



Actes du colloque - Bruxelles, le 6 mars 2009

VOLONTAIRES ET SALARIÉS **DU NON-MARCHAND**

Complémentarité ? Concurrence ? Opportunité ?



PROTECTION SANTÉ

ACTIONS SOLIDARITÉ

SENSIBILISATION HUMANITAIRE

INTERVENTIONS CATASTROPHES



TABLE DES MATIERES

Préambule _____	4
Introduction de la journée – D. Mallinus-Vanckerkhove _____	7
De l'intérêt d'une stratégie de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les organisations basées sur le volontariat – F. Schoenaers _____	9
Une nécessaire complémentarité entre volontaires et salariés - Relations entre bénévoles/volontaires et salariés/permanents au sein des associations Le cas de la Croix-Rouge de Belgique. – B. Halba _____	13
Interactions et relations volontaires-salariés : Présentation d'une étude de cas G. Pirotte et S. Gribomont _____	18
ATELIER 1	
La gestion des ressources humaines volontaires dans les organisations non-marchandes ____	30
1. Des bénévoles en collectif, des salariés en appui _____	30
2. Un service d'accueil tenu par des volontaires intégrés au sein de l'hôpital : une complémentarité _____	32
3. Le volontariat : baromètre de l'action citoyenne coordonnée vers un mieux-être social _	33
ATELIER 2	
Le tandem salarié/volontaires : Synergie ? Rivalité ? Tremplin pour l'emploi ? _____	34
1. L'insertion socioprofessionnelle par le volontariat _____	34
2. Un point de vue syndical non marchand _____	37
3. Volontaires et professionnels dans le non-marchand, une cohabitation à encadrer ____	39
4. Deux obligations contre une récompense : l'assurance obligatoire et la note d'organisation contre des indemnités nettes d'impôt et de sécurité sociale _____	41
5. Une cohabitation entre professionnels et volontaires : le Service Incendie de Namur ____	42
ATELIER 3	
Les relations permanents/volontaires : l'expérience des volontaires _____	44
1. Expérience volontaire d'accompagnement de patients à l'hôpital _____	44
2. Volontaire ? Qui suis-je ? Quel est mon rôle ? _____	45
3. Volontaires, permanents. Quelle complicité ? _____	45

ATELIER 4

Les relations permanents/volontaires au sein des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge : regards croisés _____ **49**

1. Comment renforcer la collaboration volontaires-salariés au sein d'une Société nationale ?
A partir de l'expérience de la formation des élus _____ **49**
2. Approche pour faciliter le travail des équipes mixtes de volontaires et salariés _____ **53**
3. Les rapports entre volontaires et salariés dans les systèmes d'encadrement et de motivation/fidélisation des volontaires _____ **58**
4. La collaboration entre les employés et les volontaires : les atouts et insuffisances _____ **61**
5. Volontaires et salariés dans la réponse aux urgences : mission commune ou tâches complémentaires ? _____ **63**

Fiches signalitiques des Sociétés nationales _____ **67**

ATELIER 5

Les relations d'autorité entre volontaires et permanents _____ **73**

1. Eléments relatifs à la situation juridique des volontaires et quelques principes en vue d'une gestion harmonieuse des relations entre volontaires et salariés _____ **73**
2. Permanents-volontaires, concurrence et/ou partenariat de développement ? _____ **78**
3. Volontaire ou salarié, ce n'est pas le statut mais la fonction qui donne l'autorité _____ **80**

Liste des participants _____ **88**

Préambule

Les actes reprennent les exposés et échanges qui ont pris place lors de la journée du 6 mars consacrée aux relations entre volontaires et permanents dans le secteur non marchand.

Les trois premiers textes ont été rédigés par les intervenants eux-mêmes.

Les textes relatifs aux cinq ateliers ont été rédigés à partir des synthèses qui nous ont été remises par certains intervenants et des notes qui ont été prises par les organisateurs. Nous avons tenté de rester le plus fidèle possible aux interventions et propos de chacun.

Pour l'atelier 4 consacré à l'expérience des Sociétés nationales Croix-Rouge, nous nous sommes basés sur les supports Power Point ainsi que sur les textes remis par les orateurs.

Les opinions reprises dans ce document n'engagent que leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Nous tenons particulièrement à remercier les conférenciers et tous les intervenants pour leur disponibilité, leur enthousiasme et leur indispensable collaboration.

Plusieurs partenaires ont également gracieusement apporté leur aide pour promouvoir cet évènement. Nous leur en sommes extrêmement reconnaissants car ils ont largement contribué au succès de la journée.

Nous tenons à préciser que rien n'aurait été possible sans le soutien et l'énergie de toute l'équipe technique et logistique de la Croix-Rouge.

Enfin, nous exprimons tous nos remerciements à Martine Ledin qui a largement contribué à la publication de ces actes.



Volontaires et salariés du non-marchand

En pratique

Date: vendredi 6 mars 2009

Lieu: Croix-Rouge de Belgique

Rue de Stalle 96 – 1180 Bruxelles

Participation: 15 € (café et lunch inclus)

Accès: gare du midi, Tram n° 4 direction Stalle: arrêt Wagon

Les interventions se dérouleront en français

Inscription

avant le vendredi **27 février 2009**

- à l'aide du talon ci-joint à renvoyer:
 - par courrier: Croix-Rouge de Belgique – Colloque « Volontaires et salariés du non marchand » – Rue de Stalle 96 – 1180 Bruxelles
 - par fax: +32 (0) 2 646 04 39
 - par e-mail (scan): colloque.crb-ulg@redcross-fr.be
 - sur www.croix-rouge.be



Complémentarité? Concurrence? Opportunité?

Pour toute information

Tél.: +32 (0) 2 371 32 26

E-mail: colloque.crb-ulg@redcross-fr.be

Site: www.croix-rouge.be



Éditeur responsable: Pr Danièle Sondag-Thull – Rue de Stalle 96 – 1180 Bruxelles



Bruxelles

Vendredi 6 mars 2009 de 9h00 à 17h00

Colloque organisé par la Croix-Rouge de Belgique et l'Université de Liège



Contexte

Durant un an, d'avril 2007 à mars 2008, la Croix-Rouge de Belgique – Communauté francophone a chargé une équipe de l'Institut des Sciences Humaines et Sociales de l'Université de Liège de conduire une recherche-action¹ sur la manière dont les salariés et les volontaires d'une organisation non marchande coopèrent dans le cadre de leurs missions.

Les résultats de cette recherche-action ont montré l'intérêt d'approfondir la gestion des ressources humaines dans les organisations non marchandes par le biais des relations entre les salariés – détenteurs d'expertises mais souvent moins en contact avec les publics cibles – et les volontaires – qui par leur énergie, leur savoir et leur savoir-faire contribuent à la mise en œuvre des activités de ces organisations.

Ce colloque vise à explorer cet aspect de la gestion des ressources humaines et ce, en facilitant, l'échange de réflexions et d'expériences entre chercheurs, volontaires et salariés impliqués auprès de différentes organisations.

Cette journée s'adresse aux responsables, aux salariés et aux volontaires d'organisations non marchandes ainsi qu'à toute personne menant des recherches sur ces thématiques.

¹Étude financée entièrement par le Fonds pour la Formation des Établissements et Services de Santé bicommunautaires de la SGP 305.2

Programme

09 h 00

Accueil

09 h 30

Ouverture et présidence
par Danielle Mallinus-Vanckerkhove, présidente communautaire de la Croix-Rouge de Belgique

09 h 45

De l'intérêt d'une stratégie de gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les organisations basées sur le volontariat
par Frédéric Schoenaerts, chargé de cours à l'ULg

10 h 15

Une nécessaire complémentarité entre volontaires et salariés
par Bénédicte Halba, fondatrice de l'Institut Français de Recherche et d'Information sur le Volontariat

11 h 00

Pause-café

11 h 15

Interactions et relations volontaires-salariés: présentation d'une étude de cas
par Gautier Pirotte, chargé de cours à l'ULg et Stéphanie Gribomont, chercheuse à l'ULg

12 h 00

Questions-réponses

12 h 30

Lunch

13 h 30

ATELIERS INTERACTIFS MENÉS EN PARALLÈLE

Partages d'expériences et échanges entre acteurs de terrain.

Avec la participation de CHC site Ste Elisabeth de Verviers, CNE, Espace social Télé-service, Les Petits Riens, Oxfam, Resto du Cœur de Liège, Setca – FGTB, Service Incendie de Namur, représentants de la Croix-Rouge d'Espagne, de France, du Burkina Faso, du Mali et de la Croix-Rouge de Belgique,...

15 h 30

Pause-café

16 h 00

Synthèse des ateliers et conclusion
par Anne-Marie Dieu, chargée de recherche à l'Ulg

ATELIER 1

La gestion des ressources humaines volontaires dans les organisations non marchandes

Peut-on gérer ses volontaires comme ses salariés? Comment introduire des exigences de professionnalisation de l'action volontaire?

ATELIER 2

Le tandem salariés/volontaires – Synergie? Rivalité? Tremplin pour l'emploi?

Associer volontaires et salariés dans l'action: quelle plus-value? Le volontariat peut-il être considéré comme un passeport pour l'emploi? Ou bien doit-il être perçu comme une concurrence pour l'emploi salarié?

ATELIER 3

Les relations salariés/volontaires: l'expérience de volontaires

Quelles relations entretiennent les volontaires avec leurs collègues salariés? Comment les volontaires perçoivent-ils l'autorité hiérarchique? Comment conjuguer engagement personnel et attentes de l'organisation (formation, évaluation, efficacité...)?

ATELIER 4

Les relations salariés/volontaires au sein des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge: regards croisés

Comment est abordée la question des relations entre volontaires et salariés au sein des Sociétés nationales? Quelles expériences et bonnes pratiques peut-on en retirer? Comment améliorer la gouvernance des Sociétés nationales sur ce plan?



Introduction de la journée

Après un mot de bienvenue adressé à l'assemblée par le Prof. Danièle Sondag-Thull, administrateur général de la Croix-Rouge de Belgique – Communauté francophone, Madame Danielle Mallinus-Vanckerkhove, Présidente Communautaire, introduit la journée.

D'avril 2007 à avril 2008, la Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone a confié à une équipe de l'ULg le soin de conduire une recherche-action sur les relations entre volontaires et salariés. Comme la toute grande majorité des associations, la Croix-Rouge ne pourrait remplir ses missions sans la participation active de volontaires. Elle compte 9000 volontaires et 1000 salariés.

L'objectif de cette recherche était de pouvoir identifier les dispositions organisationnelles que la direction pourrait prendre pour renforcer la collaboration et la complémentarité entre volontaires et salariés. Les résultats de la recherche, dont une synthèse vous sera présentée dans le dernier exposé de la matinée, ont été extrêmement riches d'enseignements et alimentent nos développements actuels en matière de gestion du volontariat.

En collaboration avec l'Institut des Sciences Humaines et Sociales de l'ULg, nous avons souhaité aller encore plus loin. Nous avons souhaité partager les constats, les analyses et notre expérience avec d'autres organisations mobilisant, elles aussi, volontaires et salariés.

Nous nous réjouissons de pouvoir compter aujourd'hui sur une assemblée aussi nombreuse et qui réunisse des volontaires et des salariés engagés auprès d'organisations travaillant dans des domaines aussi variés que ceux de la santé, de l'action sociale, de l'éducation et de la culture et de la défense des droits.

Nous sommes également ravis de pouvoir associer à cette journée des représentants des Sociétés nationales de la Croix-Rouge du Mali, du Burkina Faso, de la République Démocratique du Congo, de la France et de l'Espagne. Je tiens d'ailleurs à remercier Wallonie-Bruxelles International pour le soutien financier apporté à leur participation. Cette après-midi, l'atelier 4 nous permettra de partager nos expériences.

Comment gérer les relations entre volontaires et salariés pour assurer leur coopération harmonieuse ?

C'est sur cette question que les conférences de ce matin et les ateliers de cette après-midi débattront et chercheront à apporter des éléments de réponse. Cette question est essentielle. En effet, une coopération harmonieuse entre volontaires et salariés est non seulement grandement profitable au bien-être des uns et des autres mais elle est aussi et surtout bénéfique aux personnes et aux collectivités à l'intention desquelles et avec lesquelles volontaires et salariés agissent.

Au cours de cette matinée, nous entendrons dans un premier temps Frédéric Schoenaers, chargé de cours à l'ULg, qui nous démontrera l'intérêt d'adopter une stratégie pour gérer les ressources humaines volontaires. Ensuite, nous écouterons Bénédicte Halba, directrice de l'IRIV, l'Institut français de Recherche et d'Informations sur le Volontariat, qui insistera, quant à elle, sur la nécessaire complémentarité entre volontaires et salariés.

Après ces deux premiers exposés, je vous inviterai à leur poser vos questions ou à apporter votre propre éclairage.

Ensuite, nous ferons une pause de 15 minutes avant de reprendre avec Gautier Pirotte, chargé de cours à l'ULg et Stéphanie Gribomont qui eux nous présenteront les principaux résultats de la recherche qu'ils ont menée auprès des volontaires et des salariés de la Croix-Rouge.

Au départ, nous avons prévu de tenir l'ensemble de la journée au siège de la Croix-Rouge, 96 rue de Stalle.

Cependant vous avez été plus de 150 à vous inscrire. Par chance, Monsieur Boris Dilliès, Echevin de la Jeunesse et des Sports de la commune d'Uccle nous a gracieusement mis cette salle à disposition. Elle nous permet de vous accueillir de manière plus confortable pour tenir cette séance plénière et pour organiser le lunch. Les ateliers et les conclusions se dérouleront au 96, rue de Stalle.

De l'intérêt d'une stratégie de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les organisations basées sur le volontariat

Frédéric Schoenaers
Professeur, Université de Liège (CRIS – ULg)

Professeur de sociologie à l'Université de Liège. Chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations de Sciences Po Paris. Responsable des masters en sciences du travail et en GRH. Ses travaux portent sur l'étude de l'impact des nouveaux outils de gestion sur les ressources humaines, principalement dans le champ du secteur public.

Dernier ouvrage : Regards croisés sur le Nouveau Management Judiciaire, éditions de l'ULg, en collaboration avec Christophe Dubois, 2008.

La question de départ pour cette contribution est la suivante : ***Pourquoi la problématique de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) s'impose-t-elle dans le monde associatif et les ONG du non-marchand même si elles sont basées, en partie sur le volontariat ?***

En fait, plusieurs facteurs sont à l'origine du constat posé.

Tout d'abord, certains facteurs exogènes permettent de comprendre les mutations à l'œuvre. Le « fait managérial » (ou développement de toute une série d'outils de gestion destinés à maîtriser et rationaliser au mieux le fonctionnement d'une organisation) constitue par exemple une constante qui est commune à tous les secteurs d'activités confondus. Parti du secteur marchand (dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises), passant ensuite par le secteur public (dans la perspective, pour ses promoteurs d'en améliorer les performances générales en termes d'efficacité, d'efficience, d'écoute des usagers et de qualité), le management se retrouve depuis quelques années présent dans le non-marchand également. Dans ce secteur aussi, à tort ou à raison (là n'est pas notre propos), la nécessité d'une gestion rigoureuse et, dans la foulée la tentation de rationalisation, se sont peu à peu imposées du fait de la crise budgétaire ou encore de la diminution des subsides et dons.

Un second type de pression extérieure a également pénétré largement la sphère des organisations basées sur le volontariat. Il s'agit de la nécessité d'offrir des prestations ou des services qui soient pratiquement infaillibles en ce qui concerne la qualité et la sécurité. La judiciarisation des conflits faisant suite à une « nouvelle grammaire de la responsabilité » et au développement du courant de « victimisation » de la société (Genard) ne sont pas étrangers à ce phénomène. Si l'on ajoute à cela les constats posés par Beck sur la société du risque (qui symbolise l'intolérance de tout un chacun à l'égard des risques et donc la nécessité d'anticiper ces derniers dans le chef de toute organisation prestataire d'un service ou productrice d'un produit) on comprend que l'enjeu central, pour toute organisation en général et pour les organisations basées sur le volontariat en particulier est la « professionnalisation » de leurs structures. Le fait et le défi managériaux se situent dans toutes les dimensions de la vie des organisations non marchandes: comptabilité, budget, trésorerie, gestion du personnel salarié et volontaire, organisation et qualité de la « chaîne de production, gestion des opérations, etc. sont autant de dimensions devant être prises en charge de manière « professionnelle »

A côté de cela, un facteur endogène lié à la spécificité des organisations basées sur le volontariat a également influencé le processus de managérialisation. Le volontariat, comme par le passé, reste une valeur importante et sûre avec une réserve de « main d'œuvre » assez importante. Le fait nouveau concerne le souhait, pour les volontaires, de « se réaliser », de « s'épanouir individuellement » par leur activité au sein de l'une ou l'autre organisation. Ce constat vient en quelque sorte dans la foulée du mouvement de développement d'une éthique de l'épanouissement personnel. Toutes les activités auxquelles les individus consentent, a fortiori quand ceux-ci sont bénévoles, doivent fournir une sorte de « retour sur investissement » qui passe, non pas nécessairement par une rétribution financière, mais par exemple par le développement des compétences, l'insertion dans un environnement organisationnel marqué par de bonnes relations sociales, par la possibilité d'avoir des perspectives de développement personnel et d'entrevoir l'obtention de nouvelles responsabilités. Bref, les volontaires sont de plus en plus exigeants. Il y a de ce fait un risque que les personnes fassent leur « shopping » parmi les offres de volontariat si leurs exigences ne sont pas rencontrées. Ceci met donc une certaine forme de pression sur les associations à développer un environnement épanouissant et professionnel.

Au niveau des salariés on peut observer un parallèle avec le cas qui vient d'être évoqué. On se situe à présent dans une configuration d'adhésion négociée aux valeurs de l'organisation (O. Kuty). On est en présence de salariés « dévoués » mais qui veulent dans le même temps travailler dans des conditions « normalisées ». Parmi ces conditions, la plus fréquemment revendiquée est une attente de politique du personnel claire en termes de contrat de travail, de salaire, de plan de formation, etc.

A la lecture de ces différents éléments de contexte, on comprend aisément qu'un des enjeux essentiels pour les organisations basées sur le volontariat, concerne la professionnalisation de leurs structures. Face aux risques, face aux aspirations et exigences nouvelles des volontaires et des salariés, les concepts de « management » et de gestion des ressources humaines doivent occuper une place de plus en plus importante.

La GRH dans les Organisations du Non-Marchand : spécificités en Enjeux

Que peut-on entendre par GRH dans le secteur du non-marchand ? En fait, si l'on se réfère aux travaux de Nizet et Pichault, les ou plus précisément une majorité des organisations du non-marchand (secteurs des ONG, du monde associatif, de l'économie sociale) fonctionnant sur le couple salariés – volontaires révèlent une série de spécificités et de traits transversaux.

Le premier de ces traits concerne la défense de « valeurs » qui est très présente de par la nature ou les missions des associations ou ONG par exemple. Bien souvent ces valeurs sont considérées comme transcendant d'autres intérêts. Leur défense et leur promotion sont d'un intérêt supérieur à toute autre considération.

Le second trait concerne l'appel recurrent à un fonctionnement démocratique et participatif. Notamment la prise de décision (y compris dans ses aspects stratégiques) doit faire l'objet de consultations et de débats internes. La recherche de consensus est donc centrale dans le fonctionnement. Cette donnée se doit d'être bien réfléchie et pensée si on souhaite la mettre en compatibilité avec les contraintes et caractéristiques d'une « managérialisation » qui s'inspirerait de modèles de gestion issus, notamment, du secteur privé ou marchand.

Le troisième trait se réfère à l'autonomie professionnelle tant au niveau des volontaires que des salariés. Cette autonomie fait partie intégrante de la culture des organisations concernées par cette contribution. Dès lors, si l'on veut formaliser ou rationaliser les modes de fonctionnement (ce qui est une des ambitions premières du « management », voire, dans une certaine mesure, d'une

politique de GRH), il faut se poser la question de cette autonomie, des conditions de sa viabilité et de sa sauvegarde.

En plus de ces traits transversaux, il y a une série d'éléments spécifiques aux profils de personnels évoluant dans les organisations non marchandes. Salariés et volontaires, mêmes s'ils coopèrent au jour le jour ne sont pas présents dans les organisations avec des statuts identiques. Pour les salariés, le contrat de travail crée le lien salarial et dans le même temps un lien de subordination par rapport à l'organisation. Les volontaires quant à eux ne sont pas liés par un contrat de travail. Ils disposent en outre de droits particuliers (voir la législation sur le volontariat/bénévolat), de temporalités qui leurs sont propres et variables (en fonction de leurs disponibilités personnelles) et d'une absence de lien de subordination. Leur engagement est avant tout moral et/ou valoriel.

Ces éléments permettent de différencier les types d'approches pouvant être envisagées pour le développement des politiques de GRH. Si d'un point de vue théorique l'on peut négocier la mise en place d'un système d'évaluation des performances des salariés, il ne va pas de soi qu'il en soit de même en ce qui concerne les volontaires.

Ceci induit la nécessité d'une réflexion de fond à propos du modèle de gestion des ressources humaines que l'on souhaite appliquer au sein d'une organisation donnée. Si l'on peut imaginer qu'il existe un effet de contingence entre les caractéristiques qui viennent d'être énoncées et le type de politique de GRH pouvant être implémenté au sein des organisations du non-marchand, il est également tout à fait clair qu'il n'existe pas de modèle « absolu » (ou de *one best way*) qui puisse valoir toutes.

Ainsi, et à titre purement exemplatif, pour les structures complexes alliant par exemple des services centraux et des antennes locales, il paraît difficilement soutenable de penser un modèle de politique de GRH univoque qui pourrait fonctionner indifféremment pour le « centre » et la « périphérie », pour les salariés et les volontaires, etc. Dans ce cas-ci, le but serait de développer une politique « cohérente » et intégrée pour l'organisation en général mais qui laisserait de la place également à l'autonomie et aux spécificités locales.

Management et GRH : quelques chantiers populaires

Pour terminer cette contribution, il semble judicieux d'évoquer très succinctement, et à titre indicatif, quelques chantiers populaires en management et en GRH à l'heure actuelle.

Professionnalisation et gestion des compétences (stratégie globale)

Un des premiers thèmes centraux de la réforme des organisations concerne la professionnalisation. Celle-ci est intimement liée à la question de la gestion des compétences. Pour ce faire, il s'agit de tout d'abord procéder à la définition des objectifs stratégiques et essentiels que l'organisation souhaite atteindre (en termes de qualité des services par exemple ou en termes de performances économiques, etc.). Cet exercice permet d'identifier les besoins organisationnels. Ensuite, il s'agit d'analyser les compétences disponibles en interne mais aussi les manques à combler. On peut enfin prévoir les formations à organiser tout en tenant compte des attentes et des souhaits du personnel salarié ou volontaire.

Politique cohérente de gestion du personnel (stratégie globale)

Le développement d'une politique cohérente de gestion des ressources humaines représente certainement le second défi à rencontrer. Dans ce cas-ci, la première étape consiste à faire un bilan à propos des outils de GRH existants. On peut en analyser la cohérence et les problèmes en les soumettant à une grille d'analyse théorique telle que, par exemple, développée dans les travaux de Nizet et Pichault. Ensuite, il s'agit de choisir le type de politique que l'organisation

souhaite promouvoir (améliorer l'existant ou changer plus profondément la politique) et fixer les objectifs à atteindre en la matière. Une dernière étape concernera l'opérationnalisation de la politique « intégrée ».

People management (lien entre le global et le local)

Ce terme polysémique peut reprendre un panel relativement large de pratiques et outils qui bien souvent, sur papier, paraissent très alléchants. En fin de compte ils s'avèrent souvent peu efficaces si l'on ne prend garde aux éléments réels que l'on souhaite promouvoir.

En fait, le people management consiste à répondre à une série de questions, telles que :

- comment gérer une équipe au niveau local ou global ?
- quel type de leadership faut-il mettre en place ?
- quelle est la place de chacun dans la participation ?
- comment aider les personnes à se réaliser, se développer ?
- quel type de relation faut-il favoriser entre les personnes ?

Ceci constitue toute une série d'éléments qui concernent la prise en compte de l'individu dans son contexte de travail (salarié ou volontaire) mais qui concernent aussi l'organisation des relations entre ces individus, ce qui nous amène à la gestion quotidienne à un niveau plus local.

Face à certains outils au goût douteux en la matière et qui sont pléthoriques sur le marché du conseil en organisation notamment, peut-être faut-il, en première approche, se contenter de mobiliser les travaux intéressants de Crozier et Friedberg autour de l'analyse stratégique des organisations. Ces derniers expliquent très simplement qu'une organisation fonctionne de manière satisfaisante quand on a réussi à favoriser la satisfaction conjointe des intérêts divergents qui la traversent (les intérêts de la direction face à ceux des salariés, les intérêts des volontaires face à ceux des permanents, les intérêts des entités locales face à ceux de l'entité centrale, etc.).

Outre les outils concrets de développement personnel ou encore d'animation d'équipe (typiques du « people management »), il semble que l'essentiel, pour « pacifier » les relations sociales et favoriser l'épanouissement personnel, consiste à se profiler comme une « entreprise à l'écoute » qui, par l'implication (à ne pas confondre avec participation !) de ses membres dans les prises de décisions diverses (stratégiques, managériales et opérationnelles) est capable de créer un sens commun à l'action et renforcer ainsi la coopération.

Sources :

Beck U., La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité, Éditions Aubier, 2001

Crozier M., Friedberg E., L'acteur et le système, Ed du Seuil, Coll Points, 1981

Crozier M., L'entreprise à l'écoute, Ed du Seuil, Coll Points, 1994

Genard J.-L., La grammaire de la responsabilité, Cerf, 1999

Kuty O., La négociation des valeurs, Ed De Boeck, 1997

Nizet J., Pichault F., Les pratiques de gestion des ressources humaines, Ed du Seuil, Coll. Points, 2000

Une nécessaire complémentarité entre volontaires et salariés - Relations entre bénévoles/volontaires et salariés / permanents au sein des associations - Le cas de la Croix-Rouge de Belgique.

Dr Bénédicte Halba

Présidente de l'Iriv¹ et fondatrice de l'IFRIV

Docteur en sciences économiques (Université de Paris I Panthéon Assas, 1996), elle crée en 1997 l'Institut de recherche et d'information sur le volontariat (IRIV) dont elle dirige les études, la formation, le développement du site Internet (www.iriv.net) et la Lettre trisannuelle (www.benevolat.net). Le projet pilote Leonardo da Vinci, *Valoriser les acquis d'une expérience bénévole (VAEB) pour un projet professionnel* (www.europeassociations.net), qu'elle a initié et dirigé entre 2003 et 2006, a été primé en décembre 2006, à Helsinki, comme l'un des dix meilleurs projets européens contribuant au processus de Copenhague (parmi 157 projets issus de 31 pays). Elle enseigne à l'Université depuis 2000 : Paris III-Censier (2000-2001), Université du Maine (2002-2004), Université de Vienne (2007), Université d'Evry Val d'Essonne (2006-2008). Elle a publié plusieurs ouvrages depuis 1997 : *Economie du Sport*, Economica, Paris, 1997 ; *Bénévolat et volontariat en France et dans le monde*, La Documentation française, Paris, 1997 et 2003 ; *Dopage et sport*, Milan, Toulouse, 1999 ; *Gestion du bénévolat et du volontariat*, Bruxelles, 2006. Elle prépare un nouvel ouvrage pour les éditions De Boeck, *La médiation interculturelle en Europe*, Bruxelles, 2010 (à paraître).

En préambule, il y a lieu de noter qu'en France il existe une différence entre bénévolat et volontariat :

- le bénévolat concerne une activité complémentaire non rémunérée ;
- le volontariat concerne une activité principale (pompier, volontariat civil, remplacement du service militaire, coopération à l'étranger) avec salaire possible voire obligatoire.

Les associations appartiennent au Tiers secteur : elles sont différentes de l'Etat (secteur public) et des entreprises (secteur privé). Elles partagent l'intérêt général avec les pouvoirs publics dont elles reçoivent parfois une délégation de service public. C'est le cas de la Croix-Rouge de Belgique. Le Service du Sang de la Croix-Rouge de Belgique est, par exemple, l'un des acteurs principaux du système transfusionnel dans le pays. Il prend en charge toutes les étapes de la transfusion sanguine : promotion du don, recrutement des donneurs, prélèvements, stockage et transport, distribution aux hôpitaux. Les associations ont un but non lucratif, contrairement aux entreprises dont la logique est de maximiser leurs profits. Il ne leur est pas interdit de faire des bénéfices mais elles ne peuvent pas les distribuer. Elles doivent aussi justifier de la bonne utilisation des fonds, publics ou privés, qui leur sont confiés. La gestion financière comme celle des ressources humaines sont devenues des enjeux clés qui les rapprochent ainsi du mode de fonctionnement des entreprises. Notre article s'intéressera particulièrement à la gestion des ressources humaines

¹ Institut de Recherche et d'information sur le Volontariat – Iriv – www.iriv.net

au sein des associations dont la caractéristique est de voir cohabiter des acteurs aux profils différents (adhérents, bénévoles, volontaires, salariés), ce qui entraîne des rapports de travail particuliers et engage à promouvoir une nouvelle approche des relations entre leurs collaborateurs.

Plusieurs types d'acteurs cohabitent au sein des associations : les adhérents, les bénévoles, les volontaires et les salariés. Les membres de l'association (ou adhérents) partagent le projet associatif, ils marquent leur adhésion en s'acquittant d'une cotisation et en exerçant leur vote aux assemblées générales (instances souveraines de l'association). Les bénévoles sont en général issus des rangs des adhérents mais certaines associations n'imposent pas toujours une adhésion préalable ; les bénévoles défendent le projet associatif en consacrant leur temps et leurs compétences aux activités proposées par l'association. Les volontaires bénéficient d'un statut particulier et d'une indemnité liée à leur mission ; ainsi en France trois statuts existent pour les volontaires : volontaires de solidarité internationale (régis par la loi de 2005), volontaires civils (régis par la loi de 2002 qui a mis fin à la conscription obligatoire), sapeurs pompiers volontaires (régis par la loi de 1996). Les salariés enfin, dernier type d'acteurs oeuvrant pour l'association, ont un contrat de travail qui implique un lien de subordination par rapport à l'association qui est leur employeur. La décision d'embaucher ou de débaucher un salarié, comme le profil du candidat, est collégiale : elle est prise par le conseil d'administration formée de bénévoles qui est l'instance dirigeante de l'association.

La différence entre bénévolat et volontariat est propre à la France. En Belgique, le terme de volontariat est utilisé indifféremment pour désigner bénévoles et volontaires. Dans la loi belge sur le volontariat, appliquée depuis le 1^{er} janvier 2007, il est indiqué que le premier objectif du législateur est de proposer une réglementation qui soit accessible aux personnes directement concernées : les bénévoles et les associations locales². Dans son rapport annuel, la Croix Rouge de Belgique (CRB) propose un bilan régulier du volontariat en son sein. En 2007, la CRB a pu compter sur 9 371 volontaires pour développer l'ensemble de ses activités : action sociale de proximité, activités de jeunesse, droit international humanitaire et diffusion des normes humanitaires, don de sang, formation, activités de secourisme et services de support.

Bénévolat et volontariat sont attachés à cinq notions essentielles :

1. la liberté : bénévoles et volontaires choisissent librement de s'engager,
2. le désintéressement : gratuité totale pour les bénévoles, indemnités autorisées pour les volontaires en fonction de la mission effectuée mais qui ne correspond pas au « prix » du marché,
3. l'altruisme : l'engagement est pour un autre qui est différent de la famille ou du seul cercle amical du bénévole,
4. l'intérêt général : bénévoles et volontaires poursuivent, comme l'association, un but non lucratif³,
5. l'engagement : bénévoles et volontaires servent le projet associatif.

Il est important d'insister sur ces différences sémantiques entre bénévolat et volontariat pour comprendre la réalité des situations étudiées. En effet, l'Université de Liège (UIB) a étudié, en partenariat avec la Croix-Rouge de Belgique, les relations entre « volontaires » et « permanents »,⁴

² La Fondation Roi Baudouin propose une brochure en version électronique, téléchargeable sur le lien suivant <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=178362&LangType=2060>

³ « **non profit** » en anglais, par opposition aux entreprises qui cherchent à maximiser leurs profits (« **for profit** »)

⁴ « La gestion des ressources humaines de la CRB-cf – Interactions et relations entre volontaires et permanents », Université de Liège, Croix Rouge de Belgique, 2007 ; initiative soutenue par le Fonds social des Etablissements et Services de Santé bicommunautaires.

dont les résultats ont animé les travaux de la Commission « Volontariat Croix-Rouge ». Les termes utilisés sont donc « volontaire » pour désigner les bénévoles et « permanents » pour les salariés ; cette précision sémantique est importante pour que l'on puisse comprendre les logiques en jeu. Dans la suite de notre exposé, nous préférons parler des bénévoles (gratuité totale de l'engagement) et des salariés (contrepartie financière, le salaire, précisé dans le contrat de travail).

La différence essentielle entre bénévoles et salariés réside précisément dans l'existence ou non de rémunération, qui est liée directement aux qualifications, aptitudes et compétences. Un travail bénévole, « non rémunéré » est toujours sujet à caution : il fait naître le soupçon d'incompétence. Pourtant, bénévoles et salariés partagent le même combat :

1. ils s'efforcent de gérer et d'employer leur temps de la manière la plus utile pour l'association,
2. ils font vivre et développent le projet associatif,
3. ils doivent aussi financer leurs activités , le bénévolat est gratuit mais pas les activités de l'association ,
4. ils mobilisent en permanence des compétences pour servir le projet ; le recrutement de nouveaux bénévoles est, par exemple, permanent dans les associations ;
5. ils doivent motiver leurs équipes (bénévoles et salariées) pour transmettre des savoirs, savoir-être et savoir-faire ,
6. ils valorisent au mieux les compétences, par le biais des formations, pour que bénévoles et salariés soient les plus performants pour l'association ,
7. ils communiquent pour faire connaître leurs actions, dimension fondamentale pour sensibiliser le grand public à leur cause et motiver les équipes de manière interne.

Il est souvent impossible dans ces différentes activités de distinguer « bénévoles » et « salariés ». Le critère pour bien remplir sa mission est la compétence qu'elle soit rémunérée (pour le cas des salariés) ou non (pour les bénévoles). Le principal sujet d'opposition au sein des associations est lié à la légitimité de l'action de chacun : le « don » du bénévole s'oppose au « dû » des salariés. Certains bénévoles se sentent parfois impuissants face à des situations qui exigent une pratique professionnelle particulière. Inversement, il existe des bénévoles très qualifiés qui oeuvrent au sein des associations et sont parfois plus compétents que certains salariés. Une infinité de situations se présentent et font la richesse de la vie associative mais compliquent les relations entre des collaborateurs aux statuts différents.

Si l'on prend l'exemple de la Croix-Rouge de Belgique, le choix du statut des collaborateurs n'est pas forcément définitif. Ainsi un bénévole qui s'illustre par des compétences particulières (par exemple pour la gestion financière) ou pour des actions de communication (pour les campagnes annuelles en faveur du don de sang) pourra facilement intégrer l'équipe des salariés. La raison essentielle de cette préférence pour le salariat est de pouvoir s'assurer les services de ce collaborateur compétent de manière permanente. Inversement, un salarié de la Croix-Rouge de Belgique qui a œuvré de longues années au sein de l'administration peut décider à l'heure de la retraite de s'engager bénévolement pour des actions sur le terrain, comme par exemple l'accueil de populations migrantes dans un centre d'action sociale de quartier. Il est alors en prise directe avec la réalité de l'action de la Croix-Rouge face à son public.

Les schémas classiques de gestion des ressources humaines (GRH) ne peuvent pas s'appliquer aux associations, ils doivent être adaptés pour intégrer le statut de chacun, bénévoles et salariés, qui est source d'obligations réciproques. Ce nouveau modèle GRH, qui serait plus adapté au

monde associatif, doit privilégier une approche transversale des compétences. Il est important de rappeler à chacun les raisons pour lesquelles ils ont choisi de s'engager dans l'association : bénévoles comme salariés souhaitent défendre le projet associatif. Mais il existe une différence fondamentale entre eux : les bénévoles remplissent leur mission à titre gratuit, ce qui ne réduit par leurs obligations mais autorise une plus grande marge de liberté (notamment en temps), les salariés doivent justifier de leurs journées de travail et des heures effectivement œuvrées pour l'association. Une approche par les compétences transversales permet de transcender les différences statutaires entre bénévoles et salariés :

1. ils apprennent à travailler avec des collaborateurs aux statuts et profils différents, ils doivent ainsi concilier des expériences singulières aux motivations différentes,
2. ils sont confrontés aux attentes de publics particuliers aux demandes de plus en plus précises et de plus en plus complexes, la seule pratique professionnelle ne suffit pas toujours, l'expérience personnelle est souvent décisive,
3. ils doivent résoudre des conflits au sein des équipes qui ne relèvent pas du droit social. On peut licencier un salarié, il est très difficile de renvoyer un bénévole qui ne souhaite pas démissionner,
4. ils construisent et développent des réseaux différents (sociaux, professionnels) quels que soient leurs statuts, la dimension personnelle est alors fondamentale,
5. ils doivent évaluer sans cesse les résultats de leur action en appréciant leur impact sur un public précis et leur utilité sociale, critère déterminant pour que l'action continue d'être financée.

Le bilan annuel qui est fait par la Croix-Rouge de Belgique sur le volontariat en son sein est très utile pour donner toute leur place aux volontaires qui sont des acteurs essentiels et indispensables de l'action sociale de proximité et des activités de secours. C'est une manière de récompenser cet engagement bénévole au service des autres, dans un domaine particulièrement exigeant. Il serait aussi important d'adopter une présentation des compétences que les volontaires ont développées à cette occasion. Cette approche présenterait deux avantages : valoriser cette expérience atypique mais aussi les rapprocher de leurs « collègues » salariés/permanents. Le statut les sépare, les compétences les rapprochent.

En Europe et dans le monde, le bénévolat/volontariat est à présent reconnu comme un véritable phénomène de société qui bénéficie de lois (comme celle sur le volontariat de 2007 pour la Belgique), d'enquêtes nationales (notamment celles menées par la Fondation Roi Baudouin) ou d'études plus appliquées (comme celle menée par l'Université de Liège avec la Croix Rouge de Belgique). Le bénévolat est devenu une dimension incontournable de toutes les politiques publiques mises en oeuvre par l'Etat ou les collectivités locales. Il était déjà un facteur essentiel, originel, du monde associatif, par essence dirigé par les bénévoles.

La gestion des ressources humaines bénévoles peut à présent être envisagée sous un angle plus constructif et plus « professionnel ». Les associations ont besoin de collaborateurs compétents pour pérenniser leurs actions, qu'ils soient bénévoles ou salariés. Le recrutement, la formation, la valorisation des acquis d'une expérience bénévole sont des enjeux importants pour réussir cet objectif.

La Croix-Rouge de Belgique a travaillé avec l'Université de Liège pour comprendre et analyser les relations particulières et les attentes précises exprimées par ses collaborateurs : volontaires et permanents. Le constat a montré combien leurs actions étaient complémentaires mais cette complémentarité ne va pas de soi. Il faut à présent passer à une nouvelle étape : passer des préconisations à l'action en envisageant une gestion des ressources humaines qui soit basée sur

les compétences et non plus sur le statut (volontaires/permanents). La première richesse de la Croix-Rouge de Belgique, comme de toutes les associations, est cette alliance entre des hommes et des femmes mobilisés pour défendre un même projet : celui de leur association.

Sources :

Croix-Rouge de Belgique, Bilan annuel 2007, Bruxelles, 2008

Fondation Roi Baudouin, La loi sur le volontariat – questions pratiques, Bruxelles, octobre 2008

Halba (B), Gestion du bénévolat et du volontariat, Editions De Boeck, Bruxelles, 2006

Halba (B), Bénévolat et volontariat en France et dans le Monde, La Documentation française, Paris, 2003

Iriv, Quel statut pour le bénévole/volontaire ?, Paris, 1998

Iriv, Bénévolat/volontariat et emploi : concurrence ou complémentarité ?, Paris, 1999.

Iriv, Valoriser les acquis de l'expérience bénévole (VAEB), Paris, 2007.

Pirotte Gauthier, Gribomont Stéphanie, La gestion des ressources humaines de la Croix-Rouge de Belgique – communauté francophone : Interactions et relations entre volontaires et permanents, ULG, 2008.

Interactions et relations volontaires-salariés : Présentation d'une étude de cas

Gautier Pirotte, Chargé de cours à l'Ulg

Stéphanie Gribomont, Chercheuse à l'Ulg

Gautier Pirotte est sociologue et chargé de cours à l'Université de Liège (Institut des Sciences Humaines et Sociales). Il dirige le Master en Sciences de la Population et du Développement.

Ses principaux travaux portent sur les théories et acteurs de la société civile en Belgique (ONG, fondations d'utilité publique, mouvements sociaux), mais aussi au Bénin, en République Démocratique du Congo, en Roumanie et (un tout petit peu) en Bulgarie.

Dernier ouvrage : La notion de société civile, publié à La Découverte dans la collection Repères en 2007.

En tant que chercheuse en sociologie à l'Université de Liège (Institut des Sciences Humaines et Sociales), Stéphanie Gribomont a mené, avec Gautier Pirotte, la recherche-action sur la gestion des ressources humaines à la Croix-Rouge de Belgique « Interactions et relations entre volontaires et permanents ». En janvier 2009, elle a rejoint la cellule stratégique de la Croix-Rouge de Belgique.

1. Objectifs de la recherche

Les objectifs étaient, pour la Croix-Rouge de Belgique – Communauté francophone, d'approfondir sa connaissance concernant le profil de ses volontaires, concernant leurs motivations et leurs attentes à l'égard de l'organisation et d'étudier les relations entre volontaires et permanents en son sein. Cette recherche fut menée d'avril 2007 à mai 2008, avec le concours du Fonds pour la Formation des Etablissements et Services de Santé bicommunautaires de la SGP 305.2.

Equipe

L'équipe qui a conduit cette recherche était composée de Gautier Pirotte, Chargé de cours à Institut des Sciences humaines et sociales (Socio-anthropologie du développement) et de Stéphanie Gribomont, Chargée de recherche. Cette équipe travailla avec le soutien du Centre Liégeois d'Etudes d'Opinion (CLEO).

2. Méthodologie

2.1. Approche qualitative

En début de recherche, des entretiens collectifs centrés (focus group) ont été menés avec, d'une part, une dizaine de volontaires et, d'autre part, des permanents. 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.

Environ 80 entretiens semi-directifs ont été menés, auprès de volontaires et permanents, dans tous les domaines d'activités et aux différents niveaux hiérarchiques. De plus de fréquentes observations de terrain ont aussi été réalisées.

2.2. Approche quantitative

2.2.1. Enquête auprès des volontaires (30/10 au 10/12/2007)

Les réponses des volontaires ont été récoltées selon un sondage téléphonique (questionnaire semi-ouvert). Le fichier central de la CR sert de base de données pour l'échantillonnage probabiliste.

624 questionnaires ont été validés.

2.2.2. Enquête auprès des permanents (30/10 au 17/12/2007)

Le fichier du service du personnel sert de base de données, chaque permanent a reçu un identifiant personnel (anonymat) et a pu remplir le formulaire électronique accessible sur Internet

187 questionnaires ont été validés

Etant donné le fait que le questionnaire n'a été rempli que par 27% des permanents, nous utiliserons ces réponses comme une « consultation ».

3. Etude des relations entre permanents et volontaires

3.1. Représentations in et out group :

Dans la lecture institutionnelle, on constate que les représentations inhérentes aux volontaires sont l'avantage économique, la souplesse d'action, la dimension humaine, l'enrichissement par les expériences professionnelles et humaines, l'enracinement populaire (« mouvement » C.R.).

Quant aux visions concernant l'action des « professionnels à temps plein », elles incluent la durabilité soit une présence permanente, le professionnalisme soit la qualité de l'intervention, la stabilité et la continuité dans la gestion.

Questions :

Les questions qui se posent sont en liaison avec la nature des relations salariés/volontaires, à savoir :

- Quelle image/représentation ont les volontaires des permanents? (Out-group 1)
- Quelle image/représentation ont les permanents des volontaires ? (Out-group 2)
- Quelle image/représentation ont les volontaires d'eux-mêmes ? (In-group 1)
- Quelle image/représentation ont les permanents d'eux-mêmes ? (In-group 2)

Axes d'interrogation :

Les thèmes sur lesquels ont porté les questionnements sont :

- Le travail au quotidien du volontaire ou du permanent : connaissance du terrain, principes de la CR, respect des engagements, flexibilité dans le travail...
- La logique de professionnalisation : niveau de compétence, exigence d'évaluation, existence et respect des sanctions, rétribution financière, formation...
- Les rapports entre permanents et volontaires : responsabilité des uns et des autres, autorité des uns sur les autres (en général ou dans le cadre de son activité particulière)

Résultats IN-GROUP 1

Les volontaires vus par les volontaires :

- Le volontaire est vu comme un maillon compétent et expérimenté, indispensable au bon fonctionnement CR
- Les volontaires sont des Hommes et des Femmes d'engagement, ils sont loyaux aux principes CR, leur engagement est libre et ils connaissent le terrain.
- Le volontaire doit être évalué et sanctionné. Cependant, les représentations varient en fonction de l'âge et du secteur d'activité des répondants.
- Le volontaire ne doit pas forcément être rétribué.
- Le volontaire a le droit de jouir de responsabilités mais sans disposer de l'autorité sur les permanents (en général ou dans le cadre de son activité). Cependant, il n'est pas considéré comme n'étant qu'un simple support à l'action des permanents.

Résultats IN-GROUP 2

Les permanents vus par les permanents :

- Un permanent est indispensable au bon fonctionnement de la CRB, de par son expérience et ses compétences.
- Il doit jouir de responsabilités mais aussi être sanctionné en cas de défaillance et doit être évalué.
- Il doit être flexible (adapter son horaire) mais ne doit pas être amené à faire des heures supplémentaires ou du bénévolat pour la CRB.
- Il n'est pas qu'un support à l'action du volontaire, le permanent n'estime pas avoir d'autorité sur le volontaire (en général) mais bien dans le cadre de son activité.

Résultats OUT-GROUP 1

Permanents vus par les volontaires :

- Le permanent est loyal vis-à-vis de la CRB (et de ses principes).
- Les permanents sont des Hommes et des Femmes dotés de responsabilités.
- Ils sont compétents et participent au bon fonctionnement de la CRB.
- Les volontaires n'imaginent pas une CRB sans permanents..
- Les permanents doivent être évalués, flexibles et sanctionnés en cas de non-respect des règles
- Certains permanents manquent de connaissances de terrain.
- En principe, le permanent n'a pas d'autorité sur le volontaire en général, mais bien dans le cadre de son activité.
- Moins de la moitié des volontaires sont opposés à l'idée qu'un permanent est juste un support au volontariat

Résultats OUT-GROUP 2

Les volontaires vus par les permanents :

- Le volontaire est un Homme/une Femme d'engagement, en accord avec les principes de la CRB, qui contribue au bon fonctionnement CRB par ses compétences et expériences.
- Le permanent n' imagine pas de Croix Rouge sans volontaires.
- Le volontaire doit jouir de responsabilités mais ne doit pas faire n'importe quoi.
- Le permanent a besoin d'un volontaire sérieux qui sera évalué et sanctionné en cas de non-respect des règles et des principes CR.
- Les permanents estiment que la connaissance du terrain par le volontaire est relative.
- Le permanent n'exige pas des volontaires une forte flexibilité.
- Le volontaire n'a pas d'autorité sur les permanents, en général, mais est plus qu'un simple support à l'activité des permanents.

Rapports d'autorité : entre philosophie institutionnelle et rapports concrets

Selon les volontaires :

- Le volontaire n'a pas autorité sur le permanent, ni en général, ni dans le cadre des activités habituelles.
- Les salariés n'ont en général pas autorité sur les volontaires, mais bien dans le cadre des activités habituelles.

Selon les salariés :

- Les volontaires n'ont pas autorité sur les permanents, ni en général, ni dans le cadre des activités habituelles.
- Les salariés n'ont en général pas autorité sur les volontaires, mais bien dans le cadre des activités habituelles.

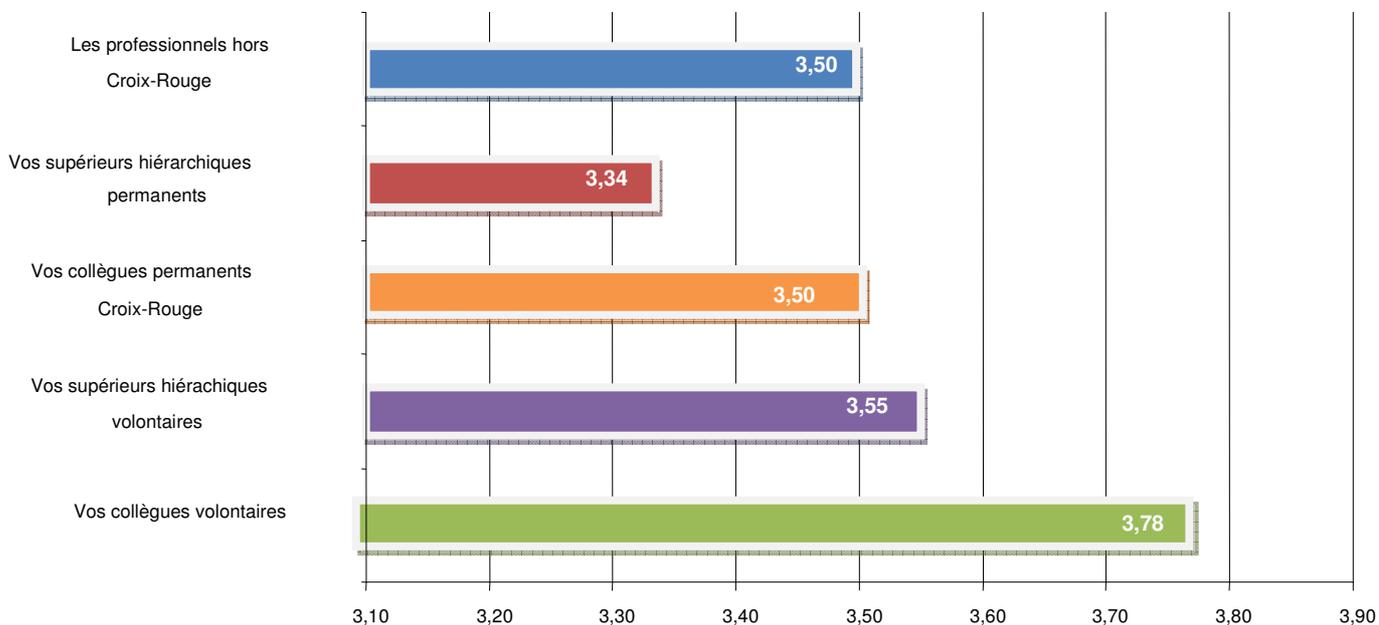
Reconnaissance mutuelle et importance des 7 Principes

Notons que l'un et l'autre reconnaissent l'importance des 7 Principes et la nécessité des membres de l'outgroup dans l'institution.

	...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

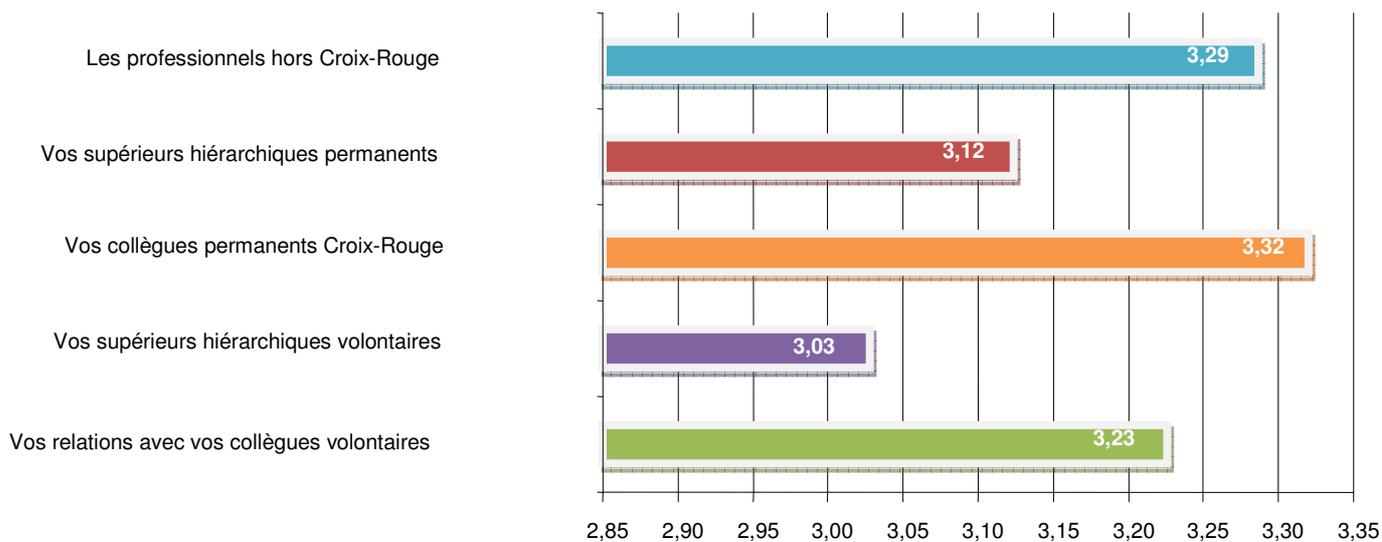
3.2 Niveau de satisfaction des volontaires avec ...

Etes-vous satisfait de vos relations avec...



3.3 Niveau de satisfaction des permanents avec...

Etes-vous satisfait de vos relations avec...(Moyenne)



3.4. Les conflits potentiels

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

Lors des entretiens, malgré des propos nuancés, il apparut que deux logiques argumentatives s'opposent :

- le primat du volontaire sur le permanent : le volontaire est « hiérarchiquement responsable » ou « a autorité » sur le permanent
- le primat du permanent sur le volontaire : le permanent est « hiérarchiquement responsable » ou « a autorité » sur le volontaire

⇒ Stratégie de responsabilisation par la tâche

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

Pour atteindre ce but, il y a lieu de mettre en place diverses actions telles que :

- Clarifier les rôles de chacun
- Séparer obligatoirement les postes de décision et d'application des décisions
- Faire prévaloir la hiérarchie
- Lors de l'arrivée du volontaire et du permanent à la CR, organiser des modules de formation de base communs
- Travailler en binôme
- Eviter les doubles casquettes des administrateurs et ouvrir le CA vers l'extérieur
- Prévoir une procédure de règlement des conflits

Les horaires

Les volontaires sont régulièrement présents dans leurs activités en horaires décalés et le week-end.

Les permanents, quant à eux, prestent leurs heures durant des horaires « de bureau » et ont, légalement, une obligation de prestation

⇒ Stratégies d'aménagement des horaires pour plus de synergies

Pour ce faire, il y a lieu de :

- Prévoir des tranches horaires communes
- Imaginer des horaires décalés pour les permanents (mais attention, cela engendrerait des modifications des contrats de travail)
- Organiser une permanence téléphonique des services supports
- Informer sur les limites de chaque statut

Le défraiement

A la CRB, nous retrouvons côte à côte des individus travaillant selon des régimes différents : les permanents selon le régime salarial normal et les volontaires selon celui de la gratuité ou du défraiement éventuel.

Il apparait que ceci engendre des conflits dans différents domaines, notamment:

- sur la valeur de l'engagement
- sur la répartition des tâches
- entre les volontaires action sociale et les secours
- sur l'interprétation de la nouvelle loi

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

Ceci entend :

- Clarifier et informer
- Uniformiser et/ou justifier les pratiques
- Valoriser aussi l'engagement «valoriel» du permanent

La formation

La formation est un des thèmes récurrents lorsque l'on aborde les relations entre volontaires et salariés.

A la suite des entretiens, deux logiques argumentatives opposées ont émergé :

- celle prônant la professionnalisation du volontaire et l'importance de ses devoirs envers l'institution
- la « liberté » du volontaire à se former ou non

Il y a toutefois lieu de noter que :

- 72% des volontaires ont suivi une formation organisée par la Croix-Rouge
- 72% des volontaires interrogés sont d'accord avec la proposition selon laquelle la Croix-Rouge devrait exiger de tous ses volontaires la participation à une formation initiale
- 70% des volontaires ont mentionné l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire comme un des motifs de leur engagement en tant que volontaire à la CROIX-ROUGE

De plus, il est bon d'aussi préciser que le fait d'avoir suivi une formation rend encore l'avis plus favorable sur l'organisation de modules formatifs.

⇒ **Propositions d'outils :**

Parmi les outils qui peuvent être proposés, citons:

- planifier les sessions de formation de manière à les rendre compatibles avec les horaires de travail des volontaires
- choisir les lieux de formation en veillant à limiter les temps de déplacement
- prévoir un nombre suffisant de sessions...et donc de formateurs
- promouvoir une culture de la formation au sein de l'Institution
- délivrer des diplômes et certificats, comme validation des compétences
- organiser des formations valorisables à l'extérieur

Les sanctions

La majorité des volontaires marquent leur accord pour que les volontaires soient sanctionnés lors du non-respect des règles. Les volontaires des secours se distinguent sensiblement des volontaires en action sociale (86% pour 70%).

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

A savoir :

- mentionner, dans un document signé par le volontaire, les types de fautes, sanctions et procédures.
- informer sur cet outil et canaliser les pratiques
- appliquer les mesures

Les relations entre la base et le sommet

Lorsque l'on aborde les relations entre volontaires et salariés à la CRB, ce sont souvent les relations entre les volontaires de terrain et les permanents de la structure hiérarchique qui sont visés.

Pour faire face à ces problèmes, les outils suivants sont proposés :

- développer et valoriser l'implication des permanents au Mouvement
- participer ensemble à une même activité
- prévoir des moments de rencontres et d'échanges
- inclure les volontaires de terrain dans les réflexions globales
- « casser les mythes »

- favoriser l'information sur l'outgroup
- valoriser le travail des volontaires, sans oublier celui des permanents

L'action sociale et les secours

Ces deux domaines larges d'activités, bien que coexistants dans la même institution, recouvrent des réalités différentes :

- Moyenne d'âge des volontaires
- Parcours formatif
- Secteur d'activité
- Défraiement
- Public-cible
- Organisation structurelle

De plus, il a été observé un certain cloisonnement des activités et un manque d'interactions entre les individus des différents secteurs.

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

A savoir :

- Les liens actuels entre l'action sociale et les secours doivent être entretenus et développés
- Des formations communes et relatives à « l'autre métier » pourraient être proposées
- Des journées de rencontre pourraient être organisées et des manifestations communes pour le public pourraient être mises en place
- L'information sur l'«autre » doit être diffusée.

3.5. Information et communication

Le rapport révèle qu'une des origines importantes des conflits entre permanents et volontaires à la CRB est le manque de transparence, de communication et de transfert de l'information.

En effet, 57% des volontaires indiquent ne pas être assez informés du rôle des permanents et 51% des permanents indiquent ne pas être assez informés du rôle des volontaires.

⇒ **Stratégies de renforcement de la reconnaissance mutuelle, à la base d'une coopération fructueuse au quotidien**

Celles ci peuvent se concrétiser en :

- Initiant la création d'un répertoire multi-usage
- Informant les uns et les autres sur les rôles respectifs

- Favorisant toute opportunité d'échanges et de rencontres
- Initiant des dynamiques de parrainage pour les nouveaux-venus
- Organisant un programme de formation initiale commun
- Travaillant en binôme sur certaines tâches

4. Conclusions

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 rôles 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 ces différends.

Ces conflits sont loin d'être systématiques ou propres à un groupe ou un métier particulier même si des situations offrent des terrains plus favorables aux confrontations.

Ci-dessous sont proposées quelques-unes des pistes de travail reprises dans le rapport pour améliorer les relations entre volontaires et permanents au sein de l'institution, à savoir :

- améliorer la communication interne, le transfert d'informations et la transparence
- développer des supports pratiques, facilement diffusables et accessibles au plus grand nombre
- développer des processus de formation et d'information "mixtes"
- mettre en place aussi une politique GRH volontaire et prévoir les ressources indispensables à sa mise en œuvre aux différents échelons de l'organisation.
- organiser plus de moments de rencontres et d'échanges inter-institutionnels (entre groupes, entre secteurs d'activité, entre niveaux hiérarchiques) => décloisonnement

Les ateliers :

Le contenu de chaque atelier a été basé sur les témoignages de différents acteurs du secteur non-marchand, selon des thématiques relatives aux relations entre volontaires et permanents.

Après ce partage d'expériences, une place a été laissée au débat et aux échanges.

Dans chaque atelier, un animateur était chargé de réguler les discussions et un rapporteur, d'en prendre note.

Notes d'ateliers :

Vous trouverez, en annexe, les notes prises lors des ateliers tenus l'après-midi du colloque.

Sur le fond, nous n'avons pas mis en œuvre de mécanisme de validation de ces notes, elles vous sont donc transmises avec toutes les réserves d'usage mais vous serviront certainement à relever les points d'attention qui ont été mis en exergue.

En vous remerciant de votre compréhension, nous vous en souhaitons bonne lecture.

ATELIER 1

La gestion des ressources humaines volontaires dans les organisations non-marchandes

Animateur: Pierre Plouvier, Président provincial du Luxembourg - CRB

Rapporteur: Muriel Vandembrouck, Responsable Ressources Humaines – CRB

Peut-on gérer son personnel volontaire comme son personnel salarié ?

Comment introduire des exigences de professionnalisation de l'action volontaire ?

1. Des bénévoles en collectif, des salariés en appui

Denis Clerin, Service Mobilisation
OXFAM

Les Magasins du Monde, ce sont:

- 70 Lieux
- 3000 Adultes
- 1500 Jeunes

Organisation des bénévoles:

Celle-ci est orientée autour de trois grands thèmes :

- La charte des valeurs qui est le cadre de référence
- Les équipes locales qui participent au Conseil d'administration
- le plan stratégique concentré sur 3 axes:
 - Commerce équitable/solidaire (vente)
 - Sensibilisation
 - Mouvement ⇒ Citoyens en action ?

En ce qui concerne les trois thèmes ci-dessus, il est bon de noter que :

- La charte est encore en réflexion car tous les bénévoles ne sont pas d'accord de la signer.
- La gestion des équipes de volontaires est assurée par des coordinateurs.
- Il est essentiel d'avoir les 3 axes du plan stratégique.

Salariés:

Le soutien aux volontaires est le rôle principal des salariés.

Ils font des stages en lien avec les bénévoles et participent à des réunions triangulaires – Bénévoles + Salariés + Administrateurs.

Gestion des Ressources Humaines:

Il faut que le bénévole trouve sa place afin de grandir dans son bénévolat. Mais il faut aussi qu'il reste ouvert aux différentes logiques du bénévolat, la principale étant la logique civique.

L'accueil des nouveaux est un point important mais il faut aussi laisser au bénévole le temps de s'intégrer et de trouver sa légitimation au sein de l'équipe.

En plus du module d'accueil qui est suivi tant par les bénévoles que les salariés (ensemble) et est donné par une formatrice salariée, il y a aussi des formations « métier » plus axées sur l'aspect militant.

Le nouvel outil, à disposition des bénévoles, est le tableau de bord en rapport aux trois axes du plan stratégique.

Pour une bonne gestion des ressources humaines, on doit pouvoir refuser les « personnes qui ne servent à rien » ceci afin de garder le bon équilibre dans les équipes.

2. Un service d'accueil tenu par des volontaires intégrés au sein de l'hôpital : une complémentarité

Marie-Hélène Job
Responsable du Service social et des volontaires
Croix-Rouge / CHC St Elisabeth, Verviers

Cet accueil a été créé il y a 20 ans et comprend 23 volontaires qui travaillent par équipe de 2 personnes le matin et de 3 l'après-midi. Un cahier de liaison permet de se tenir informé / de communiquer entre les différentes équipes.

Un protocole, signé entre l'hôpital et la Croix-Rouge, définit les modalités de fonctionnement, à savoir ce qu'un volontaire peut faire ou ne peut pas faire.

Pour intégrer l'une de ces équipes, le volontaire doit postuler et motiver sa demande.

Tous les volontaires doivent obligatoirement suivre la formation dispensée par la CRB et le stage qui dure +/- 3 mois.

De plus, le volontaire doit signer la charte de fonctionnement qui, entre autres, l'engage à respecter le rôle de chacun (salarié – volontaire).

Lorsqu'il intègre une équipe, il est tenu de porter un badge d'identification.

On a constaté une professionnalisation au fil des ans grâce aux outils mentionnés ci-dessus.

Faire respecter par un volontaire les limites d'action semble plus difficile qu'avec un salarié. Dès lors, la charte signée par les volontaires facilite le travail aussi bien pour protéger l'institution que le volontaire.

Les relations volontaires-permanents sont un plus. Le projet a grandi petit à petit grâce à une bonne collaboration.

Il n'y a pas de différence entre la gestion des volontaires et des salariés car chacune est régie soit par la charte soit par un contrat de travail. Il y a toutefois lieu de souligner que la gestion des volontaires est plus souple.

3. Le volontariat : baromètre de l'action citoyenne coordonnée vers un mieux-être social

Etienne Monier
Responsable de l'accueil des volontaires
Espace social Télé-Service

Cette ASBL créée en 1961 apporte son aide aux personnes en situation précaire. L'ASBL compte 200 à 250 bénévoles et 36 ETP salariés.

Le parcours du bénévole comprend un entretien, une durée d'essai de 2 mois et enfin la signature de la convention qui n'est ni un lien juridique ni un lien hiérarchique. Les relations sont basées sur le respect mutuel avec une évaluation annuelle. Les deux parties peuvent mettre fin à la convention.

Quant au professionnalisme, l'ASBL considère que « rémunérés ou bénévoles, tous sont des professionnels ».

Il est important que le bénévole ait des compétences spécifiques et des qualités humaines. L'ASBL ne donne pas une formation de base mais bien une formation continuée afin de répondre aux souhaits des bénévoles qui sont :

- se rendre utile
- avoir des contacts sociaux

Travailleurs et bénévoles, quelles différences ?

Le domaine dans lequel on oeuvre déterminera des responsabilités et des tâches qui peuvent être très différentes (hôpitaux, secours, ...).

D'autres différences importantes concernent la disponibilité horaire (grande variabilité parmi les bénévoles) ainsi que le recrutement.

Le recrutement de travailleurs est assez facile par le biais d'offres documentées. Pour les volontaires, la méthode la plus efficace est le bouche-à-oreille.

Il n'a pas été constaté de différences dans la motivation des uns et des autres.

ATELIER 2

Le tandem salarié/volontaires : Synergie ? Rivalité ? Tremplin pour l'emploi ?

Animateur : Bernard Hiernaux, Président provincial de Namur - CRB

Rapporteur : Emmanuel Bonami, Secrétaire permanent CNE Non-marchand Bruxelles-Brabant wallon

Associer volontaires et salariés dans l'action : quelle plus-value ?

Le volontariat peut-il être considéré comme un passeport pour l'emploi ?

Ou bien doit-il être perçu comme une concurrence déloyale pour l'emploi des salariés ?

1. L'insertion socioprofessionnelle par le volontariat

Nicolas De Kuysche,
Responsable de la communication
Les Petits Riens – Spullenhulp

« Les Petits Riens » est une entreprise d'économie sociale dont les activités comprennent la collecte, le tri et la vente de vêtements de seconde main. Elle comprend un centre de tri et 17 magasins.

Au niveau des actions sociales, on trouve : Maison d'accueil, Centre d'Aide aux Personnes (Casaf), épicerie sociale, restaurants sociaux.

Il s'agit d'une filière économique intrinsèquement sociale car :

1. les articles sont accessibles à toutes les bourses
2. la structure permet une insertion socio-professionnelle

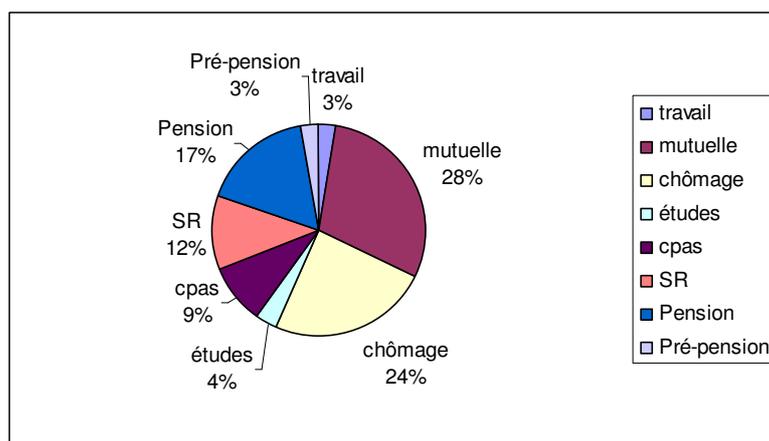
La cellule d'insertion est une de nos actions sociales et les bénéficiaires sont :

- 115 personnes émergeant du CPAS et mises à disposition des Petits Riens dans le cadre de l'article 60 § 7
- Plus de 170 volontaires.
- 80 résidents.

Les 170 volontaires qui se répartissent comme suit :

- 25 % de pensionnés, travailleurs, étudiants
- 75 % de volontaires allocataires sociaux ou sans revenus – qui vivent des situations de pauvreté et d'exclusion.

Ces personnes prestent 4 demi-journées par semaine maximum pour des tâches telles que : cuisine, bureau, déménagement (enlèvement à domicile), tri, réparation vélo, vente, etc.



Bénéfices qu'en retire le volontaire

Les bénéfices qu'en retire le volontaire sont divers et multiples. On retrouve parmi ceux-ci :

- Supplément de lien social,
- Rôle à jouer dans une communauté,
- Horaire quotidien structurant,
- Proximité relationnelle avec des travailleurs sociaux. En effet, ce sont pour la plupart d'entre eux des bénéficiaires de nos différents services sociaux.

Sans oublier le bénéfice psychologique et social évident.

Association volontaires-salariés : quelle plus-value ?

La plus-value est à double sens et comprend :

- Raison d'être d'une entreprise d'économie sociale comme la nôtre
- Chef de service : fonction d'encadrement dans l'insertion socioprofessionnelle – rapports de collaboration et de complémentarité.
- Exploiter au mieux le potentiel éducatif que l'activité recèle : respecter les horaires et le rythme, travailler en équipe, entretenir un bon rapport avec la hiérarchie, etc.
- C'est la qualité de cet encadrement qui, selon nous, est la pierre angulaire d'un volontariat réussi.

Le volontariat est-il un passeport pour l'emploi ?

Le volontariat recèle un évident aspect d'« activation », bien que nous envisageons cette notion dans un sens différent de celui qui est actuellement mis en place par les politiques d'état social actif. Pour nous, la question de l'activation doit s'inscrire dans le cadre d'une approche holistique qui prend en compte les autres besoins complexes et multiples de nos volontaires. Cette approche globale est le coeur même de notre vision du travail social.

Notre pratique quotidienne nous force à nuancer le principe de la mise à l'emploi via le volontariat :

1. Pour certains, l'activité volontaire peut être considérée comme un stage en entreprise, une expérience professionnelle que les personnes valoriseront dans leur recherche d'emploi.
2. Mais pour d'autres, le circuit du travail classique n'est pas et ne sera jamais une option. Car ils n'atteindront pas le niveau de compétences sociales nécessaire pour l'investir complètement. Pour ceux-là, les entreprises d'économie sociale sont plus qu'un tremplin, elles constituent de trop rares communautés dans lesquelles ils peuvent jouer un rôle actif et continuer à jouir du supplément de structure, de lien social et d'amour-propre que cela leur procure.

Volontariat : concurrence déloyale pour l'emploi ?

Les volontaires reçoivent un repas et 6 € de défraiement par prestation. C'est faible pour ne pas concurrencer l'emploi salarié et pour garantir un caractère de générosité publique.

Le volontariat crée de l'emploi : travailleurs sociaux de la cellule insertion, travail d'encadrement des chefs de services. C'est aussi une des raisons d'être d'une association comme la nôtre.

La vraie question est : comment transformer ce volontariat en contrat de travail – exemple des werkplatsen en Flandres (Entreprises de travail adapté pour personnes qui présentent un faible taux d'employabilité sur la marché du travail classique).

2. Un point de vue syndical non-marchand

Yves Hellendorff
Secrétaire National, secteur non-marchand
CNE

Suite au rapport sur la gestion des ressources humaines au sein de la CR et plus particulièrement sur le lien qu'il y a entre volontaires et salariés, deux éléments se retrouvent dans l'étude :

- 1° la CR, selon les volontaires, est une institution volontaire avec principe de volontariat, c'est donc le volontaire qui a la responsabilité de la décision, le permanent est là pour les tâches de support ;
- 2° la CR doit reconnaître les permanents comme étant aussi des travailleurs concernés par les objectifs d'entraide et de solidarité défendus par l'organisation.

Ces 2 réflexions sont au centre de la discussion entre permanents et volontaires à la CR mais peuvent aussi s'étendre à d'autres associations.

Plusieurs enjeux ont été identifiés :

- 1° Définir clairement les rôles du volontaire afin d'éviter toute confusion,
- 2° Définir les rôles de chacun,
- 3° Renforcer l'implication (ou l'adéquation) des permanents dans l'objet social.

Réflexions:

- Dans cette confusion de rôles entre l'exécuteur (volontaire de terrain) et le décideur (volontaire avec responsabilités pour les orientations stratégiques), les directions se sentent prises en otage.
- Il est important de se demander quel rôle doit-on, aujourd'hui, donner à une direction constituée de salariés ? De plus, est-il normal que des fonctions de cadres soient attribuées à des volontaires ?
- Faut-il limiter les responsabilités des volontaires dans les statuts des asbl ? Cette question se pose tant au niveau de la responsabilité hiérarchique qu'au niveau de la responsabilité individuelle.
- L'une des conclusions de l'étude stipule : « il faut une stratégie de valorisation du volontariat dans une recherche de professionnalisation », faut-il en conclure que le volontariat est un tremplin à l'emploi en visant à rendre le volontaire apte à remplir le rôle d'un professionnel. Ceci n'apporte-t-il pas la confusion car à partir du moment où l'on place le volontaire dans une situation de professionnalisation on induit une logique de concurrence déloyale ?
- L'encadrement des volontaires par des salariés crée de l'emploi. Toutefois, le nombre de postes créés est sans commune mesure avec l'objectif social accompli.
- Il est important que chacun (sous couvert d'un contrat ou d'une convention) ait une vision claire de l'organigramme au moment de son entrée en fonction.

Un emploi est une chance pour la personne qui l'obtient. Cela en est également une pour l'institution qui parvient à intégrer cet emploi dans son objet social et à impliquer ses travailleurs salariés dans celui-ci.

3. Volontaires et professionnels dans le non-marchand, une cohabitation à encadrer

Christian Masai
Secrétaire fédéral, secteur non marchand
SETCa

Les syndicats sont entrés dans le non-marchand à partir du moment où une professionnalisation s'y est installée.

En Belgique, le volontariat représente 76.000 équivalents temps plein dans 50.000 associations dont 16.000 d'entre elles pratiquent la mixité des volontaires/salariés. Les volontaires sont présents en majorité dans les secteurs sociaux, culturels et sportifs. On trouve seulement 11% de volontaires dans les actions sociales et 1,5 % dans le secteur de la santé.

La professionnalisation correspond aussi à la reconnaissance par les pouvoirs publics, de son devoir d'assumer un certain nombre de fonctions qui sont nécessaires à la cohésion sociale et de répondre à des besoins sociaux. Le pouvoir public reconnaissant cette nécessité d'action volontaire, la traduit par les moyens donnés à des professionnels.

En période de crise, le risque est de faire prendre en charge par des volontaires, un certain nombre d'activités qui sont à peine lancées et soutenues par des pouvoirs publics et, dès lors, de faire une marche arrière et de « détricoter » les moyens qui ont eu le mérite d'exister et qui sont mis au service de ces différents besoins sociaux par les pouvoirs publics.

Quels sont les dangers et/ou questions qui font surface ?

- 1° N'y a-t-il pas danger de voir un recul dans l'implication des pouvoirs publics ?
- 2° En termes d'emploi : le développement du volontariat ne vient-il pas en lieu et place de l'emploi salarié ? Cette question est présente dans la réflexion syndicale.
- 3° Indemnité ? Rémunération ? A quel moment va-t-on basculer dans une indemnité qui commence à prendre la forme d'un début de rémunération ?

Faut-il continuer à donner une rémunération à un travailleur salarié alors même que l'on peut réaliser l'activité, à moindre coût, en utilisant des « travailleurs » indemnisés plutôt que rémunérés ?

- 4° Suivant les aspects qualitatifs du rapport entre permanents et volontaires, nous notons que la question du niveau de qualification est incontournable, puisque les métiers deviennent de plus en plus pointus et que la notion de professionnalisation a évidemment évolué et que des formations adaptées sont mises en place.

Un volontaire offre-t-il la même qualité de prestation qu'un permanent ? Dans cette réflexion, on s'éloigne du parcours d'insertion socioprofessionnelle telle qu'évoquée par le représentant des « Petits Riens », puisque là on est en partie dans une autre logique.

Qu'en est-il de l'intégration sociale par le volontariat ?

Le risque par rapport à la déqualification des métiers est présent entre autres dans le dispositif des ALE et encore plus dans celui des titres-services.

Si on prend l'exemple de la garde d'enfants à domicile, on ne peut dire à la fois, qu'on doit avoir une exigence qualitative sur un certain nombre de profils pour entourer les personnes et, dans le même temps, dire que les personnes - peu ou non qualifiées - qu'on remet à l'emploi suffisent pour assurer ces missions. Il y a une contradiction dans ce discours. Il ne s'agit pas d'un jugement sur les personnes tout à fait méritantes qui retournent à l'emploi mais d'un questionnement sur le regard qualitatif que l'on a sur les fonctions et sur les personnes que l'on encadre la plupart du temps dans les métiers du non-marchand.

5° Quel est le niveau de responsabilité par rapport aux actes posés ? A la CR, a-t-on la même responsabilité dans le statut de volontaire ou de salarié ? Quelle est la responsabilité dans le lien hiérarchique et quelles sont les conséquences de cette responsabilité ?

Les conséquences sont-elles différentes selon que la faute ait été commise par un volontaire ou un salarié ?

Dernière réflexion : quelles sont les responsabilités des membres bénévoles des conseils d'administration face à la complexité de la structure et des activités, aux budgets et aux enjeux extrêmement importants. Il ne faut pas perdre de vue qu'ils ont la responsabilité de plusieurs centaines, voire de milliers d'emplois !

4. Deux obligations contre une récompense : l'assurance obligatoire et la note d'organisation contre des indemnités nettes d'impôt et de sécurité sociale

Christophe BOERAVE
avocat spécialisé en droit des associations

La loi du 3 juillet 2005 qui peut être consultée sur le site : www.iust.fgov.be, comprend deux obligations principales pour une association :

1° Obligation d'information – prévue à l'article 4 de la loi.

Avant que le volontaire commence son activité au sein d'une organisation, celle-ci l'informe au moins :

- a) du but désintéressé et du statut juridique de l'organisation; s'il s'agit d'une association de fait, de l'identité du ou des responsables de l'association;
- b) du contrat d'assurance, visé à l'article 6, § 1er, qu'elle a conclu pour les volontaires. S'il s'agit d'une organisation qui n'est pas civilement responsable, au sens de l'article 5, du dommage causé par un volontaire, du régime de responsabilité qui s'applique pour le dommage causé par le volontaire et de l'éventuelle couverture de cette responsabilité au moyen d'un contrat d'assurance;
- c) de la couverture éventuelle, au moyen d'un contrat d'assurance, d'autres risques liés au volontariat et, le cas échéant, desquels;
- d) du versement éventuel d'une indemnité pour le volontariat et, le cas échéant, de la nature de cette indemnité et des cas dans lesquels elle est versée;
- e) de la possibilité qu'il ait connaissance de secrets auxquels s'applique l'article 458 du Code pénal.

2° Obligation de s'assurer en responsabilité pour les dommages dont l'association est responsable.

Cette obligation offre aux volontaires les avantages suivants :

- a) le volontaire, tout comme le travailleur ou le fonctionnaire, n'est pas civilement responsable dans le cadre de l'exercice de ses activités sauf dans 3 cas : dol, faute légère habituelle, faute lourde ;
- b) le volontaire peut se faire rembourser des frais sur base de pièces justificatives (tickets repas, kms pour missions, ...). Il est également prévu un système pour le non-marchand où le remboursement peut être forfaitaire (il ne faut pas apporter de preuves) : maximum 1208,72 €/an ou 30,22 €/jour. 2 seuils à ne pas dépasser.

Questions/réponses :

Les demandeurs d'asile peuvent-ils s'engager comme volontaires ?

- Non, les demandeurs d'asile ne peuvent pas encore être des volontaires mais une législation spécifique est en préparation.

5. Une cohabitation entre professionnels et volontaires : le Service Incendie de Namur

Jean-Paul Charlier
Commandant
Service Incendie de Namur

Cadre général

En Belgique, les pompiers représentent 16.000 hommes, soit 5.000 professionnels et 11.000 volontaires.

En majorité, ils ont un statut communal, qu'ils soient professionnels ou volontaires.

Il y a cependant 2 exceptions : le Service Intercommunal de Liège dépend de l'intercommunale liégeoise et le Service d'incendie de Bruxelles dépend directement de la Région de Bruxelles-Capitale.

Historique

Le volontariat date de très longtemps.

Des modifications furent apportées lors de l'incendie de Paris où Napoléon demanda à ses sapeurs du génie de saper des maisons pour arrêter l'incendie.

Evolution

Depuis les années 1980-90, on constate une augmentation de la qualification des pompiers grâce, entre autre, à la loi sur la formation professionnelle datant de 1989.

De plus, la loi sur le volontariat fut promulguée en 2005 et, en 2007, la loi sur la réforme des services d'incendie entra en vigueur. Celle-ci concerne le transfert des compétences des communes vers les zones d'incendie.

Le travail journalier d'un pompier et les difficultés rencontrées

- En général, dans les services d'incendie, le volontaire est payé. C'est carrément une 2^{ème} rémunération, alors quid au niveau du respect du temps de travail s'il a déjà un emploi temps plein ? Actuellement, il existe un flou juridique, puisque le volontaire n'est plus à proprement parler un volontaire.
- Le pompier professionnel assure le travail 24H/24 depuis la caserne et il part toujours de la caserne pour les interventions. S'il n'y a pas d'intervention, il en profite pour peaufiner sa formation. Les professionnels se trouvent dans les grandes casernes.
- Le volontaire assure sa garde à domicile et cette garde n'est pas rémunérée. Il intervient sur appel. Il est motivé et a une belle aura auprès de la population. Il intervient en fonction de ses disponibilités, ce qui pose des problèmes d'organisation des horaires.
- Les relations du volontaire avec son propre employeur ne sont pas toujours évidentes. En effet, au moment où le volontaire est appelé, le contrat de travail prend fin et il doit reprendre le travail après son intervention. Que pense l'employeur qui voit son employé partir trois fois ou plus par semaine?

- Pour le professionnel, le volontaire incarne en quelque sorte un voleur d'emploi. Mais le volontaire est aussi considéré comme un mal nécessaire, car il serait tout à fait impossible aux communes de remplacer les 11000 volontaires par des professionnels.
- Le volontaire qui devient professionnel est une véritable plus-value pour le service d'incendie puisqu'il a déjà une connaissance du service.
- Les formations sont difficiles à organiser pour les volontaires, elles doivent être prévues en soirée ou le samedi.
- Il ne faut pas ignorer le problème relationnel généré par le fait que des gradés volontaires ont des liens de subordination avec des non gradés professionnels. Par exemple, la caserne de Namur compte 160 personnes, dont environ 100 professionnels, 20 opérateurs au service « 100 » (en majorité des Agents de Premier Emploi {APE}) et environ 35 volontaires.

Questions/ réflexions à l'issue de l'exposé

- Les examens de recrutement des pompiers sont différents pour les professionnels et les volontaires.
- Problème financier : les pompiers, c'est comme une assurance, si on n'en a pas besoin, on trouve que c'est trop cher et quand on en a besoin, on trouve qu'elle vaut davantage. On estime alors que les pompiers sont trop peu nombreux et qu'ils n'arrivent pas assez vite. Ce phénomène est rencontré aussi dans les autres pays.
- En dehors des grandes villes, le nombre d'interventions ne justifie pas le fait d'avoir des gens 24h/24h à « ne rien faire ». Problème de la garde : payer des gens pour être disponibles.

ATELIER 3

Les relations permanents/volontaires : l'expérience des volontaires

Animateur: Michèle Quinet, Présidente provinciale de Liège - CRB

Rapporteur: Chantal Hautus, Commissaire provinciale de Namur - CRB

Quelles relations entretiennent des volontaires avec leurs collègues salariés ? Comment conjuguer engagement personnel et attentes de l'organisation (formation, évaluation, efficacité...) ?

Madame Quinet demande aux intervenants et participants d'être particulièrement attentifs à 3 aspects de ces relations :

- Les volontaires et permanents peuvent-ils se considérer comme des collègues (mêmes droits, mêmes devoirs) ?
- Les volontaires sont-ils prêts à accepter les exigences d'un (certain) professionnalisme ?
- Les volontaires sont-ils prêts à accepter, gérer, subir....un rapport hiérarchique ?

Comment vivons-nous les choses, comment réagissons-nous ?

1. Expérience volontaire d'accompagnement de patients à l'hôpital

Julia Nessu
volontaire en action sociale
Projet Hestia de la Croix-Rouge

Au travers de situations vécues et de l'expérience dans le cadre de l'activité « Hestia » à Lessines, il ressort que les points suivants ont une importance prépondérante dans le succès de l'activité:

- La complémentarité avec les services sociaux de l'hôpital (services demandeurs de notre intervention).
- Les bonnes relations entre tous les intervenants en ce compris, les autres volontaires Croix-Rouge de la section locale.
- La part d'initiative et de créativité laissée aux volontaires dans la prise de leurs décisions journalières.

2. Volontaire ? Qui suis-je ? Quel est mon rôle ?

Marie-Claire Piedboeuf
volontaire
Resto du coeur de Liège,

Ce témoignage met l'accent sur :

- L'échange de savoirs, de temps et d'expériences.
- L'importance de se présenter comme personne ressource, qui ne s'impose pas.
- La mise en œuvre d'un volontariat qui doit correspondre à une attente.
- L'importance de la capacité du volontaire à remplir la mission qui lui est confiée pour qu'elle soit une réussite...
- La responsabilité de l'association dans la mise en œuvre d'une réelle politique des ressources humaines.
- La nécessité de bien déterminer ce que l'Institution attend du volontaire, et ce qu'elle attend du volontaire par rapport au permanent. Cela aura beaucoup d'influence sur l'esprit avec lequel les permanents aborderont les volontaires et donc sur leurs relations et la confiance mutuelle dont ils pourront faire preuve dans leur travail.
- Le bénévolat ne doit pas prendre la place du travail des permanents mais il peut aider des candidats au travail à s'insérer dans la vie professionnelle.

3. Volontaires, permanents. Quelle complicité ?

Marie-Françoise Blommaert
ambulancière et déléguée secours
Section Locale de la Croix-Rouge

L'expérience apporte les constats suivants :

- La motivation des gens influence fortement les relations.
- Les relations entre volontaires et permanents sont généralement bonnes : quand il y a des conflits, ils se résument le plus souvent à des conflits entre personnes.
- L'idéalisme de certains volontaires peut être source de tensions avec les permanents mais aussi avec d'autres volontaires.
- La possibilité pour un permanent de dépendre hiérarchiquement d'un volontaire et vice-versa n'est pas nécessairement source de difficultés.
- Il n'y a majoritairement pas de concurrence en interne SAUF quand l'emploi du salarié risque d'être mis en danger par l'activité du volontaire.
- Même si elle peut connaître certaines difficultés, l'équipe se resserre, se soude (volontaires et permanents) face à l'extérieur.

- Avoir des contacts réguliers pour bien se connaître permet de développer des attitudes d'empathie envers l'autre !
- Les salariés sont peut-être plus respectueux des règles de fonctionnement mais...
 - les exigences diffèrent
 - certains volontaires/permanents en sont plus conscients que d'autres
 - certains volontaires/permanents ont plus l'esprit d'équipe que d'autres.
- Ils forment tous une équipe et oublient qui est volontaire, qui est permanent !

Questions – Débat - Echanges

Comment procéder pour être reconnus (les volontaires) comme valeur ajoutée par rapport aux salariés qui ont peur de se faire prendre leur job ?

On fait connaître sa spécificité comme par exemple, lors de tables rondes.

On se met « à disposition ».

On précise les tâches de chacun et les procédures communes.

On s'identifie.

Et... On est – au minimum – tous courtois avec chacun.

Certaines tâches sont-elles plus spécifiques à l'un ou l'autre, doit-on être polyvalent ?

On se partage le plus souvent le travail entre pairs. Il est acceptable que le volontaire puisse parfois remplacer le permanent de façon occasionnelle mais pas de façon structurelle !

Comment préparer les volontaires au professionnalisme ?

Par la sélection, par les formations, par les intervisions.

Les formations doivent être données et reçues comme un support – un soutien dans l'objectif d'une collaboration efficace et une satisfaction mutuelle.

L'institution a un rôle essentiel à jouer à ce niveau !

Ne profite-t-on pas de la qualité de volontaire ?

Non, sauf pour le temps qu'on y investit.

Il est important que volontaires et permanents se (re)-connaissent pour s'entraider et éviter les conflits.

Il faut un respect mutuel et la confiance en chacun : l'équilibre repose sur la confiance de personne à personne.

Le volontaire est là VOLONTAIREMENT et il doit tout mettre en œuvre pour remplir sa mission avec professionnalisme.

La répartition des tâches à accomplir doit-elle s'opérer en fonction du statut de salarié ou de volontaire ?

En fonction des profils de fonction et certainement pas du caractère agréable ou non de la tâche.

Comme volontaires, sommes-nous tenus au secret professionnel ?

Par rapport aux professionnels, il faut une bonne collaboration de tous dans les limites de chacun.

Y a-t-il possibilité, danger ou avantage à se retrouver dans un CA et au niveau opérationnel ?

A évaluer par et pour chacun.

Cette situation peut être plus bénéfique car alors, les décisions de « gouvernance » sont prises en tenant compte de l'opérationnel.

En tant que volontaire de terrain, on peut aussi être présent dans un CA sans y avoir le droit de vote...

Risque-t-on de perdre des volontaires si on engage des permanents pour l'activité ?

Si les permanents font bien leur travail, ils stimulent le volontariat.

Et la culture institutionnelle ?

Elle doit respecter « ses » gens

Tous doivent être convaincus et imprégnés des valeurs de l'Institution

Sommes-nous collègues ?

Cela dépend....

- Une question de fonction ?
- De statut ?
- D'investissement ?
- De responsabilité opérationnelle ?

Il n'y a pas de réponse unanime, cela dépend de la perception individuelle qu'ont les individus des uns et des autres.

Toutefois, si le salarié et le volontaire partagent un même objectif spécifique, une responsabilité opérationnelle équivalente, ils sont bel et bien collègues.

Même si nous sommes des volontaires, nous sommes tous permanents car on assure tous la pérennité du système !

Les relations volontaires / permanents sont essentiellement liées à des questions de comportement !

Il est primordial que les volontaires et permanents puissent se connaître et donc, de créer des espaces de rencontre pour apprendre et comprendre le travail de chacun mais aussi pour respecter l'autre et initier des relations de confiance (... dans les compétences de chacun).

Tous doivent partager les mêmes valeurs institutionnelles.

Dans cet environnement, les salariés et volontaires peuvent, doivent être un soutien l'un pour l'autre et s'appréhender en termes de complémentarité et non de concurrence. Ils doivent former une Equipe.

Les volontaires sont-ils prêts à accepter les exigences d'un certain professionnalisme, d'un professionnalisme certain ?

Les volontaires le sont VOLONTAIREMENT et à ce titre ils doivent assurer leur mission au mieux et donc, se former, respecter les règles et procédures de l'Institution.

Les volontaires sont-ils prêts à accepter, gérer, subir ... un rapport hiérarchique ?

Ils doivent accepter la hiérarchie pourvu qu'elle soit fondée sur les compétences de chacun et sur une bonne distribution des tâches.

La hiérarchie ne doit pas être une question de statut mais bien une question de fonction et donc, des compétences de chacun !

A la question de savoir si la présence des volontaires de terrain et/ou de permanents est souhaitable, acceptable dans un CA, il semble que la réponse soit favorable si c'est seulement avec voix consultative.

Travailler en confiance dans le respect pour les mêmes objectifs, ça marche !

ATELIER 4

Les relations permanents/volontaires au sein des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge : regards croisés

Animateur: Jacques Lagnaux, Volontaire Service de droit international humanitaire CRB

Rapporteur: Frédéric Casier, Responsable pour le DIH, Service de droit international humanitaire, CRB

Comment est abordée la question des relations entre volontaires et salariés au sein des Sociétés nationales ?

Quelles expériences (bonnes pratiques) peut-on en retirer ?

Comment améliorer la gouvernance des Sociétés nationales sur ce plan ?

1. Comment renforcer la collaboration volontaires-salariés au sein d'une Société nationale ? A partir de l'expérience de la formation des élus

Philippe Da Costa
Directeur de la vie associative
Croix-Rouge française

L'expérience de la Croix-Rouge française en matière de formation des bénévoles s'est construite en cohérence avec l'élaboration de son Projet associatif (obligation depuis la loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale en France).

La mise en œuvre de son Projet associatif comporte cinq exigences :

L'exigence de délégation

Permet d'agir par délégation au service d'une association unique, dans une dynamique de solidarité interne avec un esprit de co-responsabilité et le devoir de rendre compte.

L'exigence de collégialité

Les décisions importantes sont prises lors des réunions de bureau et de délégation, et y sont associés – en amont et en aval – les responsables d'activité.

L'exigence de transparence

Comprend la justification sincère de la bonne utilisation de l'argent confié à la CRF et la mise en œuvre de processus clairs en matière de prise de décision et de participation

L'exigence d'équilibre

Requiert d'avoir la culture de l'équilibre financier et la faculté d'anticiper pour prévoir les évolutions internes à l'association comme celles liées à son environnement.

L'exigence de participation

Concerne l'implication de tous les acteurs par une information claire et régulière et la responsabilisation de chacun.

Articulation entre gouvernance & management

Du point de vue de l'organisation, celle-ci se définit par une complexité ordonnée

Les statuts révisés et les textes arrêtés pour leur application fixent le cadre de l'organisation et du fonctionnement de l'association pour la mise en œuvre de son projet :

- Articulation entre gouvernance et management
- Echelons territoriaux différenciés
- Régionalisation
- Filières métiers
- Chaînes de pilotage

Les lieux de régulation et d'animation sont également un élément important.

Développement d'une dynamique de formation

Il s'agissait partant de notre mission générale, de concevoir, à partir des pratiques existantes et en lien avec les différents échelons de l'organisation, un corpus pédagogique constitutif d'une base de connaissances Croix-Rouge destiné à l'ensemble des acteurs internes : élus, bénévoles, salariés et élèves.

Contenu du programme pour tout bénévole

Durée totale de 12 heures et constitué de 4 modules :

1. Connaissance, partage et diffusion des valeurs Croix-Rouge :
Fondateur, histoire, emblème, organisation du Mouvement international, principes, organisation, champs et moyens d'actions de la Croix-Rouge française (de l'international au local) – 6 h
2. Initiation aux 1ers Secours : être capable de sauver une vie – 1h
3. Initiation à la Situation d'Exception : être acteur des situations d'urgence – 2 h
4. Sensibilisation au Soutien Psychologique : savoir accueillir et écouter – 3 h

Objectifs du programme

La philosophie de Croix-Rouge étant basée sur 7 Principes, 7 objectifs ont été identifiés :

1. Faire se rapprocher les acteurs de notre Association, bénévoles, élus, salariés et élèves qui constituent la force et la complémentarité de notre réseau
2. Permettre à celles et ceux qui intègrent l'Association de découvrir l'horizon Croix-Rouge, et aux acteurs expérimentés de partager avec eux leur savoir et savoir faire
3. Offrir à chaque acteur de disposer d'un socle commun de connaissances et de compétences de base Croix-Rouge
4. Renforcer le sentiment d'appartenance à la Croix-Rouge et donner davantage de corps au principe d'UNITE de notre Mouvement
5. Développer les synergies entre les acteurs et entre les structures de l'Association
6. Mettre en relation le désir d'engagement volontaire et les besoins de l'Association
7. Garantir notre mission statutaire, commune à toutes les composantes du Mouvement, à savoir de promouvoir nos Principes fondamentaux et nos valeurs humanitaires,

L'objectif de formation étant d'offrir un socle commun de connaissances et de créer les conditions favorables à des synergies ultérieures.

Approche pédagogique

- Approche ludique, interactive et participative
- Mixité des participants représentatifs de la diversité de la Croix-Rouge française (fonctions, statuts et expériences) pour favoriser les échanges et la réflexion
- Ouverture et balayage sur les Principes fondamentaux Croix-Rouge en s'appuyant sur les connaissances des participants et en les valorisant

- Intégration des acteurs locaux dans l'animation (élus, responsables d'activités) en dernière partie pour faire connaître et valoriser le tissu Croix-Rouge d'actions où se déroule la session
- Démontrer concrètement la force des principes dans le quotidien des comportements des acteurs et des actions Croix-Rouge : les principes sont nés de l'action, l'action met en œuvre les principes.

La formation des élus

Pour les élus, un programme spécifique vient compléter la formation de base. Il est apparu que si des formations spécifiques sont prévues pour les techniciens, les élus y participent également compte tenu des responsabilités et des matières qui leur sont confiées (management).

Les ambitions de ce programme spécifique sont :

1. Permettre à tous les élus de devenir :
 - Acteurs d'une nouvelle gouvernance
 - Acteurs du développement de l'association
 - Acteurs de l'unité de la Croix-Rouge
 et ce pour le plus grand bénéfice de l'association
2. Permettre à chaque élu de :
 - Réussir dans sa fonction
 - S'engager dans un Projet commun
 - Agir en équipe

Les contenus de formation ont été élaborés à partir des définitions des fonctions et des besoins des élus ainsi que du référentiel des compétences associées à ces différentes fonctions.

Au sein de la CRF, les élus DOIVENT avoir participé à ce programme spécifique pour recevoir leur agrément (leur maintien dans le mandat qu'ils occupent).

Conclusion

Si l'institution développe une politique de GRH pour ses salariés, elle doit faire de même pour ses élus et ses bénévoles.

2. Approche pour faciliter le travail des équipes mixtes de volontaires et salariés

Blas Bayona Poyatos
Dpt. volontariat et développement local
Croix-Rouge espagnole

L'approche de la Croix-Rouge espagnole est fondée sur plusieurs critères :

D'une part, « La Mission » qui consiste à être chaque fois plus proche des personnes vulnérables dans le domaine national et international, à travers des actions de prévention, d'aide, de réhabilitation et de développement réalisées essentiellement par des volontaires.

Et d'autre part, « La Vision » car la Croix-Rouge espagnole, étant une organisation humanitaire et d'action volontaire ancrée dans la société, entend donner des réponses aux victimes des désastres et urgences, aux problèmes sociaux, de santé et environnementaux.

Des relations différentes entre des organisations très différentes

Les volontaires et salariés se différencient par le nombre d'heures effectuées.

Le personnel salarié offre l'appui organisationnel aux équipes de volontaires et gère les tâches administratives qui découlent des projets.

Les volontaires assument le leadership et constituent les organes de gouvernance. Ils n'exercent qu'une fonction auxiliaire et constituent un groupe périphérique en ce qui concerne la culture et l'activité de l'organisation.

Les volontaires et les salariés ont chacun une fonction bien définie et complémentaire au sein des équipes mixtes.

Relations complexes

Les relations dans une organisation sont toujours complexes, mais elles peuvent le devenir encore plus quand le personnel fait preuve d'espoirs très différents et lorsque le profil social des volontaires est très diversifié. Mais aussi, quand il n'existe pas de tradition d'investir et d'innover dans la gestion, le management et la promotion professionnelle des volontaires.

De plus, si le modèle de volontariat de l'organisation est stagnant et n'évolue pas avec l'organisation, s'il existe de fausses croyances et des stéréotypes sur le volontariat et si la croissance et l'amélioration des services se sont détachées des valeurs propres du secteur, les relations seront aussi complexes.

Valeur du travail en tant que volontaire

La valeur du travail, comme volontaire, c'est faire partie d'un projet et d'une équipe. Contribuer à l'amélioration de la société, rechercher une expérience vitale significative ainsi que pour la reconnaissance et l'auto-reconnaissance, comprendre et s'approcher d'autres réalités sociales sont des motivations essentielles pour l'engagement du volontaire.

Cependant, dans les organisations, on ne trouve souvent qu'une conception du volontariat utilitariste, centrée sur l'activité ; c'est une vision fragmentée du projet de l'organisation.

Les volontaires sont parfois confrontés d'une part, à de nombreuses activités sans arriver à bien comprendre leur raison d'être et, d'autre part, à une gestion et des formations centrées sur les tâches et non pas sur les valeurs et les compétences.

De plus, on ne tient pas toujours compte de leur vision ni de leur initiative sociale. Ils font également face à un manque de possibilités de « carrière », d'évolution, ou de politique de reconnaissance dans l'organisation.

Enfin, ils ne trouvent qu'un traitement uniforme, quand les attentes et les moments clés peuvent être très différents.

Il est donc normal que des tensions apparaissent car les volontaires peuvent se sentir superflus ou interchangeables tandis que les salariés peuvent craindre l'intrusion professionnelle. Les différentes visions, civiques ou techniques, suscitent différentes expériences par rapport aux priorités.

De plus, les salariés ont supplanté certaines fonctions et organes de gouvernance du volontariat et ils considèrent le volontariat comme une charge et non pas comme une valeur ajoutée.

Quant aux volontaires, ils se sentent appréciés pour leur travail mais pas en tant qu'individus avec un savoir et une vision.

Il faut aussi prendre en considération l'épuisement dû à l'obligation de former continuellement des nouveaux volontaires pour les mêmes activités, ainsi que les attitudes individualistes de certains volontaires.

Difficultés relationnelles

Les difficultés de relation ne sont pas intrinsèques à toute organisation mais sont favorisées dans les organisations qui ont une vision trop restreinte du volontariat et n'ont pas incorporé le volontariat au cœur de leur modèle.

Si elles ne promeuvent pas les valeurs du volontariat auprès du personnel salarié, via la communication interne et si elles n'ont pas défini une politique avancée de gestion du volontariat, les difficultés relationnelles sont nombreuses.

D'autres sources de difficultés viennent du fait que les volontaires n'occupent pas de postes à responsabilité et que l'organisation ne consacre pas les ressources nécessaires à la gestion du volontariat.

Enfin, un important turn-over, le manque de fidélisation des volontaires et le manque d'ajustement des attentes des volontaires lors du processus d'accueil rendent les relations difficiles.

Travail en équipe

Le travail en équipe est fondamental parce que ...

- les volontaires apportent : une vision citoyenne et indépendante, un savoir et une expérience professionnelle, leurs convictions et leur style personnel, une légitimité, un élément plus humain et vital
- les salariés apportent: des connaissances spécialisées, l'appui organisationnel et la formation, la dynamisation et l'accompagnement des équipes de volontaires.

Propositions

Sur base des réflexions développées ci-dessus, les propositions suivantes peuvent être avancées pour améliorer le travail des équipes :

- Segmenter la politique de participation, formation et reconnaissance du volontariat en fonction du profil, du potentiel et des intérêts personnels.
- Gérer la façon de rencontrer les attentes des volontaires et mesurer leur satisfaction.
- Prévoir des postes de volontaires à tous les niveaux et postes de responsabilité de l'organisation.
- Prévoir l'encadrement des volontaires dans la définition et le coût de chaque poste de travail.
- Evaluer la compétence et la promotion de l'ensemble du personnel salarié en ce qui concerne la capacité de gestion des volontaires et les résultats obtenus.
- Identifier les personnes chargées de faciliter le parcours de chaque volontaire dans l'organisation.
- Délimiter la participation du personnel salarié dans les fonctions où le volontaire apporte une valeur propre.
- Créer des moments de formation, d'amélioration et d'évaluation conjointes sur les valeurs de l'organisation.
- Multiplier les espaces de contact entre le volontariat et la direction de l'organisation.
- Les organes de direction doivent participer à la gestion de tous les conflits pour créer une valeur d'apprentissage.

Et bien sûr, comme toujours.....

- Innover, expérimenter et oser

mais aussi...

- Connaître et adapter les idées des meilleures organisations de notre secteur par l'échange des bonnes pratiques

Actions mises en oeuvre par la CR espagnole

Sensibilisation:

Développement et diffusion d'un catalogue sur « Le travail avec les volontaires »

Diffusion de la « Charte des droits et devoirs des volontaires »

Formation:

Développement de formation sur:

- « Gestion du Système de Qualité du Volontariat »
- « La gestion et la coordination de l'activité avec les volontaires »
- Motivation des ressources humaines volontaires
- Participation formelle et informelle dans la Croix-Rouge
- Etc.

Gestion du personnel salarié:

Valorisation, durant le processus de sélection du personnel salarié, de l'expérience dans le domaine du volontariat et dans la gestion des équipes de travail

Inclusion, dans le contrat, d'une clause indiquant le devoir de travailler avec des volontaires

Elaboration d'un kit de bienvenue adressé au personnel salarié qui comprend des informations pratiques sur la gestion du volontariat

Réservation de quelques heures par semaine consacrées à la gestion du personnel volontaire, qui participe lui aussi au projet

Gestion du personnel volontaire:

Développement d'un Système de Qualité pour la Gestion du Volontariat qui inclut des processus permettant de prendre en compte et de répondre aux réclamations ou aux plaintes liées au volontariat

Gestion de l'activité:

Délimitation des fonctions et tâches du personnel qui participe à l'activité, en ce compris les postes de volontaires.

Création d'indicateurs sur la participation du volontariat concernant l'identification, la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation du projet en question, dans le cadre du Système de Qualité (des réunions pour la suite des projets, etc.)

Communication:

Rendre visible la contribution des volontaires au succès du projet dans les rapports d'activité

Vie associative:

Favoriser des espaces de rencontre entre volontaires, mais aussi entre les volontaires et les salariés

Favoriser des espaces de rencontre entre volontaires, salariés et bénéficiaires des projets mis en œuvre

3. Les rapports entre volontaires et salariés dans les systèmes d'encadrement et de motivation/fidélisation des volontaires

Emmanuel Kabore
Point focal Volontariat
Croix-Rouge burkinabée

Il n'existe aucun texte juridique qui règlemente le statut de volontaire au Burkina Faso.

Au sein de la Société nationale, la charte et le code de conduite du volontaire ne sont qu'au stade de projets, de même que les outils opérationnels de mobilisation, d'encadrement et de motivation / fidélisation.

Deux types de salariés se distinguent selon le niveau de collaboration avec les volontaires:

- ceux dont le travail nécessite l'intervention des volontaires (assistance et santé communautaire);
- ceux ne travaillant presque pas avec les volontaires (secrétaires, comptables).

Encadrement :

En général, les volontaires ne participent pas à l'élaboration des plans d'activités, des coordinations nationales et des projets, mais ils participent à l'exécution.

Le volontaire est un exécutant du plan.

Il existe de bonnes expériences :

- les volontaires du « travail de rue » planifient mensuellement leurs activités avec les agents sociaux du Projet Protection de l'Enfance (PPE).
- En cas de catastrophe, les volontaires de la branche locale concernée font une évaluation de la situation et la communiquent au coordonnateur national chargé des réponses aux catastrophes, qui s'en sert pour rédiger un plan d'intervention avec la contribution d'une équipe de volontaires.

Dans les opérations d'assistance, ce sont les volontaires qui assurent toute la chaîne des activités pour répondre aux besoins des victimes.

Le volontaire est une courroie de transmission : le salarié le mobilise pour atteindre les bénéficiaires. Les résultats de l'exécution sont en général satisfaisants.

Dans le « suivi-évaluation », le salarié et le volontaire apprécient ensemble les résultats atteints. Il arrive que le volontaire se plaigne de l'insuffisance des moyens pour bien exécuter une activité.

En général, le volontaire fait en sorte que le salarié soit satisfait des résultats, afin d'être bien apprécié et sollicité la fois suivante.

Au niveau des formations, le technicien doit renforcer les capacités du volontaire pour pouvoir atteindre les bénéficiaires. C'est un cadre de communication entre lui et les volontaires permettant de lever certaines barrières et incompréhensions.

Le volontaire voit aussi le salarié comme quelqu'un qui peut l'aider à changer positivement sa situation sociale et même économique.

Le salarié voit le volontaire comme celui qui va l'aider à accomplir ses tâches auprès des bénéficiaires.

Ils s'estiment tous deux complémentaires.

Motivation / Fidélisation

Le volontaire, bien qu'ayant une motivation propre lorsqu'il rejoint la Croix-Rouge, attend toujours de la motivation de la part du salarié.

En général, le salarié entretient une certaine familiarité avec le volontaire de manière à lever toute barrière à la communication entre eux. Pour un « salarié ancien volontaire », cette barrière n'existe presque pas surtout lorsqu'ils sont de la même génération. Ces rapports de familiarité donnent de l'enthousiasme et de l'engagement au volontaire.

Cependant pour un nouveau salarié au sein de la Croix-Rouge, cette barrière met du temps à être levée.

Le salarié qui n'a jamais fait partie de la Croix-Rouge arrive avec l'idée préconçue que le volontaire est la personne « à tout faire ».

Cette barrière peut être levée grâce à la participation du salarié aux événements sociaux du volontaire et à des moments de détente autour d'un verre, après une activité de la journée.

Rapports salariés-volontaires vu sous l'angle du genre

Lorsque les salariés élaborent les critères d'identification des volontaires pour participer à des activités (formation, mission), ils mentionnent chaque fois le souhait d'avoir une parité hommes-femmes, afin d'encourager la participation des femmes aux activités de volontariat.

Le salarié reconnaît néanmoins que les femmes volontaires font moins de résultats que les hommes et ce, pour des raisons de disponibilité insuffisante.

L'organisation telle que décrite ci-dessus fait apparaître certaines insuffisances :

- Le volontaire participe très peu à la planification au niveau national.
- Les moyens donnés au volontaire pour l'exécution sont parfois insuffisants
- Le volontaire s'estime souvent en insécurité à cause du manque de couverture d'assurance, contrairement au salarié.
- Le manque de briefing à certains nouveaux salariés ne facilite pas les rapports avec les volontaires.

Compte tenu de tous ces éléments, les perspectives et actions à prendre sont :

- L'adoption et la mise en application des outils de gestion des volontaires.
- La représentation des volontaires dans les instances de planification au niveau national.
- La création d'occasions de rencontres extra-service (jeux de société, visionnement de documentaires, troupe théâtrale,...) pour promouvoir de bons rapports entre volontaires et salariés.
- La formation des nouveaux salariés au Mouvement Croix-Rouge.

4. La collaboration entre les employés et les volontaires : les atouts et insuffisances

Nouhoum Maiga
Responsable du volontariat
Croix-Rouge malienne

Les volontaires

Les volontaires sont répartis selon trois types :

- Volontaires membres
- Volontaires informels
- Volontaires communautaires

Ils sont actifs lors des mobilisations communautaires ainsi que dans la prévention et la gestion des catastrophes, dans les premiers secours à base communautaire et dans les formations aux premiers secours.

Les volontaires ne sont pas rémunérés en tant que tels mais sont remboursés des frais de déplacement et de frais de nourriture durant les formations.

Les salariés

Ils sont répartis selon deux types :

- Personnel contractuel
- Personnel mis à disposition

Activités

Les actions des uns et des autres sont complémentaires puisque les volontaires exécutent à la base les projets élaborés par les salariés, contribuent à l'atteinte des objectifs des projets et programmes et assurent la visibilité de la Société nationale dans les communautés.

Quant aux salariés, ils sont instruits et élaborent les projets, forment les volontaires et recherchent les fonds pour les projets communautaires.

Sources de conflit

Les sources de conflits se retrouvent principalement par rapport à :

- La rémunération
- Le manque ou l'insuffisance de supervision
- Le refus de signer les documents administratifs (volontaires membres)
- L'ingérence des volontaires membres dans les activités des employés salariés (recrutement)
- La mauvaise gestion des fonds par les employés
- L'insuffisance ou le manque d'information

Solutions

Pour mettre fin aux conflits cités ci-dessus, quelques solutions ont été trouvées, à savoir :

- La tenue périodique de réunions entre volontaires et membres
- Une définition claire des rôles et responsabilités de chacun (volontaire et salarié)
- Une meilleure supervision et information des volontaires.

5. Volontaires et salariés dans la réponse aux urgences : mission commune ou tâches complémentaires ?

Théodore Efolote,
Chef du Département Gestion des catastrophes
Croix-Rouge de la RDC

Introduction

A la Croix-Rouge de la RDC, le volontaire est considéré comme le fer de lance de l'action humanitaire à telle enseigne que dans le langage courant au sein de la Société nationale, le volontariat est très à la mode et s'applique indifféremment aussi aux salariés.

En réalité, la fréquence de l'emploi du terme « volontaire » n'a jamais suscité une floraison d'études ou de réflexions approfondies devant permettre d'appréhender les contours assez fluides de ce concept. Le contenu même du concept de volontaire varie constamment au gré des motivations de chaque individu, du domaine dans lequel il preste, de l'échelon auquel il se situe, de la catégorie sociale à laquelle il appartient, etc.

L'analyse de la problématique du volontariat exige, indubitablement, le recours à une approche diversifiée dont des données factuelles auraient été recueillies à l'issue d'une série d'enquêtes menées avec minutie.

Le principe de prudence nous oblige à nous abstenir de toute affirmation hâtive sur le sujet. La présente analyse va donc se fonder uniquement sur le résultat d'une observation spontanée mais assortie d'un maximum de sagacité de la part d'un cadre, volontaire pendant vingt ans et, aujourd'hui, permanent au siège à un poste en lien direct avec des volontaires. L'analyse procède également de l'examen des documents de base de la politique du volontariat de la CR-RDC et de la Fédération, des statuts, etc.

Au regard de la formulation du sujet ci-dessus, il semble hasardeux d'aborder la question dans sa complexité. Raison pour laquelle, l'analyse se fonde sur une approche comparative s'appuyant sur quelques indicateurs clés et une approche qualitative autour des rapports entre les volontaires et le personnel salarié œuvrant dans le domaine des urgences, c'est-à-dire les secouristes et les employés du département de gestion des catastrophes à tous les niveaux.

Le volontariat à la lumière de la politique du volontariat de la CR-RDC

La Croix-Rouge de la RDC s'est dotée d'une politique du volontariat il y a bientôt deux ans. Dans cette politique, le volontariat se définit comme toute activité reposant sur le libre engagement des volontaires et nullement motivé par la perspective d'un bénéfice matériel ou financier ou par des pressions extérieures de nature sociale, économique ou politique.

Le volontariat au sein du Département Gestion des Catastrophes à la CR-RDC

Le département GC gère une multitude de secouristes dont il n'est pas aisé de mettre en lumière le caractère volontaire ou intéressé de leurs prestations. Une ombre épaisse plane sur leurs motivations. Les hypothèses des données empiriques nous donnent les motifs suivants :

Indicateurs	CRB	CR RDC
5. Motifs d'engagement en tant que volontaires	1. Pour donner de son temps	1. Pour travailler lors des opérations
	2. Adhésion aux principes	2. Avantage de transport gratuit
	3. Activités actives	3. Aider et secourir les autres
	4. Pour aider les démunis	4. Influence
	5. Pour rencontrer les gens	5. Prestige

Toujours est-il que pour prétendre à la qualité de secouriste, le volontaire :

- est mobilisé dans sa communauté
- suit une formation en secourisme après celle de noviciat
- apporte une modique contribution financière
- obtient un brevet de secourisme et a droit à une carte laissez-passer
- a libre accès, avec sa carte, aux transports en commun, surtout lorsqu'il arbore l'emblème de la Croix-Rouge à travers l'uniforme, l'écusson ou l'insigne
- bénéficie d'une collation au titre de remboursement des frais de transport et de casse-croûte, lorsqu'il a été impliqué dans une opération de secours ou dans une campagne quelconque.

Profil socio-économique des volontaires

Contrairement à la CRB qui compte 61% des femmes, les volontaires de la CR-RDC ont le profil suivant :

- 65% des volontaires secouristes sont de sexe masculin
- issus de milieux moins nantis
- n'ont pas eu accès à l'éducation de niveau supérieur
- +/- 10% ont une activité professionnelle
- l'âge moyen du volontaire est de 36 ans,

Les cadres techniques et/ou administratifs évoluant au sein de ce département à divers échelons ont souvent suivi un cursus qui n'a pas de commune mesure avec le secourisme. Ils arrivent dans ce service après avoir « enduré » plusieurs années de volontariat en qualité de secouristes à la base.

Le salariat n'est réservé qu'aux cadres techniques prestant de façon permanente dans l'administration, au niveau national et provincial.

Ces différentes affirmations ne sont que de simples constats, considérés dans cette analyse comme des variables qui agissent sur le volontariat et qui, à certains égards, peuvent interagir entre eux. Ils devraient, de ce fait, permettre d'examiner dans quelle mesure le volontariat et le salariat entretiennent des rapports de conflictualité ou de complémentarité. Ceci exige une analyse multivariée qui, compte tenu de la carence des données chiffrées sur la question, est scientifiquement difficile à mettre en place.

Volontariat et salariat : rapports conflictuels ou complémentaires ?

La réponse à cette question doit être nuancée s'agissant de la CR-RDC. Il est trivial de dire que volontaires et salariés, quelles que puissent être leurs motivations, concourent par leur travail à l'accomplissement de la mission humanitaire de la Société nationale.

Les volontaires:

- intervenant dans les activités sur le terrain, ils matérialisent des programmes préalablement identifiés lors des évaluations concertées avec les communautés et conçus au niveau des bureaux par les salariés et sous la coordination de ces derniers,
- travaillent à temps partiel tandis que les salariés travaillent selon un horaire défini,

⇒ De ce point de vue l'action des volontaires complète celle des salariés.

En ce qui concerne le travail du volontaire dans l'administration du département, la complémentarité avec celui du salarié devient sujette à caution surtout lorsqu'on considère que les volontaires peuvent certes avoir des capacités mais, en général, n'ont pas encore trouvé d'emploi rémunérateur ailleurs.

Il est rarissime de trouver des volontaires, dotés des capacités requises, qui consacrent leur temps libre pour la cause des personnes vulnérables tout en ayant une situation socio-professionnelle confortable. Il en découle que le volontariat de cette nature cache de la part du « volontaire » l'espoir de se faire embaucher à plus ou moins longue échéance. Dès lors, si l'embauche n'intervient pas, il en résulte des frustrations qui peuvent déboucher sur la détérioration de la qualité du service fourni.

La situation est rendue encore plus complexe si on remonte aux racines pour identifier les motivations qui poussent les uns et les autres à opter pour le volontariat. S'il est vrai que les uns trouvent dans l'appartenance à la Croix-Rouge un motif de prestige, une satisfaction et une fierté à rendre un service utile aux personnes vulnérables, il n'en demeure pas moins que, pour d'autres - la majorité - le volontariat de « façade » leur permet de tirer quelques avantages plus ou moins immédiats : perdiem, cartes laissez-passer, embauche plus ou moins facile, etc.

Lorsqu'un de ces avantages n'est pas obtenu, le permanent responsable est pointé du doigt et les relations deviennent tumultueuses.

Conclusion

A ce stade, les différentes affirmations ci-dessus doivent être considérées comme de simples hypothèses devant conduire à une recherche beaucoup plus sérieuse sur le sujet. En attendant, volontariat et salariat se complètent dans la poursuite de la mission institutionnelle. Cependant, ils cachent une rivalité qui ne dit pas son nom mais qui n'en reste pas moins réelle notamment dans les rapports entre personnes au niveau du travail administratif.

Les motivations, pas sincèrement déclarées, des uns et des autres à devenir volontaires, véhiculent des attentes et se traduisent souvent dans le comportement. Il est difficile d'apporter une solution en aval. Les candidats volontaires doivent être suffisamment informés de la nature des prestations pour lesquelles ils acceptent le volontariat.

La situation générale des pays en développement a une influence sur les motivations d'engagement des volontaires. Il est important dans ce cas, de chercher d'autres explications dans le cadre de vie des ménages.

Les solutions sont multisectorielles et se trouvent en amont.

Fiches signalitiques des Sociétés nationales

Croix-Rouge de la République Démocratique du Congo

Contexte national

Superficie : 2.345.409 km²

Nombre d'habitants : 60.600.000 habitants (Estimations EIU 2006), 50% (15 – 64 ans)

Commentaires:

Taux d'alphabétisation +/- 67% de la population, le PIB par habitant de 174 et un IDH de 0,411 (168ème sur 177, PNUD 2007). Ces informations nous renseignent sur le degré de pauvreté du congolais qui vit en deçà du seuil acceptable. Données importantes dans la mesure où elles ont une influence sur les motivations des personnes à se faire volontaires de la CR. Réalité des pays en développement.

Société nationale

Date de création : 3 décembre 1888

Domaines d'intervention : Développement organisationnel,
Préparation et réponses aux catastrophes,
Santé communautaire et nutrition,
Diffusion et promotion des valeurs d'humanitaires

Nombre de volontaires : 108.763 volontaires (75.300 secouristes brevetés)

Nombre de salariés : 369

Nombre de sections locales : 1.246 comités locaux (une section locale par territoire)

Moyenne d'âge des volontaires : 36 ans

Répartition des genres : 68% hommes et 32% femmes

Commentaires éventuels :

Les statistiques de nos volontaires se justifient dans la politique de la SN qui consiste à recruter et former les secouristes, préparés à intervenir en cas de situation d'urgence. Il va sans dire que le domaine de préparation et de réponses aux catastrophes au sein duquel le département gestion des catastrophes puise les orientations de ses interventions, utilise 70% des volontaires actuels.

Suite aux difficultés financières, le siège a restructuré son administration qui est passée de 56 à 42 fonctionnaires. 10 provinces utilisent en moyenne 7 permanents. La ville/province de Kinshasa compte 40 agents et cadres et un nombre de salariés engagés dans les unités économiques et instruits d'enseignement. Age moyen des permanents : 49 ans.

Croix-Rouge du Mali

Contexte national

Superficie : 1240000 Km²

Nombre d'habitants : 12 000.000

Société nationale

Date de création : 25 Août 1965

Domaines d'intervention : Santé Communautaire,
Eau Hygiène et Assainissement,
Premiers secours,
Sécurité Alimentaire

Priorités d'action : Santé, Développement organisationnel

Nombre de volontaires : 4010

Nombre de salariés : 64

Nombre de sections locales : 58

Moyenne d'âge des volontaires : 35 ans

Répartition des genres : Femme 25% Hommes 75%

Croix-Rouge Espagnole

Contexte national

Superficie : 504.645 km²
Nombre d'habitants : 46.157.822 (01/01/2008)

Société nationale

Date de création : 6 juillet 1864
Domaines d'intervention : Secourisme,
Urgence,
Action Sociale,
Jeunesse,
Volontariat,
Environnement,
Formation,
Coopération Internationale

Priorités d'action :

- Action sociale
- Personnes en situation de dépendance : personnes âgées, handicapées, etc.
- Personnes réfugiées
- Personnes immigrées
- Femmes en difficulté sociale
- Enfance et jeunesse en difficulté sociale
- Personnes emprisonnées
- Personnes affectées par le VIH/Sida
- Personnes toxicomanes

Nombre de volontaires : 175.331 (31/12/2008)
Nombre de salariés : 12.377 (31/03/2008)
Nombre de sections locales : 748 (31/01/2009)
Moyenne d'âge des volontaires : 34,84 ans (31/01/2009)
Répartition des genres : femmes 50,12%; hommes 49,88 % (31/12/2008)

Commentaires :

Nombre de donateurs (personnes): 827.249 (31/12/2008)

Mémoire 2007 : http://www.cruzroja.es/docs/2006_34_CN/memoria_2007.pdf

Croix-Rouge du Burkina Faso

Contexte national

Superficie : 274 200 Km²

Nombre d'habitants : 13 000 000

Commentaires :

Pays situé au cœur de l'Afrique de l'Ouest, 80% de la population vit en milieu rural. L'agriculture et l'élevage sont les principales activités mais la sécurité alimentaire reste poursuivie par l'ensemble de la population, qui déploie ses efforts. Le BURKINA n'est pas épargné par les effets négatifs des changements climatiques et le phénomène de la vie chère qui semblent compromettre les espoirs de voir la pauvreté reculer.

Société nationale

Date de création : 31 juillet 1961

Domaines d'intervention :

- Diffusion du Droit International Humanitaire, des Principes fondamentaux et des valeurs humanitaires,
- Santé communautaire,
- Préparation et réponse aux catastrophes,
- Soutien aux personnes et communautés vulnérables,
- Développement de la Croix-Rouge de la jeunesse et du volontariat.

Priorités d'action :

Lutte contre les épidémies et le VIH/SIDA, la sécurité alimentaire, la protection de l'enfance, la promotion des Principes fondamentaux et des valeurs humanitaires, la prévention, la préparation et la réponse aux catastrophes, la lutte contre les effets changements climatiques, la Croix-Rouge de la jeunesse et le volontariat.

Nombre de volontaires : 1500

Nombre de salariés : 159 (95 H et 64 F)

Nombre de sections locales (provinciales): 45

Moyenne d'âge des volontaires : 33 ans

Répartition des genres : 73.57% d'hommes et 26.43% de femmes (volontaires)

Croix-Rouge de Belgique

Contexte national

Superficie : 30 528 km²

Nombre d'habitants (en 2007) : 10 584 535 habitants (0-14 ans : 16,5 % ; 15-64 ans : 66,1 % ; + 65 ans : 17,4 %)

La Croix-Rouge de Belgique est composée des Communautés francophone, flamande et germanophone et de Bruxelles-Capitale.

La direction de la Croix-Rouge de Belgique est confiée à un Conseil national qui détermine la politique générale et les activités que la Société nationale doit mener, dans le cadre de ses statuts, tant sur le plan national qu'international. Ce même Conseil arrête les budgets, dresse les comptes de résultats et les bilans de la Société.

Chaque Communauté est dirigée par une Assemblée communautaire qui détermine la politique propre et l'activité particulière des Communautés francophone et flamande.

Société nationale :

Date de création : 1864

Domaines d'intervention :

- Interventions de secours,
- Don de sang,
- Action sociale,
- Gestion des catastrophes,
- Accueil des demandeurs d'asile,
- Formations (aux premiers soins, en diffusion des normes humanitaires, en secours...),
- Projets internationaux,
- Diffusion du droit international humanitaire et des normes humanitaires,
- Jeunesse,
- Tracing

Données pour la Croix-Rouge de Belgique - **Communauté francophone**

Nombre de volontaires : 9000 en Communauté francophone

Nombre de salariés : 1000

Nombre de sections locales (ou Maisons Croix-Rouge) : 111 (dès juillet 2009)

Moyenne d'âge des volontaires : 58 ans

Répartition des genres : 61% de femmes et 39% d'hommes

Croix-Rouge française

Contexte national

Superficie : 675 417 km²
Nombre d'habitants : 65 077 482 Millions
Commentaires éventuels : 96,3 habitants au km²
1/5 d'Activités en Ile de France

Société nationale

Date de création : 1864

Domaines d'intervention :

- Urgence et Secourisme
- Action Sociale
- Formation
- Action Internationale
- Activités Sanitaires
- Activités Jeunesse

Priorités d'action :

- Aide alimentaire
- Aide vestimentaire
- Insertion des populations en difficulté
- Hébergement des personnes âgées handicapées et des demandeurs d'asile
- Action dans le monde carcéral
- Formation initiale des professionnelles du secteur sanitaire social et médico-social
- Lutte contre l'illettrisme
- Accompagnement de personnes victimes des catastrophes

Nombre de volontaires : 51000
Nombre de salariés : 16002 au 31/12/2008
Nombre de sections locales : 930 délégations locales
Moyenne d'âge des volontaires : 42 ans
Répartition des genres : 40% d'hommes – 60% de femmes
Budget : : 960 millions d'euros
Nombre Donateurs : : 720 000

ATELIER 5

Les relations d'autorité entre volontaires et permanents

Animateur: Kathy Stinissen, Directrice du département Action Sociale & Formations, CRB

Rapporteur: Albert Geradin, Volontaire CRB

La différence de statuts (volontaire ou salarié) implique-t-elle une perception différente de l'autorité ?

Dans le cadre d'une activité, comment faire respecter par un volontaire les instructions d'un salarié ? Et inversement, comment faire accepter par un salarié d'être dirigé par un volontaire ?

Comment gérer la relation d'autorité entre volontaires et salariés ?

1. Eléments relatifs à la situation juridique des volontaires et quelques principes en vue d'une gestion harmonieuse des relations entre volontaires et salariés.

Marc Nederlandt,
Cadre volontaire

On peut estimer à environ 90.000, le nombre d'asbl et d'associations de fait. L'emploi salarié (environ 368.300 unités en 2004 hors secteur de l'enseignement) n'existe que dans près de 16.000 associations. Le nombre de salariés par association est d'ailleurs fort différent suivant les secteurs : 4,5% en culture sports, loisirs, etc. , 1,2% dans la défense des droits, mais 19,8% dans le secteur santé et 28,9% dans l'action sociale. Toutes les associations occupant des salariés ne recourent pas aux services des volontaires.

Pourquoi, quand et comment naît une association ?

Des projets naissent tous les jours, autant de réponses à des besoins sociaux, culturels, sportifs et récréatifs. Quelques personnes soutiennent ces projets et, quelquefois, estiment que cela vaut la peine de créer une association sans but lucratif. Pour cela, il faut des personnes qui acceptent de prendre des responsabilités, des membres et/ou volontaires qui acceptent d'aider à porter le projet. Commencent alors à se poser les problèmes de gestion, d'autorité, de décision.

Différents projets nécessitent, après un certain temps ou même rapidement, un coordinateur salarié pour assurer une gestion continue sur le plan des contacts, des travaux administratifs, et pour assurer la gestion des bénévoles.

Dès qu'il y a un salarié, se pose le problème des relations de celui-ci avec les administrateurs et avec l'équipe de bénévoles.

Pour comprendre les relations entre ces personnes, administrateurs, volontaires et salariés, il faut analyser leur fonction, leur statut, leurs responsabilités.

Les administrateurs et les responsables d'associations de fait

Tous ont la responsabilité de réaliser le projet. A l'heure actuelle, une professionnalisation de cette fonction d'administrateur se dessine. Les effets de cette tendance entraînent l'arrivée de personnes qualifiées dans le domaine juridique, financier, en ressources humaines et en gestion. La mission de ces administrateurs salariés ou de ces bénévoles/volontaires est d'abord de gérer les risques avant de prendre en compte le projet associatif. Certaines associations ont perdu leur âme dans cette question : le projet associatif est réorienté compte tenu de la seule prise en compte des risques. Quelquefois, à force de chercher des subsides, on transige avec ses objectifs, à force de « restructurer », on oublie de motiver.

Ceci n'entend pas que le charisme, l'enthousiasme, la motivation suffisent. Un équilibre est nécessaire et plusieurs associations connaissent des difficultés car la bonne volonté n'a pas suffi à maîtriser les risques. Si manque de motivation va de pair avec lacunes de gestion, la catastrophe est imminente. Si le charisme et la motivation sont déficitaires, les volontaires s'en vont. Si le manque de compétence en gestion est évident, la recherche incessante de fonds, les restructurations renouvelées démotivent le personnel salarié et provoquent les critiques et l'abandon des volontaires.

La responsabilité des administrateurs, qu'ils soient salariés ou bénévoles, inclut le contrôle, l'accompagnement et la formation du salarié. S'ils n'ont pas le souci constant de les accompagner dans le projet associatif et dans le projet professionnel (pour les salariés), c'est l'échec. Il faut donc avoir des notions minimales de management. Les administrateurs en place n'ont pas toujours conscience de cette exigence. Mais c'est également pour cela qu'il est de plus en plus difficile de trouver de nouveaux administrateurs. D'autant plus qu'en tant qu'organes de gestion, les administrateurs ont une responsabilité plus lourde que celle des volontaires non administrateurs. Les compagnies d'assurances rencontrent d'ailleurs beaucoup de succès pour couvrir la responsabilité des administrateurs.

Ajoutons que la responsabilité des responsables d'associations de fait est différente suivant leur genre. La loi relative aux droits des volontaires établit une distinction importante. Différents responsables bénéficient de l'immunité (associations de fait avec salarié, associations de fait faisant partie d'une association-couple), d'autres sont responsables tout comme les administrateurs (associations de fait n'ayant pas les mêmes caractéristiques).

Et pour les petites associations de fait, les règles sont les mêmes mais la réalité est souvent moins risquée, moins complexe. Attention, être responsable d'un comité de quartier qui organise des activités comporte des risques !

Ces risques nécessitent l'exercice de l'autorité des administrateurs et des responsables d'associations de fait sur les salariés et bénévoles.

La gestion des relations volontaires-salariés

Comment l'exercer ? C'est le problème de management.

Il n'y a pas de solution miracle pour organiser la rencontre et la collaboration des salariés et des volontaires au sein d'une association ou dans le cadre de ses missions.

Le salarié

Le statut salarié se caractérise par la réciprocité : le fameux donnant/donnant. En échange de ses compétences, l'association va le rétribuer financièrement. Vis-à-vis de ses supérieurs, il est dans un état de subordination qui le place sous leur autorité.

Le volontaire

Le volontaire n'est pas dans un état de subordination comme le salarié.

Il ne s'inscrit pas dans la réciprocité mais dans le don. Outre le fait qu'il engage toute sa personne à la réalisation d'un projet, il n'attend « rien » en retour de l'association à laquelle il donne de son temps et de sa personne. Rien ? C'est-à-dire pas de rétribution financière ou matérielle. Rien ? Et qu'en est-il de ces fameuses indemnités prévues par la loi sur les droits des volontaires ?

Mais alors, quel est l'intérêt du volontaire ?

La mise en oeuvre, la réalisation d'un projet associatif.

Dès lors, le volontaire doit avoir une perception précise de sa place, de son rôle, de ses responsabilités. Il doit donc connaître le projet, la manière de le mener et les moyens pour le réaliser. Il doit accepter ces éléments au moment de son engagement. D'où, l'importance d'une bonne communication, l'insistance que le Conseil supérieur des volontaires a placée sur cette information qu'il souhaitait, au départ, concrétisée dans une note. Toute modification de cette mission peut entraîner un refus d'adhésion. Plusieurs volontaires quittent leur association pour cette raison, bien souvent sans en donner le motif explicite.

Qu'est-ce qui motive le volontaire à s'engager ?

- la défense de valeurs
- le désir de servir, de participer au mieux-être social
- la reconnaissance sociale
- l'intérêt des activités
- la valorisation de soi (image de soi +)
- l'utilisation de ses connaissances et savoirs
- l'insertion sociale
- la plus grande facilité de trouver ou retrouver un emploi

L'autorité sur le volontaire

L'administrateur a autorité sur les volontaires dans la cadre de la réalisation de l'objectif de l'association tel qu'il a été exposé au moment de l'engagement du volontaire et dans le cadre du rôle qui lui a été confié et qu'il a accepté.

Le volontaire, par définition, est libre de mettre fin à son engagement sans préavis mais en veillant à ce que ce départ ne provoque de dommages à l'association ou à des tiers.

Sa responsabilité est la même que celle prévue pour le salarié en la matière : le principe de l'immunité.

Volontaires et salariés ensemble ?

Les salariés travaillant en permanence dans l'organisation en connaissent rapidement les rouages et peuvent, tout en laissant formellement l'autorité aux volontaires, se l'approprier abusivement : « le savoir, c'est le pouvoir ». Si les professionnels ne respectent pas le contrat de loyauté qui les lie à leur employeur, ils sont souvent à même de procéder à un véritable détournement de pouvoir.

Lorsque volontaires et salariés tiennent le même rôle, la situation conduit souvent à une diabolisation du salarié par le bénévole qui prétend avoir le « monopole du coeur » et du « don du temps » (cfr.e.a. les associations d'accompagnement).

Le volontaire semble exiger du salarié : « Donne-moi de ton temps et de ton attention parce que je suis là » alors que le temps du professionnel est compté. On pourrait dire que le volontaire prend autorité sur le salarié car il tire profit de son « don ». Est-ce un réel don lorsqu'on s'exprime ainsi. Il s'agit là de la tyrannie du don dont l'intention n'est pas l'altruisme mais l'égoïsme.

Mais les volontaires n'ont pas le « monopole du coeur ». Ils ont le plus souvent la chance de ne pas être dans les rouages administratifs de l'organisation. De nombreux professionnels mettent beaucoup de gratuité dans leur activité. Il y a forcément de la gratuité dans l'activité des travailleurs sociaux dans la mesure où ils inscrivent leur pratique dans une relation humaine.

De plus, il peut arriver que des volontaires, forts de leur position dominante, prétendent s'immiscer dans le travail social « sur le terrain » où, n'ayant ni les connaissances ni la pratique des professionnels, ils imposent leurs décisions sans prendre en compte les avis des travailleurs confrontés journallement aux problèmes.

Salariés et volontaires n'ont aucune supériorité de l'un sur l'autre dans la mesure où ils adhèrent au même projet. Leur fonction est différente mais complémentaire. Cela doit être expliqué, contrôlé par les responsables tant salariés que bénévoles.

Relations entre les responsables salariés et les volontaires non administrateurs

Vis-à-vis des salariés, le responsable salarié n'a aucune difficulté. Le responsable a toute autorité, par délégation du conseil d'administration. Cette autorité doit s'exercer de la manière dont l'assumerait tout chef d'entreprise. Il a tout intérêt à informer le(s) salarié(s) du projet d'association.

Vis-à-vis des volontaires, le responsable détient la même autorité. Il a tout intérêt à faire en sorte que le volontaire accepte son autorité. Les recettes : information, formation, communication, éviter des modifications sans négociation préalable.

La responsabilité civile du responsable est celle du salarié, c.à.d. l'immunité sauf fraude, faute lourde ou faute légère répétitive. Néanmoins l'importance de la faute dépend de la fonction de celui qui la commet.

Concernant les relations entre volontaires et salariés, les permanents responsables ont tout intérêt à maintenir les meilleures relations qui soient pour permettre la réalisation des activités dans une atmosphère conviviale et détendue. Ils doivent veiller à ce que les raisons de l'engagement des volontaires continuent à exister.

Conclusion

L'association a pour but de réaliser son ou ses projets. Pour cela, les administrateurs ont tous pouvoirs et peuvent les déléguer mais ils en gardent la responsabilité. Eux-mêmes et les responsables, qu'ils soient salariés ou volontaires, ont toute autorité pour réaliser les buts et pour éviter les risques. Mais pour maintenir de bonnes relations entre tous les permanents et tous les salariés, pour maintenir une excellente motivation et un désir de collaborer à la réalisation du ou des projets, un bon management est indispensable.

Quelques questions à débattre

1. Un volontaire, effectuant régulièrement ou ponctuellement des tâches dans une organisation, peut-il être également administrateur dans la même organisation ? Y a-t-il conflit d'intérêt ?
2. Comment le volontaire, techniquement très compétent du fait d'une expérience professionnelle, doit-il – peut-il réagir vis-à-vis de décisions d'administrateurs, de responsables avec lesquelles il n'est pas d'accord ? Comment les administrateurs, les responsables doivent-ils réagir ?
3. Comment un responsable d'un service, volontaire ou salarié, doit-il réagir vis-à-vis d'un volontaire régulièrement absent, trop insubordonné, trop critique (peut-être à juste titre) vis-à-vis de la « direction », vis-à-vis de collègues salariés ?

2. Permanents-volontaires, concurrence et/ou partenariat de développement ?

Jean-Claude Vitoux
Directeur du développement
Médecins du Monde

L'être humain – la personne – est l'élément essentiel dans cet exposé.

Il est important de se rappeler qu'au-delà des statuts (volontaire ou salarié), on a un être humain en face de soi.

Même si on parle de « ressources humaines », il faut être conscient qu'il s'agit d'un être humain avec toute sa richesse et sa diversité.

Un certain nombre de questions, qui sont détaillées ci-dessous, doivent être posées.

Raisons de l'engagement volontaire ?

La première question à poser au candidat volontaire doit impérativement être la suivante :

Que voulez-vous faire exactement ? Pourquoi devenir volontaire ?

C'est cela qui va faire que ça va fonctionner ou non.

« Vos envies correspondent-elles à nos besoins ? » « Pourrons-nous satisfaire vos envies ? »

Quelqu'un qui décide de donner de son temps, qui propose d'être volontaire, c'est déjà qu'il en a envie.

Le conflit avec les salariés va influencer la durée durant laquelle va rester le volontaire. Les gens vont rester plus ou moins longtemps en fonction de leurs intérêts (que ce soit un volontaire ou un stagiaire dans l'institution). Le problème est donc qu'on est face à une dynamique de rotation.

Peut-on alors leur confier des responsabilités (aux volontaires) sans savoir jusque quand ils vont rester ?

S'investir dans un projet, ça implique aussi d'être là X fois par semaine. Il faut donc dire aux gens dans quel jeu ils jouent car si le volontaire ne vient pas, on peut perdre des jours sur les délais. Est-ce acceptable ? Tout le monde peut être malade mais s'il manque de la motivation, il faut parfois prendre des décisions difficiles. Il faut faire une évaluation ensemble et si ça ne convient ni pour la personne, ni pour l'association, il faut pouvoir demander au volontaire de renoncer. On peut lui faire comprendre. Gérer, c'est aussi décider et pouvoir dire non.

Vous avez un collègue bénévole qui devient administrateur, président... (qui endosse des responsabilités et monte dans la hiérarchie) et qui devient votre patron, comment faire ?

On rencontre ces situations-là dans les associations, on les vit. Par exemple, dans des associations de parents, il arrive que certains membres aient leurs enfants en classe, il y a donc

des conflits d'intérêt. Il n'y a pas de réponse toute faite mais il est important d'avoir un dialogue franc dès le départ.

Le volontaire est devenu un cadre responsable et se trouve investi d'un rôle qu'il n'avait pas. Il faut installer le débat dès le début.

Fait-on un travail ponctuel (brocante, festivité...) ou à long terme ? Comment faire pour maintenir la passion des volontaires ?

Car un volontaire a la passion... Quel que soit le niveau de participation du volontaire, il faut garder un contact, il faut donner la certitude aux personnes qu'elles sont membres de l'équipe, que tous vont dans le même sens, que tous font partie de l'équipage du même bateau et peu importe qui est capitaine et qui ne l'est pas.

Il y a une rotation importante, tant chez les volontaires que chez les permanents.

Que faire si le volontaire est plus compétent que la personne avec qui/pour qui il travaille ?

L'important, c'est de travailler ensemble, en équipe. L'important, c'est un partenariat concret. Savoir qui signe le papier n'a pas d'importance.

Qu'en est-il de l'Ego des volontaires et des salariés ?

Il arrive que des volontaires viennent dans une association pour des raisons thérapeutiques. On peut alors passer beaucoup d'heures à recadrer ces volontaires et là, il y a un problème. On est une association, on accueille des volontaires mais on n'est pas une salle thérapeutique. On doit être là pour les comprendre mais pas pour les gérer. Certaines personnes, quand elles entrent comme volontaires pour se soulager/se réaliser, c'est que c'est la société toute entière qui a un problème.

3. *Volontaire ou salarié, ce n'est pas le statut mais la fonction qui donne l'autorité.*

Marc Volders
Délégué provincial – Secours
Croix-Rouge de Belgique

Au départ actif dans une section locale rurale, je n'ai découvert le concept de salarié à la Croix-Rouge que lors de contacts avec les autres sections locales et au travers des Services de secours.

Présentés comme le support des volontaires et servant à combler les plages horaires que ces derniers ne peuvent couvrir, je fus surpris de voir, en poussant la porte du Comité Provincial de Liège, d'y découvrir des salariés qui avaient autorité sur des volontaires.

Structure

Le Mouvement s'appuie sur des Sections locales localisées dans les différentes Communes. Dans celles-ci sont installés des Centre Locaux de Secours dont la taille est définie par les activités organisées sous la conduite de la Zone de Secours.

Cela va de la simple équipe avec son matériel de premiers soins à un départ réunissant plusieurs ambulances qui peuvent être affectées à l'Aide Médicale Urgente (112) et/ou au Transport Médico-Sanitaire(105).

Tout comme les Sections Locales sont regroupées au niveau d'une Province, les Centres Locaux de Secours sont regroupés au niveau d'une Zone de Secours qui couvre le même territoire que la Province. Il existe dans les Zones de Secours où l'activité le justifie un niveau intermédiaire appelé Centre Opérationnel de Secours qui concentre et coordonne les activités des Centre Locaux de Secours.

Relations d'autorité entre volontaires et salariés ? Tout dépend du contexte

Voici deux exemples qui illustrent tant la complexité que la simplicité des relations hiérarchiques entre volontaires et salariés.

Monsieur A, salarié ambulancier au Centre Local de Secours de Liège, de qui dépend-t-il ?

Il reçoit en pratique ses ordres de Madame Y, responsable Ambulance du Centre Local de Secours et de Monsieur Z, Chef du Centre Opérationnel de Secours, ces deux derniers sont des volontaires.

Donc A, un salarié, dépend de Y, une volontaire, qui dépend de Z, un volontaire, et cela se passe très bien.

Ce même trio au Stade du Standard.

Madame Y volontaire est affectée à une ambulance, Monsieur Z est le patron du dispositif et se trouve au Poste de Commandement Opérationnel (PCO).

Le salarié, Monsieur A, que fait-il ? Il est responsable opérationnel sur le dispositif et coordonne les activités des équipes et ambulances lors de l'intervention. En quelque sorte il est les yeux, les oreilles, les bras et les jambes du PCO.

Dès lors, Madame Y, volontaire, dépend de Monsieur A, salarié, qui dépend de Monsieur Z, volontaire, et cela se passe très bien.

Cet exemple démontre que :

- dans la Zone de Secours de Liège, des salariés dépendent opérationnellement de volontaires et des volontaires dépendent opérationnellement de salariés,
- les rôles de « chefs » sont fonctions du contexte. Si aujourd'hui je suis le chef de Paul, demain pour une autre mission, Paul sera peut-être mon chef !

Plusieurs facteurs contribuent au bon fonctionnement de cette mécanique :

- Les rôles et fonctions des salariés et volontaires sont clairement communiqués que ce soit dans la vie de tous les jours via des organigrammes et descriptions de fonction ou sur le terrain des opérations via des ordres de mission et des briefings structurés.
- Les leaders sont choisis sur base de leurs compétences et de leurs expériences afin de faciliter leur acceptation en tant que leader.
- Les volontaires et salariés actifs sur le terrain ne voient pas en leur chef ou responsable, un volontaire ou un salarié, mais ils voient la personne qui a reçu autorité pour mener à bien la mission qui leur est confiée !

Autre exemple, sur l'un de nos grands Centres de Transport Ambulance, la volontaire en charge du Centre Local de Secours a délégué la gestion de son Centre à un salarié afin de pouvoir assurer la nécessaire supervision quotidienne qu'impose le volume d'activités.

Est-ce un problème ? Cela crée-t-il des conflits ou frustrations par rapport à d'autres Centres Locaux de Secours où c'est un volontaire seul qui dirige ?

Non, car une fois de plus, deux grands principes de base ont été respectés : Communication et Compétences.

- La structure de Gestion du Centre Local de Secours est connue et communiquée.
- Le choix du salarié s'est opéré sur base de ses capacités et compétences, de son expérience...

Ces exemples sont purement opérationnels et n'impliquent qu'un nombre limité de salariés. Nous parlons de 3 à 6 salariés et de 30 à 80 volontaires.

Des mécanismes semblables se retrouvent-ils au niveau supérieur, à savoir celui de la Province ou de la Zone de Secours ?

La province de Liège comprend environ 46 salariés et 400 volontaires.

Le Chef de la Zone de Secours est volontaire et travaille en binôme avec le Coordinateur des Secours - un salarié - dont il est le supérieur d'un point de vue opérationnel.

Ce duo est épaulé par un Staff de Zone où se mêlent des salariés et des volontaires. Tout ce petit monde chapeaute les volontaires et salariés de la Zone de Secours.

De même, les Dispositifs Préventifs de Secours importants sont tantôt commandés par le Chef de Zone, un volontaire ou le Coordinateur Provincial, un salarié ou membre du Staff de Zone qui peut être un volontaire ou un salarié.

Nous avons donc une fois de plus un volontaire ou un salarié qui commande un dispositif de secours où l'on retrouve des volontaires et des salariés.

Soit la même cascade où s'entremêlent des volontaires et salariés et avec des niveaux hiérarchiques variables en fonction des activités ! Ceci sans aucun conflit lié à cette différence de Statut.

Une fois de plus, parce que les rôles et responsabilités ont été clairement communiqués et que les personnes mises en place disposent des compétences nécessaires et suffisantes.

Qu'en est-il du niveau communautaire ? Même complexité ou mixité ? ...

Le Chef de Zone dépend opérationnellement du Directeur des Secours qui est salarié et hiérarchiquement de la Présidente Provinciale, une volontaire, qui elle-même dépend de l'Administrateur Général, une salariée.

Qu'en est-il du savant équilibre entre volontaires et salariés à la tête du navire ?

Celui-ci est toujours bien présent car tout ce petit monde de salariés est piloté par le Conseil d'Administration, composé de volontaires et par l'Assemblée Communautaire qui est composée de volontaires élus par leurs pairs parmi lesquels peuvent se trouver des délégués provinciaux.

Mais cela fonctionne-t-il ?

Oui et une fois de plus grâce à une bonne communication des rôles et responsabilités, une totale transparence et des critères de sélection des différents acteurs basés, entre autres, sur les compétences.

On peut penser que ce tableau est une caricature de la réalité. Tout le monde a dit ou entendu dire que, telle ou telle chose qui ne fonctionne pas, c'est parce que c'est un salarié ou inversement un volontaire qui s'en occupe.

Et bien non, car quand ce genre de phrase fuse, c'est majoritairement pour un problème de disponibilité, de motivation, d'implication...

Le cas le plus fréquent étant que les volontaires reprochent aux salariés de tenir les réunions en journée et vice versa,...

Et quand bien même l'autorité de l'un ou de l'autre serait remise en question, l'origine du conflit est liée à un manque de compétence ou à une absence de communication des rôles et des responsabilités, et non au statut.

L'autorité

Comment les volontaires de la Croix-Rouge perçoivent-ils l'autorité ?

Comme dans toute entreprise, et comme tout être humain, ils n'apprécient pas outre mesure l'autorité car elle restreint leur espace de liberté !

De plus, sachant que le volontaire est une denrée rare, certains volontaires essayent d'en user et d'en abuser et n'hésitent pas à sortir la phrase qui tue et qui fait peur « Je fais ce que je veux » ou « je ne viendrai plus »...

Cette attitude n'est pas admissible. Soit, il fait ce que l'on lui demande, conformément aux instructions et dans le respect des règlements, ou effectivement il n'a plus le droit de venir.

Cette phrase peut parfois effrayer certains, mais il ne peut être laissé place à la moindre dérive, sinon c'est l'anarchie, en particulier dans un métier où des vies sont en jeu et lorsqu'on dirige près de 450 acteurs du terrain.

Sanctions

Qui dit autorité, dit parfois sanction...

Comment cela peut-il fonctionner dans un système où des salariés sont les chefs de volontaires et des volontaires sont les chefs de salariés ?

A côté de l'autorité fonctionnelle cohabite une pyramide hiérarchique qui est pour un volontaire, un Président local, un Président provincial qui sont des volontaires, et pour le salarié, un coordinateur, un commissaire, un directeur qui sont des salariés.

En première ligne le responsable opérationnel règle le problème et, en cas d'échec ou de récurrence, il propose une sanction qui sera mise en application avec le support du responsable hiérarchique de la personne impliquée.

En conclusion, les relations d'autorité ne sont en aucun cas plus problématiques à la Croix-Rouge que dans toute autre entreprise et ce, dans la mesure où elles sont encadrées par :

- une communication sur les rôles et les fonctions,
- le choix de Responsables sur base de Critères de Compétence

C'est la fonction, et non le statut, qui confère au volontaire ou salarié son autorité sur ses collègues.

Question – Débat - Echange

J'ai été longtemps volontaire et quand on commençait un projet puis que le salarié partait, le projet tombait à l'eau.

Réponse de J-C Vitoux : Si, quand le salarié part, le projet tombe à l'eau, ce n'est plus le fait d'une personne mais bien d'une équipe. L'équipe porte mais il faut, en plus, un soutien par le dessus. Il est important de savoir qui fait quoi et comment, d'où vient le soutien, quels sont les objectifs.

Dans cette équipe, si cela a été établi, ça doit tourner. Il faut croire à l'autonomie des équipes. Quand on est 6 ou 7 et qu'il y en a un qui carotte, il a la pression de tout le monde. On essaye de discuter. Il est vrai que ça se voit plus facilement dans les petites organisations.

Si, à un moment, on dit que cette personne « a autorité et a donc le droit de le faire », ça ne marche pas. On préférera dire : cette personne est chargée de la coordination.

On parle depuis tout à l'heure de volontaires et de salariés faisant partie de la même institution ; de la Croix-Rouge par exemple, où tous sont accueillis CR, formés CR, travaillant pour des objectifs CR... mais il existe aussi des rapports entre volontaires et professionnels n'étant pas nécessairement de la même institution et n'ayant donc pas les mêmes objectifs (ex : volontaires d'une ASBL, dans un hôpital, en soins palliatifs). Ces volontaires peuvent bousculer l'institution dans laquelle ils agissent. Il faut penser à ouvrir le cadre de la réflexion. En effet, le problème des petites associations, c'est qu'elles doivent travailler avec d'autres associations, qui ont des salariés qui prennent des décisions et qui parfois sont politisées. Il existe des institutions où on ne laisse pas la place à l'initiative volontaire. Il y a des situations où il faut bousculer les choses et cela peut amener à la création d'emplois.

Réponse de J-C Vitoux: Attention, la bonne volonté ne suffit pas ! Les compétences sont primordiales. Il existe certaines fonctions où il y a un besoin de savoirs et de compétences pointus. En effet, les volontaires peuvent faire éclater un système. Il n'y a aucune association, à moins qu'elle ne soit suicidaire, qui veuille éviter le changement. J'aime les petites et les moyennes associations car on a plus de marge de liberté, plus de création possible. De plus, dans les petites, le contrôle social s'opère plus facilement.

Vous soulevez un problème : c'est facile pour la Croix-Rouge ou pour Médecins du Monde de recruter mais pour les petites associations, ce n'est pas si simple.

Réponse de J-C Vitoux : Le recrutement, dans les petites ou dans les grandes associations, dépend du projet. Chaque travail demande de se mouiller un peu. Pour les grandes, la notoriété peut aussi avoir un effet inverse.

Réaction dans l'assemblée : Dans les petites associations, il y a moyen de recruter mais ça dépend aussi du contexte géographique et culturel. Pour en revenir au thème, j'entends beaucoup les termes hiérarchie, subordination,...mais au final, ne devrions-nous pas plutôt utiliser des mots tels que respect, écoute et espace de parole ? Ça atténuerait déjà l'impression de difficultés, de conflits.

Réponse dans l'assemblée: Je viens du monde industriel et je suis nouveau dans le monde associatif. J'ai deux casquettes, celle d'administrateur et celle de coordinateur. Je ne me sens pas supérieur aux salariés, ils ont un directeur qui sert à cela. Je sers à coordonner parfois le travail des permanents mais je ne suis pas hiérarchiquement responsable d'eux. Mon rôle est fonctionnel. L'importance, c'est l'objectif commun que nous visons.

Réponse de J-C Vitoux : On doit être un couteau suisse. Il faudrait pouvoir répondre à tout mais ce n'est pas possible. Cet objectif commun ne sera rencontré que si on réagit en être humain... attention cependant à ne pas tomber dans l'angélisme...

Le point délicat est l'autonomie des équipes. C'est important mais il faut néanmoins que ça reste dans un cadre. Comment faire pour ne pas faire fuir les volontaires en leur rappelant le cadre ? Une des options extrêmes est parfois le licenciement...

Remarque de Marc Volders : il existe une autorité fonctionnelle et une autorité hiérarchique. Coordonner, c'est aller ensemble vers un même objectif.

Diverses réflexions émanant de l'assemblée

L'associatif et le pouvoir subsidiant

Le pouvoir des associations sur le politique existe aussi. Il y a moyen de mettre les autorités d'accord et de garder son indépendance.

- Subsidiation ne veut pas dire politisation. Attention à ne pas généraliser.
- Si vous enlevez les subsides aux associations, elles ne sont plus viables. Les ONG (non gouvernementales !) reçoivent toutes des subsides.
- La tendance existe. D'ailleurs le pacte associatif a été lancé pour dissocier l'associatif et le politique. Ne soyons pas naïfs, il y a des récupérations. Par exemple, des entreprises qui s' « allient » avec des associations pour redorer leur image.

La formation

- Si on doit obliger un volontaire à se former, c'est que le volontaire n'est déjà pas dans sa fonction. Et si le volontaire refuse de se former, que fait-il là ?
- Il faut faire la différence entre la formation libre et la formation obligatoire. Il y a des situations où il est plus facile de motiver, de faire participer les volontaires (ex : obligation légale de formation dans les secours) que dans d'autres. Quant au recyclage, ça devient déjà plus difficile.
- Importance de l'implication du responsable local dans la formation du nouveau volontaire.
- Les administrateurs, eux aussi, devraient être formés (par rapport à la nouvelle loi, et à des compétences en gestion).
- Si les formations ne sont pas obligatoires et qu'elles sont données pendant « les mauvaises heures », personne ne vient !

Réponse de J.-C. Vitoux : les gens travaillent pour vivre, il y a un changement de société. S'ils sont considérés comme des numéros dans leur société, il ne faut pas s'étonner que les gens ne donnent pas leur temps de midi ou leur après-journée à une association. Dans les associations, il faut éviter de prendre des gens pour des numéros.

Autre réflexion : il existe d'ailleurs à ce sujet un projet de loi sur la liberté des employeurs à laisser quelques heures de leur temps aux employés pour faire du volontariat par exemple.

On envisage que l'esprit d'équipe est évident mais on se retrouve vite confronté à l'autorité d'une autre institution

Réponse de Marc Volders : dans les secours, le volontaire se retrouve face aux acteurs de la santé publique. Le volontaire CR est vu comme un amateur auprès des pompiers, par exemple. Donc le salarié (qui a la légitimité) accompagne le volontaire lors des rencontres. Ensuite, au fil du temps, le salarié y va tout seul et ça se passe mieux. De plus, le volontaire n'a pas de présence permanente. C'est aussi un obstacle, en plus des horaires différents, pour établir des « public relations ». La solution qui a été trouvée est donc de mettre les permanents en avant avec les autorités publiques.

Réponse de Kathy Stinissen : En action sociale, il y a aussi des volontaires qui sont :

- sous l'autorité CR
- sous l'autorité de la direction de l'hôpital et de la coordination de l'hôpital (un salarié)

Vu qu'il n'y a pas que la CR, des conventions de collaboration sont établies. Elles définissent le rôle du volontaire à l'hôpital, l'apport de la CR et ce que l'hôpital autorise. Même si quelquefois le volontaire veut sortir de son cadre, il est important de clarifier les choses. Sinon des dérives surviennent d'un côté comme de l'autre, rapidement.

En guise de conclusions, La Croix Rouge de Belgique souhaite remercier tous les participants au colloque et leur indiquer que grâce à leur réflexion et grâce aux réflexions internes menées sur la question, la Croix Rouge a pris un tournant décisif dans la gestion du volontariat ces dernières semaines.

En effet, depuis le 1er avril 2009, une nouvelle fonction de conseiller volontariat a été créée et pourvue. Cette personne a notamment pour tâche de développer les outils de gestion de ressources humaines volontaires.

Par ailleurs, une large réflexion s'est engagée sur la question de la formation qui aboutit à une nouvelle politique de formation à mettre en œuvre dès janvier 2010.

Enfin, la communication interne s'est singulièrement développée afin de garantir un dialogue permanent entre volontaires d'une part, mais aussi entre volontaires et employés.

Bref, ce colloque a été l'occasion d'une réflexion interne intense et la Croix Rouge tient à remercier chaque participant de son apport à cet édifice. La Croix Rouge espère que chaque participant a pu également retirer les meilleurs fruits de cet échange.

Liste des participants

Bruxelles - Vendredi 6 mars 2009

Volontaires et salariés du non-marchand : Complémentarité ? Concurrence ? Opportunité ?

Liste des participants au colloque

AARAB	Ali	CCFB - Administrateur
ALEXANDRE	Nadège	CNCD - 11 11 11 Chargée de l'éducation au développement
ARNOULD	Françoise	CHC St Elisabeth Heusy
BACLIN	Anne-Marie	
BAETENS	Cristel	Centre de Prévention du Suicide Chargée de la communication
BARTHELEMY	Grégoire	Croix-Rouge de Belgique - Section locale de Schaerbeek - Responsable Prêt matériel sanitaire
BAYONA POYATOS	Blas	Croix-Rouge espagnole Departamento de Voluntariado y Desarrollo Local
BEGUIN	Andrée	Province de Liège
BERWAERT	Cloé	Croix-Rouge de Belgique Service du Sang
BESTGEN	Josiane	Croix-Rouge de Belgique Province du Luxembourg - Coordinatrice Formation 1er secours
BIKA	Christine	Amnesty International Belgique francophone Présidente
BLOMMAERT	Marie-Françoise	Croix-Rouge de Belgique Section locale d'Ath - Volontaire secours

BODART	Francis	Service Incendie de Rochefort Capitaine
BOERAEVE	Christophe	Louise Lawyers S.C.R.L. Avocat spécialisé en droit des associations
BONAMI	Emmanuel	CNE Secrétaire permanent Non-marchand Bxl - BW
BONTE	Philippe	Croix-Rouge de Belgique Administrateur
BOULANGER	Jean-Pierre	Croix-Rouge de Belgique Département Administration et Finances - Directeur
BOUSSARD	Jeannine	Croix-Rouge de Belgique Section locale de Huy
BOUTEILLER	Marc	
BOYALS	Sandrine	Croix-Rouge de Belgique Service Action Sociale - Coordinatrice de projet
BUYOYA	Bruno	Croix-Rouge de Belgique Service des secours – Ambulancier
BYL	Brigitte	Confédération Bruxelloise des entreprises Non-Marchandes Conseillère
CARRIAUX	Christine	Affaires Sociales - Province du Luxembourg Représente Dany LEDENT et Jean-Marie CARRIER, Députés provinciaux
CASIER	Frédéric	Croix-Rouge de Belgique Service de droit international humanitaire – Responsable
CHABOT	Bernadette	Croix-Rouge de Belgique Section locale de Huy
CHARLIER	Jean-Paul	Service d'Incendie de Namur Commandant
CLERIN	Denis	Oxfam – Solidarité Responsable Mobilisation
CLERMONT	Marianne	Croix-Rouge de Belgique Service Formations – Coordinatrice
CORNEAU	Geneviève	

DA COSTA	Philippe	Croix-Rouge Française Directeur de la vie associative
DAVISTER	Catherine	HEC – ULg Centre d'économie sociale - Chargée de recherches
DAWANCS	Thomas	Alter Département recherches et innovations - Chercheur
DE COCK	Marie-Charlotte	
de CROMBRUGGHE	Carmen	CERA scrl - Coordinatrice de Projets sociétaux
DE KERCHOVE	Elisabeth	Croix-Rouge de Belgique Province du Brabant Wallon - Coordinatrice Action sociale
DE KUYSSCHE	Nicolas	Les Petits Riens Responsable Communication
DE MAN	Ilse	Croix-Rouge de Belgique Service du Sang
DEJARDIN	André	Croix-Rouge de Belgique Province du Brabant Wallon - Délégué Mouvement, International et Migration
DERNELLE	Françoise	Croix-Rouge de Belgique Province de Namur - Coordinatrice Action sociale
DIDUCA	Dominique	Croix-Rouge de Belgique Province de Liège - Délégué Formation 1er secours
DUBRU	Marc	HEC - ULg
DUCENNE	Caroline	Aidants Proches - Assistante sociale
DUPLAT	Sarah	Croix-Rouge de Belgique Département Accueil des Demandeurs d'Asile
DUVAL	Olivier	Infor Homes Wallonie - Animateur
EFOLOTE	Théodore	Croix-Rouge de la République Démocratique du Congo Chef du département Gestion des catastrophes
ERNST	Vinciane	Croix-Rouge de Belgique Province de Liège - Coordinatrice Action sociale

FEFKENNE	Arabelle	Croix-Rouge de Belgique Province de Liège - Coordinatrice Formation et Jeunesse
FERYN	Georges	Association pour le Volontariat
FONTAINE	Sébastien	Croix-Rouge de Belgique Province de Namur - Coordinateur Secours
FORGET	Bernard	Croix-Rouge de Belgique Département Action sociale et Formations - coordinateur de projet
GENGLER	Vincent	Plate-Forme francophone pour le Volontariat Président
GERADIN	Albert	Croix-Rouge de Belgique – Volontaire
GODENIR	Anne	Lire et Ecrire - Directrice adjointe
GRANDRY	Annick	Croix-Rouge de Belgique Service Action Sociale - Coordinatrice pédagogique
GRANIERI	Maria	Croix-Rouge de Belgique Section locale de Huy
GRAU	Evelyn	Croix-Rouge de Belgique Section locale d'Oupeye - Présidente
GRIBOMONT	Stéphanie	Croix-Rouge de Belgique Cellule Stratégique
GRUSON	Philippe	Croix-Rouge de Belgique Département International - Responsable opérationnel d'urgence, Amérique – Pérou
HALBA	Bénédicte	Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat Docteur en Sciences Économiques et Directrice de l'IRIV
HALLUENT	Raymond	Croix-Rouge de Belgique Province du Brabant Wallon - Délégué Secours
HAUTUS	Chantal	Croix-Rouge de Belgique Province de Namur - Commissaire provinciale
HELLENDORFF	Yves	CNE - secteur non marchand - Secrétaire national
HELLINGS	Céline	Croix-Rouge de Belgique Section locale de Huy

HIERNAUX	Bernard	Croix-Rouge de Belgique Province de Namur - Président
HORSCH	Frédéric	Croix-Rouge de Belgique Département des Secours - Responsable dispatching 105
HUBLET	Pierre	Croix-Rouge de Belgique Département International - Directeur
HURDEBISE	Lionel	Université de Liège - Assistant
HUYBRECHTS	Gaëlle	Ligue de la Sclérose en Plaques
JAVAUX	Robert	Croix-Rouge de Belgique Département des Secours – Directeur
JOB	Marie-Hélène	CHC St Elisabeth Heusy Responsable du service social et des volontaires
JOCKIR	Jacques	Espace Citoyen du Pentagone - Président
JOLY	Valérie	Association des Maison d'Accueil et des services d'aide aux sans- abri Soutien aux projets wallons
JORIS	Christ'l	Rode Kruis-Vlaanderen Présidente communautaire
JORTAY	Pierre-Yves	Université de Liège
JUSNIAUS	Emilie	Les Guides Catholiques de Belgique Soutien aux Coordinateurs et formateurs des formations pour animateurs
KABORE	Emmanuel Bruno	Croix-Rouge du Burkina Faso Point focal Volontariat
KANUMA	Annelise	Coopération Technique Belge Assistante de projet
KAYOGERA	Céline	Plate-Forme francophone pour le Volontariat Chargée de Projet
KENNES	Anne	SOS Faim Responsable Mobilisation et Encadrement des volontaires
LAGNAUX	Jacques	Croix-Rouge de Belgique Service de droit international humanitaire – Volontaire

LAMBERT	Pascale	CHU Liège - Service social des patients
LAURENT	Marie	Croix-Rouge de Belgique Province du Hainaut - Coordinatrice Action sociale
LAVIOLETTE	Audrey	Croix-Rouge de Belgique Département International - Assistante aux chefs opérationnels, Asie – Amérique
LAY	Elise	Union des Entreprises à Profit Social Conseillère Juridique
LEBECQUES	Marie-Hélène	Croix-Rouge de Belgique Province du Luxembourg - Délégué Formation 1er Secours
LEBON	Gauthier	
LECLERCQ	Olivier	Appui Mutuel Pour le Développement Animateur
LEDIN	Martine	Croix-Rouge de Belgique Volontaire
LEDUC	Patrice	Croix-Rouge de Belgique Département Action sociale et Formations
LEGROS	Françoise	Croix-Rouge de Belgique Département des Secours - Service d'intervention psychosociale urgente
LEURQUIN	Joëlle	Primo-arrivants Responsable Formation
LINCKENS	Aurélie	Université de Liège
LONFILS	Charlotte	Gratte Responsable - Secteur de Bruxelles
LONFILS	Bernard	Ligue de la Sclérose en Plaques Président
MAIGA	Nouhoum	Croix-Rouge du Mali Responsable National Chargé du Volontariat et des RH
MALLINUS	Danielle	Croix-Rouge de Belgique Présidente communautaire
MANGEZ	Gaëtane	Plateforme pour le Service Citoyen Coordinatrice

MARECHAL	Jean-Marie	Croix-Rouge de Belgique Conseiller en prévention
MASAI	Christian	SETCa Secrétaire fédéral
MASY	Patrick	
MATHIS	Kevin	Les Petits Riens
MELARDY	Luc	Croix-Rouge de Belgique Service Action Sociale - coordinateur de projet
MERTES	Emil	Croix-Rouge de Belgique Président de la Communauté germanophone
MIRANDA	Nuria	Trans-Mission Coordinatrice de projet et gestion des bénévoles
MOEST	Benjamin	CSC Service presse
MONIER	Etienne	Espace social Télé-Service Responsable Volontariat
MORO	Enrique	
MYSLINSKI	Sophie	Les Petits Riens
NARANJO	Andréa	Appui Mutuel Pour le Développement Animatrice
NEDERLANDT	Marc	Association pour le volontariat Volontaire
NESSU	Julia	Croix-Rouge de Belgique Section locale de Lessines - Volontaire action sociale
NEVE	Oriane	Gratte Animatrice de terrain - Secteur Liège/Namur
NSONGILA BONGO BONGO	Bobo	
NYSSSEN	Cécile	Compagnons Dépanneurs Administratrice

ORBAN	Nathalie	Croix-Rouge de Belgique Membre de l'Assemblée communautaire
PAULUS	Irmgard	Conseil Supérieur du Volontariat Vice-Présidente
PAULUS	François	Croix-Rouge de Belgique Trésorier de la Communauté germanophone
PELTZER	Patrick	Croix-Rouge de Belgique Administrateur
PIEDBOEUF	Marie-Claire	Resto du Cœur Volontaire
PIETTE	Pierre	ECG – sprl
PIRET	Xavier	Croix-Rouge de Belgique Formipro - Responsable de service
PIROTTE	Gauthier	Institut des Sciences humaines et sociales - ULg Chargé de cours
PLOUVIER	Pierre	Croix-Rouge de Belgique Province du Luxembourg, Président
PONCELET	Claudine	Compagnons Dépanneurs Présidente
QUINET - LE DOCTE	Michèle	Croix-Rouge de Belgique Province de Liège, Présidente
RANSQUIN	Catherine	Croix-Rouge de Belgique Département International - Responsable opérationnel
REMACLE	Robert	Croix-Rouge de Belgique Service de droit international humanitaire - Volontaire
REVERCEZ	Ludovic	Infor Homes Wallonie Animateur
RIDOLE	Rachelle	Croix-Rouge de Belgique Province du Luxembourg - Commissaire provinciale
RISAIO	Simonetta	Croix-Rouge de Belgique Département International - Responsable Actions internationales
SAGLIOCCO	Stéphane	Institut Cardijn

SANDERMANS	Sandrine	Oxfam – Solidarité
SANNA	Noémie	Gratte Animatrice de terrain – Secteur Liège/Namur
SCHILLEBEECKX	Christiane	Croix-Rouge de Belgique Service de Secours - Dispatching communautaire - Volontaire
SCHLITZ	Catherine	Ville de Liège
SCHOENAERS	Frédéric	Institut des Sciences humaines et sociales - ULg Professeur
SEGERS - WILKIN	Christiane	Croix-Rouge de Belgique Section locale de Liège - Déléguée Action sociale
SEPTIER	Eva	Les Guides Catholiques de Belgique
SERANO	Carine	Ligue des Usagers des Services de Santé Chargée de communication
SESTINI	Irène	Entraide et Amitié
SEYNHAEVE	Caroline	Croix-Rouge de Belgique Croix-Rouge Jeunesse (CRJ) - Coordinatrice de projet
SONDAG - THULL	Danièle	Croix-Rouge de Belgique Administrateur général
SOUGNEZ-HUPPERTZ	Jacqueline	Croix-Rouge de Belgique Section locale de Verviers
STINISSEN	Kathy	Croix-Rouge de Belgique Département Action sociale et Formations - Directrice
SULEJMANI	Gzim	
TAILDEMAN	Ilse	Oxfam – Solidarité
TEPLOOUKHOFF	Georges	Croix-Rouge de Belgique Croix-Rouge Jeunesse (CRJ) - Coordinateur Jeunesse
TIMMERMANN	Corine	Université de Liège

TORDEUR	Françoise	Croix-Rouge de Belgique Section locale d'Anderlecht – Délégué Action sociale
VAN BUNNEN	Isabelle	Croix-Rouge de Belgique Département Accueil des Demandeurs d'Asile
VAN ESPEN	Véronique	Télé-Accueil Bruxelles Directrice
VAN ITTERBEECK	Albert	Croix-Rouge de Belgique Province du Brabant Wallon
VAN LANCKER	Evelyne	Croix-Rouge de Belgique Conseiller
VANCRAYEBECK	Jean-Marie	
VANDEN BOSSCHE	Daniel	Croix-Rouge de Belgique Service de Secours – Volontaire
VANDENBROUCK	Muriel	Croix-Rouge de Belgique Service des Ressources Humaines - Responsable
VANDERGHEYNST	Gaétane	Plan Belgique Coordinatrice des Volontaires
VANHOREBEEK	Eddy	Croix-Rouge de Belgique Province du Brabant Wallon - Président
VITOUX	Jean-Claude	Médecins du Monde Directeur du développement
VITRY	Dominique	Conseil de la Jeunesse Catholique
VOLDERS	Marc	Croix-Rouge de Belgique Province de Liège - Délégué Secours
VOYNEAU	Sébastien	Croix-Rouge de Belgique Département International - Responsable opérationnel RDC
VRANCKX	Régine	Croix-Rouge de Belgique Province du Luxembourg - Vice-Présidente
WARNY	Nathaly	Croix-Rouge de Belgique Section locale de Huy
WATHELET	Dominique	Ligue des Usagers des Services de Santé Assistante sociale

WAUTIER	Dominique	Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation Adjointe à la direction
WAUTOT	Gregory	Croix-Rouge de Belgique Province de Liège et du Luxembourg - Coordinateur Mouvement, International et Migration
WELES	Jean-Paul	Quartier de vie Bastogne asbl + Agence Provinciale du Bénévolat Président
WINKEL	Julien	Alter Echos Journaliste