives entre les volontaires secours et les volontaires en action sociale.

b) Les permanents

Il convient d'appeler le lecteur à une certaine prudence dans l'interprétation des résultats observés parmi les permanents. En effet, certaines catégories sont surreprésentées (centre ADA) dans l'enquête alors que d'autres, pourtant importantes dans la réalité, sont en sous-effectifs parmi les répondants à notre enquête (les permanents des services administratifs, notamment).

A quel niveau vous sentez-vous concerné ?

- Par votre activité ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	2	1,1	1,1	1,1
	Plutôt pas concerné	4	2,1	2,1	3,2
	Plutôt concerné	38	20,1	20,2	23,4
	Tout à fait concerné	144	76,2	76,6	100,0
	Total	188	99,5	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,5		
Total		189	100,0		

Une très large majorité (96,8%) des permanents se sent concernée par son activité.

- Par les activités de votre SL/COPS ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	29	15,3	18,7	18,7
	Plutôt pas concerné	36	19,0	23,2	41,9
	Plutôt concerné	37	19,6	23,9	65,8
	Tout à fait concerné	42	22,2	27,1	92,9
	Sans avis	11	5,8	7,1	100,0
	Total	155	82,0	100,0	
Manquante	Système manquant	34	18,0		
Total		189	100,0		

Concernant le sentiment d'appartenance à une SL ou à un COPS, les avis sont plus mitigés. Cela pourrait s'expliquer par le nombre élevé de répondants en centre ADA, pour qui les références à la SL de l'entité sont rares.

- Par les activités de votre province/zone ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	25	13,2	15,3	15,3
	Plutôt pas concerné	39	20,6	23,9	39,3
	Plutôt concerné	46	24,3	28,2	67,5
	Tout à fait concerné	40	21,2	24,5	92,0
	Sans avis	13	6,9	8,0	100,0
	Total	163	86,2	100,0	
Manquante	Système manquant	26	13,8		
Total		189	100,0		

Une majorité (52,7%) des permanents se sent concernée par les activités de sa province ou de sa zone. Notons que les croisements nous indiquent que plus de 85% des permanents travaillant à un niveau provincial se sentent concernés par les activités de leur province/zone de secours.

- *Par les activités de la CRB-Cfr. ?*

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	8	4,2	4,4	4,4
	Plutôt pas concerné	16	8,5	8,7	13,1
	Plutôt concerné	89	47,1	48,6	61,7
	Tout à fait concerné	67	35,4	36,6	98,4
	Sans avis	3	1,6	1,6	100,0
	Total	183	96,8	100,0	
Manquante	Système manquant	6	3,2		
Total		189	100,0		

Les activités de la CRB-Cfr font l'objet ici d'un regain d'intérêt. En effet, plus de 80% des permanents affirment se sentir concernés par la dimension communautaire de l'institution. Les permanents de l'administration et du réseau se sentent très concernés (95,5% et 100%) alors que les permanents ADA le sont moins (76,3%).

- *Par les activités de la Croix Rouge nationale ?*

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	8	4,2	4,5	4,5
	Plutôt pas concerné	31	16,4	17,3	21,8
	Plutôt concerné	85	45,0	47,5	69,3
	Tout à fait concerné	50	26,5	27,9	97,2
	Sans avis	5	2,6	2,8	100,0
	Total	179	94,7	100,0	
Manquante	Système manquant	10	5,3		
Total		189	100,0		

Le sentiment d'appartenance à la CR nationale est revendiqué par près des trois quarts des permanents interrogés.

- Par les activités du Mouvement international de la CR et du Croissant Rouge ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout concerné	11	5,8	6,1	6,1
	Plutôt pas concerné	37	19,6	20,7	26,8
	Plutôt concerné	85	45,0	47,5	74,3
	Tout à fait concerné	41	21,7	22,9	97,2
	Sans avis	5	2,6	2,8	100,0
	Total	179	94,7	100,0	
Manquante	Système manquant	10	5,3		
Total		189	100,0		

L'existence du Mouvement international est aussi une référence pour 7 permanents sur 10. Précisons que les permanents interrogés ne travaillant pas à un échelon local se sentent plus concernés par la vie du Mouvement international de la CR (70%) que les permanents qui travaillent localement (59,5%).

Permanents et volontaires n'ont donc pas, entre eux, le même degré d'expression de leur sentiment d'appartenance selon les différents niveaux de l'organisation. Cela peut évidemment s'expliquer par la répartition de ceux-ci au sein de la CRB-Cfr. On retrouvera en effet proportionnellement plus de volontaires à la base et plus de permanents à des échelons provinciaux ou communautaires.

Nous avons donc dégagé ici un élément supplémentaire concernant l'éloignement des deux groupes, chacun se sentant relié à des composantes différentes de l'organisation. Un **travail d'harmonisation**, de favorisation des contacts et de relais d'information entre les différents niveaux est donc indispensable à un meilleur rassemblement des forces vives de la CR.

CONCLUSIONS

Au terme de cette approche des ressources humaines de la CRB-Cfr, nous voudrions encore insister sur certains constats.

Premièrement, l'hypothèse à l'origine de cette enquête d'un conflit particulier entre volontaires et permanents au sein de l'institution doit être nuancée. Certes des heurts surviennent suite aux différences de statuts, de rôle et de représentations (concernant les problématiques de sanction, de défraiement, de formation, d'horaire...) mais l'organisation semble néanmoins avancer, évoluer et assurer ses services malgré l'existence de ceux-ci. Ces conflits sont loin d'être systématiques ou propres à un groupe ou un métier particulier même si des situations (on pense ici aux services de secours) offrent des terrains plus favorables aux confrontations.

Par contre, une des limites institutionnelles la plus souvent citée est celle du manque de communication interne et de diffusion correcte de l'information. En effet, on mettra ici en exergue **le problème d'une communication lacunaire et d'un transfert d'informations biaisées** comme cause d'oppositions et de mécontentements au sein de la CRB-Cfr plutôt que celui des « mauvaises relations » entre volontaires et permanents. Nos propositions de stratégie et d'outils reposent d'ailleurs en grande partie sur ce constat régulier.

Même s'il s'agit d'un problème formel ou structurel, sa dimension relationnelle est prégnante. On notera que les contentieux entre les échelons hiérarchiques sont d'ailleurs régulièrement associés à ce **manque de transparence**. La mise en avant des niveaux, parfois faibles, d'interconnaissance des membres de la CR et de leur volonté à mieux appréhender les réalités de l'*outgroup*, les idées de rencontres et d'échanges et les propositions d'outils pour une communication plus efficace (répertoire multi-usage, centralisation des sites Internet locaux, formations communes...) s'inscrivent dans la perspective d'une amélioration de cette problématique.

Les disparités relevées au chapitre III représentent elles aussi des illustrations concrètes pour imaginer les perspectives de changement. Précisons qu'il ne s'agit pas d'un relevé exhaustif des zones sensibles mais bien de points de départ pour une réflexion plus élargie.

Concernant les profils des volontaires (moyenne d'âge élevée, majorité de personnes (pré)pensionnées, homogénéité des caractéristiques en fonction des métiers exercés...), nos constatations nous amènent à penser que **le développement des processus de recrutement et de promotion** de l'institution auraient comme bénéfice d'attirer un public volontaire plus diversifié, ce qui pourrait être un moteur de changement organisationnel, basé sur une vision plus ouverte et moins cloisonnée.

Dans cette lignée, nous insistons aussi sur l'importance d'une personne de référence aux différents paliers de l'organigramme, à un niveau local, provincial et communautaire, pour superviser et gérer les ressources humaines volontaires.

Suite à nos recherches, nous ne pouvons décréter que la CRB-Cfr doit être réorganisée entièrement, remaniée de bout en bout et repensée sous tous les angles mais nous estimons, suivant les multiples éléments émanant du terrain, que des mesures importantes pourraient, selon nous, être prises afin d'améliorer le fonctionnement de cette institution :

- Les priorités doivent être mises sur la création de messages clairs, sur une vulgarisation des textes de loi, des principes et des fondements de la Croix Rouge ;
- Les dynamiques de formation et les logiques de professionnalisation doivent être réfléchies et choisies, en fonction de la stratégie globale de la CRB-Cfr et des réalités locales, et des mesures claires de respect des règles (et donc de sanctions éventuelles) doivent être pensées et formalisées.
- Des rencontres et des échanges entre groupes, entre activités et inter-institutionnelles doivent être organisés, généralisés et routinisés, soit à travers des initiatives déjà existantes (« City Rallye », Quinzaine, journées portes ouvertes, festivités...) soit par de nouvelles propositions (journées d'échange d'expériences, modules de formation communs, organisation de rencontres, groupes thématiques transversaux,...)
- Des supports pratiques, facilement diffusables et accessibles au plus grand nombre doivent être créés ou aménagés afin de transmettre les différents messages, de canaliser le flux important d'informations, de clarifier les discours et d'unifier les représentations.
- Une attention toute particulière doit néanmoins être portée aux situations locales, aux singularités, aux projets pilotes... afin de ne pas perdre la richesse due à la diversité de la CR. Dans ce sens, un effort devrait être fourni quant à la consolidation du lien entre la base et le sommet. Le local devrait être mis en rapport avec le global ; les décideurs devraient mieux se faire connaître des exécutants et ces derniers devraient prendre connaissance des possibilités de relais d'information, des espaces de partage et de discussion afin d'être capables de prendre part à la vie de la CRB-Cfr.
- Un rapprochement entre l'action sociale et les secours devra également être envisagé afin de rassembler ces deux mondes.

Ces différents points devraient, selon nous, favoriser une meilleure collaboration entre acteurs (entre métiers ou en leur sein), améliorer l'image de l'institution en interne comme en externe et contribuer au développement d'un sentiment de valorisation et de reconnaissance réciproque entre tous les acteurs de la Croix Rouge de Belgique-Communauté francophone.

BIBLIOGRAPHIE⁷²

ARCHAMBAULT E., « Le bénévolat et France et en Europe », *Pensée Plurielle*, n°9, 2005, pp. 11-34.

ARCHAMBAULT E., BOUMENDIL J., *Les dons et le Bénévolat en France*, Paris, Fondation de France, 1997.

ASSOCIATION POUR LE VOLONTARIAT, *Pour le Volontariat*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles, décembre 1999.

Bénévoles Canada, *Pratiques exemplaires en gestion des ressources bénévoles : un guide de planification à l'intention des organismes sans buts lucratifs ruraux ou de petite taille*, Bénévoles Canada, Ottawa, 2005.

BODE I, « Le difficile altruisme des groupes d'intérêt », *Revue française de sociologie*, vol. XXXVIII, 1997, pp. 269-300.

BOULANGER P.M. et DEFEYT P. « Capital social et bénévolat », *Indicateur pour un développement durable*, 2004, n°4

BOVAY C. et TABIN J.P., *Les nouveaux travailleurs : bénévolat, travail et avenir de la solidarité*, Genève, Labor/Fides, 1998.

CERL, *Le bénévolat-volontariat : quelles évolutions ? Une analyse générale à partir de données régionales*, juin 2007, Conseil économique et social régional du Limousin, rapport n°2007/04.

DAVISTER C., « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les cahiers de la Chaire Cera*, vol. n°1, Mai 2006.

DEMAZIERE D., et DUBAR C., *Analyser les entretiens biographiques, l'exemple de récits d'insertion*, Nathan, Paris, 1994.

DIEU A.-M., « La gestion des bénévoles dans les associations d'influence sociale », *Non Marchand*, 1998/1, 71-85.

FERRAND-BECHMANN D., *Le pouvoir d'agir, l'engagement bénévole des étudiants*, Cesol, p.8 (document de travail), 2006.

FERRAND-BECHMANN D., *Le métier de bénévole*, Paris, Economica, 2000.

⁷² Ouvrages, documents et articles cités dans le présent rapport ou consultés dans le cadre de la recherche

FERRAND-BECHMANN D., « Bénévolat et Solidarité », Paris, Syros, 1992, coll. « Alternatives »

GEUENS L., « *Le bénévolat, ça vous tente ? Concilier un job temps plein et une activité bénévole, c'est possible !* », BIZZ, décembre 2002- janvier 2003, p.65-70.

FRIEDBERG E., *L'analyse sociologique des organisations*, Revue Pour n°28, septembre 1997, 126 p.

GENDRE G., *Les stratégies de la générosité. Développement des ressources des associations. Réflexions et Méthodes*, Paris, Economica, 1996

GODBOUT J. (en collaboration avec CAILLE Alain), 1992, *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992

HALBA B., *Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, Bruxelles, De Boek, 2006.

HALBA B. et LE NET M., *Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*, Paris, La documentation française, 1997

HAUG H., *Humanité pour tous, Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge*, Genève, Institut Henry Dunant, 1993.

HAVARD DUCLOS B. et NICOURD S., 2005, *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot & Rivages, 2005

HENRION A, « Eros et bénévolat : le beau couple », *Pensée Plurielle*, n°9, 2005, pp. 77-83.

INSTITUT DE RECHERCHE ET DE FORMATION SUR LE VOLONTARIAT, *Bénévolat : un atout pour les jeunes, une chance pour les associations*, Paris, IRIV, 2001.

ION J., « Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat », *Pensée Plurielle*, n°10, 2005, pp. 149-157.

JOVELIN E., « Bénévolat et action sociale. L'action des bénévoles auprès des personnes âgées », *Pensée Plurielle*, n°9, 2005, 101-117.

KEBERS C., 2005, « L'éthique du bénévolat : Soins curatifs et soins palliatifs », *Pensée Plurielle*, n°9, 2005, pp. 93-100.

KESTEMAN M. et MONNIER E., « Bénévoles et rémunérés : tous professionnels ? », *Pensée Plurielle*, n°9,2005, pp. 55-60.

KWASCHIN J., SERVAIS O. et al., « Dossier :Bénévoles, volontaires, militants... et les autres », *La revue nouvelle*, mai 2006, n°5, pp. 16-69.

LALIVE D'EPINAY C., « Individualisme et solidarité aujourd'hui », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. LXXXVI, 1989, pp. 15-31

LEFEVRE Sylvain, *Recruter des adhérents pour Greenpeace : un métier et un engagement ?*, Communication à l'IFRESI, Programme de recherche « Actions collectives, mobilisations, militantisme », Lille, 2004.

LEMERCIER Léon, « Le volontariat », in *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2004/3, 105-114.

LUCARNE, « Dossier : Le Volontariat, force d'innovation sociale », *La Lucarne*, n°335, 2005.

MERTENS S., « L'importance économique du bénévolat associatif en Belgique », *Non-Marchand*, n°14, 2004, 9-22.

MOTHE D., *L'utopie du temps libre*, Paris, Esprit, 1997

MULLER G., « Retraités, oui. En retrait, non : L'engagement des retraités dans la vie associative », *Empan*, n°52, 2003, pp. 62-67.

NEDERLANDT M., « Quelle représentation du volontariat auprès des pouvoirs publics en Belgique ? », communication présentée à l'occasion d'un colloque sur le volontariat, Liège, Université de Liège, mai 2005.

NEVEU E., *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, 2002, 3^e édition.

NICOLE-DRANCOURT C., et ROULLEAU-BERGER L., *Les jeunes et le travail, 1950-2000*, Paris, PUF, 2001.

OBSERVATOIRE, « Dossier : Du bénévolat au volontariat », *l'Observatoire*, n°49, 2006, pp. 21-92.

PICTET J., *Les principes fondamentaux de la Croix-Rouge*, Genève, Institut Henry-Dunant, 1979.

PIROTTE G., *La notion de société civile*, Paris, La Découverte, 2007, coll. « Repères ».

PIROTON G., 2000, « Gestion du personnel et volontariat dans les associations », in *Non Marchand*, n°6, 43-58.

PROUTEAUX L., « Les différentes façons d'être bénévole », *Economie et Statistique*, n°311, 1998, pp. 57-73.

PROUTEAUX L., « Les chemins du bénévolat », *Futuribles*, décembre 1997, pp. 45-59.

RIGAUX N., « Le sens politique du volontariat », *Pensée Plurielle*, n°7, 2004, pp. 7-10.

SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Paris, Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.

SIMONET-CUSSET M., « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IREs*, vol.44, n°1, 2004, pp. 141-154.

STANGHERLIN G., *Les acteurs des ONG : L'engagement pour l'autre lointain*, Paris, L'Harmattan, 2005, coll. « Logiques sociales ».

SUE R., *Renouer le lien social, Liberté, égalité et association*, Paris, Odile Jacob, 2001.

TAYLOR R., «Extending Conceptual Boundaries: Work, Voluntary Work and Employment», *Work, Employment and Society*, vol.18 (1), 2004, pp. 29-49.

VERMEERSCH S., « Entre individualisme et participation : l'engagement associatif bénévole », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n°4, 2004, pp. 681-710.

VIGNE F., *Quand ce qui circule en nous, circule aussi entre nous. Cheminement socio-anthropologique sur les donneurs de sang de la Croix Rouge de Belgique*, Liège, ISHS-ULg, Mémoire en vue de l'obtention du grade de licencié en Sociologie, 2007.

Sites Internet consultés:

- Site de la Croix-Rouge de Belgique – Communauté francophone : www.croix-rouge.be
- Site de l'association pour le Volontariat : www.volontariat.be
- Site du Centre européen du Volontariat : www.cev.be
- Site de l'Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat : www.iriv.net
- Site Yaqua : projet développé par la Plate-forme francophone du Volontariat, avec le soutien de la Fondation Roi Baudouin : www.yaqua.org
- Site du Ministère français du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité : www.travail.gouv.fr
- Site de l'Institut National Belge de Statistique : <http://www.statbel.fgov.be>

Annexes

- I. Grille d'entretiens semi-directifs.
- II. Grille d'entretien du focus group des volontaires.
- III. Grille d'entretien du focus group des permanents.
- IV. Questionnaire des volontaires (passation téléphonique).
- V. Questionnaire des permanents (passation par le web).
- VI. Description des populations interrogées.
- VII. Résumé des croisements effectués (« *tableaux brésiliens* »)