



Croix-Rouge  
Espagnole

# La Croix-Rouge RÉPOND :

Leçons apprises dans l'expression  
de la solidarité dans une pandémie



**La Croix-Rouge Répond :  
Leçons apprises dans l'expression de la  
solidarité lors d'une pandémie**

Introduction .....	3
Méthodologie et échantillon .....	6
Principales conclusions de la recherche .....	7
Leçons apprises pour l'amélioration .....	27



Édition et rédaction :  
Croix-Rouge espagnole.

Recherche :  
Two Much research studio

Analystes :  
Luis Miguel Barral, Pepa Barral, Xavier Moraño et Xavier Guiteras.

Conception et mise en page :  
Elio del Amo Feduchy

## 1. Introduction

En mars 2020, avec la crise sociosanitaire résultant de la COVID-19, la Croix-Rouge espagnole a lancé le plan La Croix-Rouge RÉPOND, la plus grande mobilisation de ressources, de compétences et d'individus en plus de 150 ans d'histoire pour répondre aux besoins découlant de la pandémie.

Outre le maintien de notre intervention auprès de personnes vulnérables avec lesquelles nous travaillons habituellement, le plan La Croix-Rouge RÉPOND face à la COVID-19 est venu en aide à plus de 3 500 000 personnes en un an. Dans cette situation sans précédent, la société espagnole répond également de façon exemplaire, en mobilisant plus de 57 000 personnes pour réaliser des tâches de volontariat, en voulant contribuer avec leur temps et leur solidarité. Cinquante pour cent des personnes qui ont demandé à se joindre à la Croix-Rouge espagnole en tant que volontaires n'avaient jamais eu de contact avec l'Organisation.



Le plan La Croix-Rouge RÉPOND est donc un défi pour nous, en conjuguant les efforts non seulement de nos équipes d'urgence, qui sont celles qui offrent une réponse à ce genre de situations, mais aussi de toute l'Organisation, qui donne une réponse intégrale aux personnes.

*« Tout le monde s'est engagé pour former une seule équipe, en participant là où cela était nécessaire...*

*Nous avons une sensibilité pour cela à la Croix-Rouge espagnole. »  
(Coordination provinciale. Croix-Rouge espagnole)*

Après la première vague de la COVID-19 et ce qu'a signifié le confinement, nous avons demandé une analyse du plan La Croix-Rouge RÉPOND et de l'afflux massif de volontaires sans précédent. Pour ce faire, nous avons décidé qu'il fallait analyser comment les différents interlocuteurs l'avaient vécu et obtenir ainsi leur impression du phénomène, en incluant dans cette étude les volontaires qui faisaient déjà partie de la Croix-Rouge espagnole, les personnes qui sont venues à l'Organisation pour la première fois pour faire du volontariat, le personnel salarié chargé de la coordination et de la gestion du volontariat sur l'ensemble du territoire, d'autres Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et d'autres organisations du « troisième secteur » en Espagne qui ont vécu une situation similaire.

En analysant le phénomène sous différents angles, nous pourrions identifier les véritables facteurs qui ont déclenché cet afflux massif, étudier comment nous le gérons et, plus important encore, **obtenir des indices pour améliorer notre réponse face à l'avenir, en tirant des leçons de nos erreurs et en identifiant les actions qui ont permis une gestion réellement efficace**. Notre intention était donc d'étudier ce qui s'est passé pour pouvoir faire face, à partir de l'expérience, à de futurs afflux massifs de personnes disposées à faire du volontariat et à aider dans ce genre de situations.

De plus, nous avons cru que cette analyse devait être menée par une entreprise externe spécialisée, apportant rigueur et objectivité, pour profiter des leçons apprises qui permettront de sortir renforcés face aux situations futures.

## 2. Méthodologie et échantillon

L'étude a été réalisée au moyen de deux recherches menées simultanément :

### 1) Écoute qualitative au moyen d'entretiens approfondis

- Dirigeants territoriaux de la Croix-Rouge espagnole : **20** entretiens.
- Dirigeants de la Croix-Rouge espagnole du bureau central : **8** entretiens.
- Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge : **3** entretiens, Mexique, France et Suisse.
- Organisations du « troisième secteur » en Espagne : **4** entretiens.

Les entretiens ont duré en moyenne 60 minutes.

Toutes les personnes interrogées ont été préalablement invitées à participer à la recherche menée par la Croix-Rouge espagnole.

Le travail sur le terrain a été, dans l'ensemble, réalisé au cours des mois d'août et septembre 2020 et s'est terminé la première semaine de novembre.

### 2) Sondage auprès de volontaires de la Croix-Rouge espagnole

Il a été réalisé en deux étapes :

- Première étape : entre le 17 et le 26 juillet, nous avons soumis un micro-questionnaire à questions ouvertes à un échantillon de **185** volontaires afin d'obtenir des points de référence pour la conception du questionnaire principal que nous allons appliquer à l'étape suivante.
- Deuxième étape : entre le 13 et le 26 août, **4 980** personnes ont répondu au questionnaire principal. Sur ce nombre, **3 381** sont des volontaires « actifs » qui ont pu évaluer toute l'expérience de leur participation au plan La Croix-Rouge RÉPOND.

Les deux questionnaires ont été envoyés en ligne, après une invitation à participer faite par courrier électronique au nom de la Croix-Rouge espagnole.

Le micro-questionnaire a une durée moyenne de 6 minutes et le questionnaire principal de 18 minutes.

Le présent document reprend les principales conclusions de cette étude et conclut avec les principales leçons apprises pour améliorer la réponse de la Croix-Rouge espagnole face à des situations futures.

En outre, il existe un **document de base** qui contient des informations beaucoup plus détaillées et beaucoup plus complètes que la présente étude, que l'on peut consulter au **Departamento de Voluntariado y Desarrollo Territorial de Oficina Central de Cruz Roja Española** (Service du volontariat et du développement territorial du bureau central de la Croix-Rouge espagnole).

## 3. Principales conclusions de la recherche

Au cours de la phase d'écoute qualitative, 35 personnes importantes dans l'action humanitaire ont été invitées à faire leur propre récit de la pandémie, de leur propre voyage personnel. Grâce à cela, nous avons pu accéder à des matériaux de grande valeur permettant de comprendre ce que cela a supposé pour ces personnes de passer d'un état préalable de normalité à celui de pandémie et à une situation de confinement en quelques semaines seulement, ce qui les a affectées non seulement à titre d'experts de l'action humanitaire, mais aussi comme êtres humains, qui vivent de la même manière les conséquences de la pandémie dans leur vie quotidienne.

« *Quand vient le jour où éclate la nouvelle dans les médias et sur notre territoire, nous avons dû nous organiser pour être plus rapides* »  
(Responsable régional du volontariat. Croix-Rouge espagnole)

*J'avais mon plan de voyage pour aller au Japon le 14 mars en vue d'entamer un nouveau cycle de vie. J'ai décidé de tout annuler parce que je n'étais pas tranquille.* »  
(Responsable local du volontariat. Croix-Rouge espagnole)

Nous passons en revue ci-après les aspects les plus significatifs que nous avons constaté dans leurs propos.

La pandémie a trouvé une Croix-Rouge espagnole formée et prête à s'adapter aux besoins, dans son souci d'être de plus en plus proche des personnes, et cette fois-ci pour pouvoir accueillir deux afflux massifs qui ont convergé simultanément : celui de volontaires et celui de bénéficiaires et, ainsi, pouvoir *les mettre en liaison*.

L'action de les mettre en liaison se résume à répondre aux trois questions suivantes :

### Combien ? / Qui ? / Pourquoi ?

Entre mars et juin, la Croix-Rouge espagnole a fourni 12,5 millions de réponses à 1,2 million de personnes grâce à la collaboration de plus de 49 000 volontaires.

C'est là l'ampleur du défi initial – tant en si peu de temps –, un défi sans précédent dans l'histoire de l'Organisation.



## Comment a-t-on fait pour incorporer autant de nouveaux volontaires ?

Dans ce contexte, les protocoles et les procédures élaborés sur la base d'années et d'années d'expérience ont été interprétés avec souplesse, notamment en ce qui concerne la formation du volontariat, ce qui a permis une réponse rapide, sans sacrifier la rigueur. Cette souplesse a permis d'orienter la participation de nouveaux volontaires qui sont venus pour la première fois à la Croix-Rouge espagnole et qui, a priori, ne venaient pas dans l'idée de poursuivre leur action volontaire à long terme, sinon qu'ils voulaient contribuer face à la situation d'urgence.

*« Cela a été vécu de façon naturelle en intégrant les nouveaux volontaires aux volontaires déjà habitués, favorisant une croissance conjointe. »*  
(Présidence locale. Croix-Rouge espagnole)

Ainsi, avec la COVID-19, nous avons constaté le développement d'un type de volontariat qui apporte son appui, mais sans l'idée d'un engagement continu, sinon de façon discontinue, voire occasionnelle ou ponctuelle. Un volontariat pour lequel la Croix-Rouge espagnole s'était préparée et, conformément à une société en mutation constante, dans laquelle les personnes changent d'emploi avec plus de flexibilité et dans laquelle il y a une plus grande mobilité de la population, entraînant ainsi une tendance générale à l'engagement pour une durée concrète et limitée.

En même temps, lorsque la pandémie a éclaté en Espagne, dans les premiers jours de la crise, un **dialogue très direct** s'est établi entre la Croix-Rouge espagnole et les responsables des différents niveaux de l'administration nationale, régionale et locale. Les administrations publiques voyaient la Croix-Rouge espagnole comme une entité de référence de l'action humanitaire, donnant tout son sens à sa mission d'auxiliaire et de complément de l'État dans son intervention directe auprès de la société civile, là où ce dernier n'arrive pas ou arrive difficilement.

En très peu de temps, la Croix-Rouge espagnole répondait, compte tenu de l'ampleur de la crise, en donnant son appui à des millions de personnes grâce à la coordination de son volontariat. En revanche, et en raison des protocoles de sécurité et de santé publique, d'autres organisations partenaires du « troisième secteur » éprouvaient des difficultés à intervenir en personne tout comme c'était le cas des administrations publiques

qui ont dû réduire considérablement la prestation de leurs services. Tout cela constituait un stimulant pour faire face à la situation d'urgence.

Il s'agissait cependant d'un véritable défi, car **la personne qui fournissait de l'aide était tout aussi vulnérable que la personne qui la recevait.**

*« Cela a été des mois très difficiles, avec beaucoup d'incertitudes, de doutes, de peurs, d'inquiétudes, de ne pas savoir quoi faire, mais nous avons aussi connu de beaux moments ! Nous sommes en train de nous réinventer, nous n'étions pas aussi conscients de ce que nous avons réalisé et de notre valeur auprès des gens. »*  
(Responsable local du volontariat. Croix-Rouge espagnole)

Nous avons pu constater que la Croix-Rouge espagnole était prête, formée pour faire face à une situation d'une nature tout à fait exceptionnelle, et cela n'a pas pris de temps pour qu'apparaissent la fierté et l'enthousiasme de faire partie d'un mouvement organisé, **qui répondait aux besoins sans laisser de côté ses principes fondamentaux**

*« Sentir que l'on fait partie de la Croix-Rouge, cela fortifie. »*  
(Secrétaire régional. Croix-Rouge espagnole)

Le succès des opérations s'est appuyé sur trois principaux aspects :

- La coordination permanente entre le **bureau central et les bureaux régionaux.**
- L'intégration et la coopération de volontaires vétérans **vet de nouveaux volontaires.**
- La **technologie-numérisation**, faisant un grand bond en avant avec l'adoption d'outils qui ont permis une meilleure coordination, une meilleure communication et une assistance à distance à des milliers de bénéficiaires.

La COVID-19 a mis en évidence les possibilités qu'offrent la technologie et la numérisation pour parvenir à une plus grande croissance de la Croix-Rouge espagnole et, partant, à un impact accru de sa mission.

Mais dans ce contexte, il faut reconnaître que toutes nos actions n'ont pas été fructueuses. En fait, l'Organisation n'a pas été en mesure d'attribuer une activité à 24 % des personnes qui ont voulu contribuer en tant que volontaires durant ces premiers mois, ce qui met en évidence un domaine que l'on doit dorénavant améliorer.

*« Oui, je crois qu'il y a eu beaucoup de gens qui nous ont appelés et dont nous n'avons pas pu nous occuper à ce moment-là. Au niveau de la Coordination, on ne savait rien lors des premiers moments, il y avait des semaines où nous nous anticipions d'une certaine manière, nous devons mettre à l'unisson les activités de nombreux services et, enfin, nous enregistrons tout dans RÉPOND, nous étions en train d'apprendre ! »*  
(Responsable de la coordination régionale. Croix-Rouge espagnole)

Après ces premiers mois d'apprentissage et de mise en place du plan La Croix-Rouge RÉPOND, face à l'urgence sanitaire et sociale, la Croix-Rouge espagnole était consciente que la pandémie n'avait pas pris fin. Toutefois, une période de récupération et de réajustement a également été nécessaire pour pouvoir faire face à la situation qui se profilait à l'horizon.

*« Nous sommes en train de travailler les émotions, pour les soulager, pour les purifier. »*  
(Responsable local du volontariat. Croix-Rouge espagnole)

Le récit de l'expérience vécue durant la crise sanitaire dans d'autres Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge permet de discerner trois principaux aspects :

- La Croix-Rouge mexicaine a mis en marche des actions de protection et d'appui en faveur des volontaires et de leurs familles. Un regard sur **qui prend soin de ceux qui prennent soin des autres.**

*« La base de volontaires a beaucoup augmenté pour s'occuper des propres familles des volontaires. Finalement, nous nous sommes rendu compte que nous sommes tout aussi vulnérables que les personnes auxquelles nous venons en aide. »*  
(Croix-Rouge mexicaine)



- Il convient de souligner, comme fait important de la Croix-Rouge française, sa vision sur l'impact de la COVID-19, non seulement au niveau sociosanitaire, mais aussi en termes de **crise sociale** avec de graves conséquences sur l'économie et sur la vie quotidienne des personnes.

*« Nous devons aborder la crise sociale... et si nous ne commençons pas à en parler, nous ne pourrons pas y faire face et nous devons surtout la mettre en marche. »  
(Croix-Rouge française)*

- En ce qui concerne la Croix-Rouge suisse, il est à souligner que, sur la base de sa société, **les citoyens sont très expérimentés à s'organiser de façon volontaire** du point de vue local, ce qui a une projection au niveau national. Au début de la pandémie, c'est la population elle-même qui a créé, de manière organisée, une plate-forme de volontaires qui a ensuite été mise à la disposition de la Croix-Rouge suisse pour répondre à cette situation d'urgence.

*« Ce qui est également intéressant, c'est que la plate-forme Hilf Jetzt (HJ) nous a contactés en nous proposant de l'utiliser sans frais, et c'est ce que nous avons fait. Cette plate-forme se compose d'environ 50 000 personnes. Nous devons également apprendre de cela, et maintenant nous appuyons aussi le volontariat informel en utilisant la plate-forme HJ. »  
(Croix-Rouge suisse)*

En ce qui concerne les autres organisations partenaires du « troisième secteur », il faut souligner que :

- Pendant la pandémie, la Croix-Rouge espagnole est perçue comme une **organisation de référence**, étant donné la portée de ce qu'elle a accompli.

*« Heureusement pour tous et toutes, lorsque cette alarme s'est déclenchée, qu'il y a eu un véritable drame, la Croix-Rouge a pu susciter et canaliser toute la réponse sociale du mouvement solidaire. »  
(Organisations du « troisième secteur » en Espagne)*



- La crise résultant de la COVID-19 a fait apparaître encore plus le besoin d'articuler **la coopération entre organisations**.

*« Dans les cas de vulnérabilité, nous n'avons pas travaillé ensemble, au-delà de la prise de conscience dans le domaine des aides sociales. Et je pense que si nous ne sommes même pas capables, entre organisations membres du « troisième secteur », d'avoir une vision commune de ce qu'est la réalité sociale, ni une approche coordonnée favorisant des initiatives fortes, il est encore plus difficile de le faire voir aux institutions publiques... »*  
(Organisations du « troisième secteur » en Espagne)

- **Des projets communautaires d'aide de quartier** ont vu le jour, qui font apparaître, d'une part, l'aspect le plus positif d'une solidarité tissée à partir de relations de proximité et, d'autre part, les inconvénients d'une portée limitée à ce qui est plus proche, les difficultés de la gouvernance par assemblée dans des contextes d'urgence ainsi que l'épuisement et la fatigue qu'implique le fait de suppléer au manque de structure et de ressources par des actions volontaires « à force d'y consacrer des heures et des heures. »

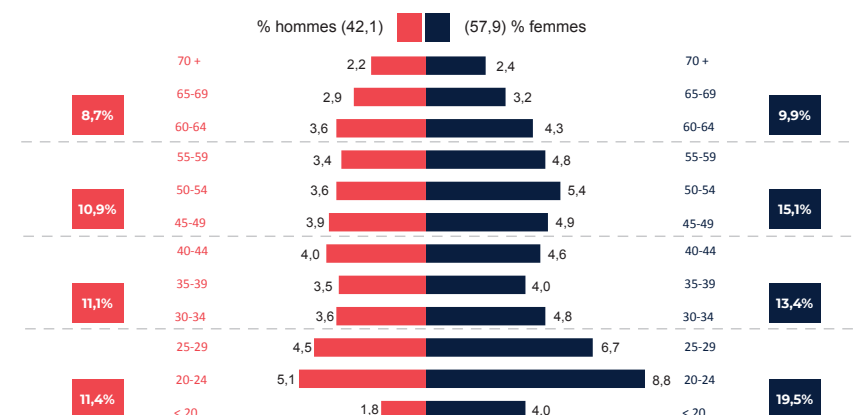
*« Des personnes ont été accueillies dans l'organisation pour donner un coup de main dans plus de choses. Nous offrons ce que nous avons, cela a été très important. Il y a également eu des résistances, il y a des gens qui voulaient imposer, qui ne faisaient pas confiance à la délégation. De là sont apparus des conflits, mais cela n'enlève rien à la satisfaction que j'ai éprouvée face à ce que nous avons fait. »*  
(Réseau solidaire en Espagne)

En plus d'écouter le récit de ces 35 personnes importantes, un sondage a été mené auprès de plus de 5 000 volontaires qui ont exprimé leur point de vue sur ce qu'ils ont vécu à la Croix-Rouge espagnole au printemps 2020.

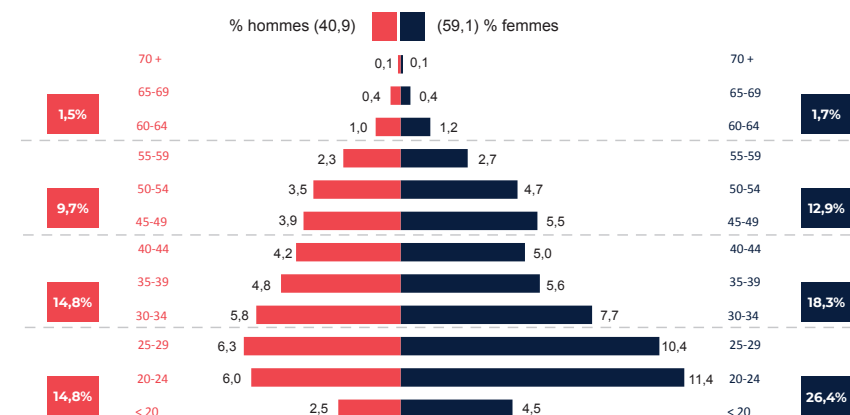
Sur les 49 000 volontaires qui ont participé à l'appel du plan La Croix-Rouge RÉPOND au cours des mois de mars à juin, 50 % sont des volontaires vétérans tandis que l'autre moitié participait pour la première fois à des actions volontaires avec la Croix-Rouge espagnole.

- Parmi les volontaires vétérans et les nouveaux volontaires, il y a une plus forte présence féminine que masculine.
- En moyenne, les nouveaux volontaires sont plus jeunes que les vétérans.

### Volontaires vétérans

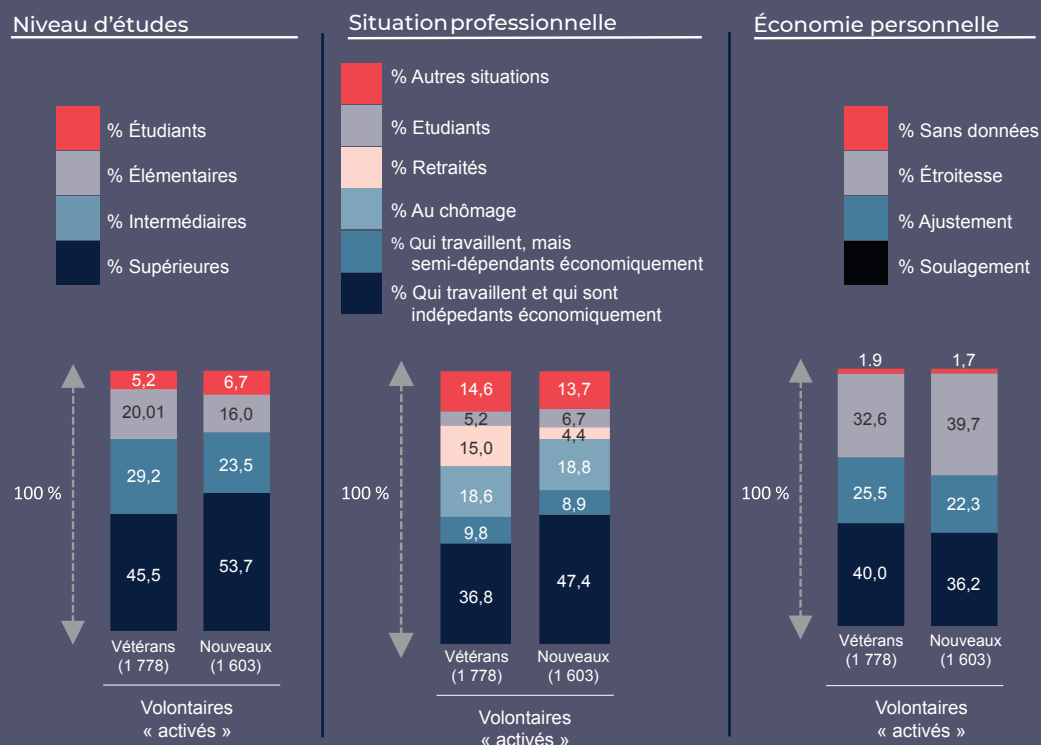


### Nouveaux volontaires



Parmi les nouveaux volontaires et les vétérans, il y a quelques petites différences de profil en termes de niveau de formation, de situation professionnelle et d'économie personnelle.

Ainsi, il y a un plus grand nombre de nouveaux volontaires ayant une formation universitaire. En ce qui concerne la situation professionnelle, il y a un plus grand nombre de retraités parmi les volontaires vétérans. En ce qui concerne l'économie personnelle, nous constatons une plus grande capacité économique chez les volontaires vétérans, en raison de ce plus grand nombre de retraités.



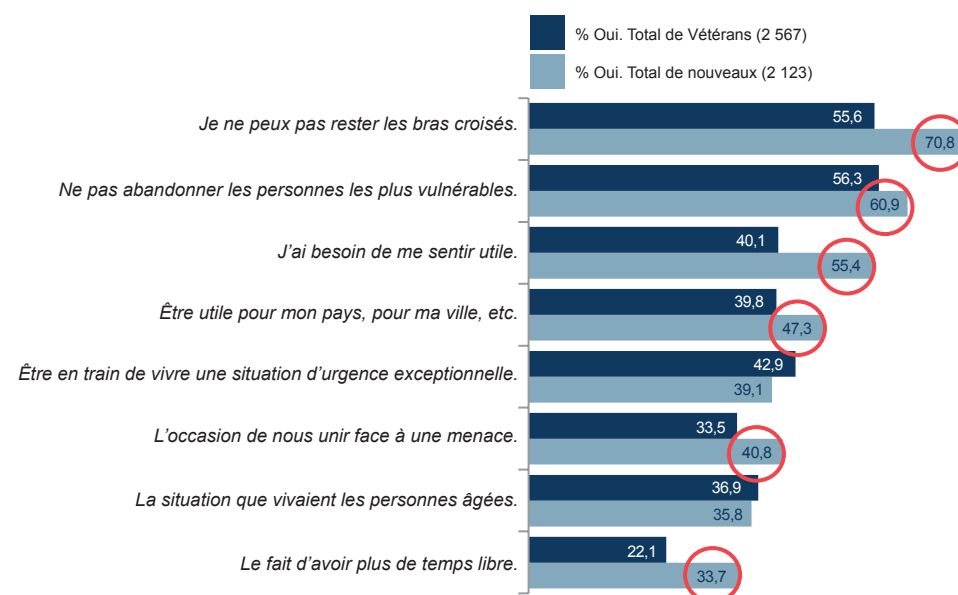
Qu'est-ce qui a poussé ces personnes à vouloir **contribuer en tant que volontaires** pendant la pandémie ?

Dans leurs réponses, nous avons trouvé huit principales motivations :

- Je ne peux pas rester les bras croisés.
- Ne pas abandonner les personnes les plus vulnérables.
- J'ai besoin de me sentir utile.
- Être utile pour mon pays, pour ma ville, etc.
- Être en train de vivre une situation d'urgence exceptionnelle.
- L'occasion de nous unir face à une menace.
- La situation que vivaient les personnes âgées.
- Le fait d'avoir plus de temps libre.

La recherche a dévoilé que ces motivations sont plus fortes chez les nouveaux volontaires que chez les volontaires vétérans, ce qui indique que la crise de la COVID-19 a entraîné **l'intégration non seulement de nouveaux profils, mais aussi de personnes plus motivées et avec de nouvelles idées.**

« Est-ce que certaines de ces raisons ont été déterminantes dans votre décision d'apporter de l'aide pendant la pandémie ? »

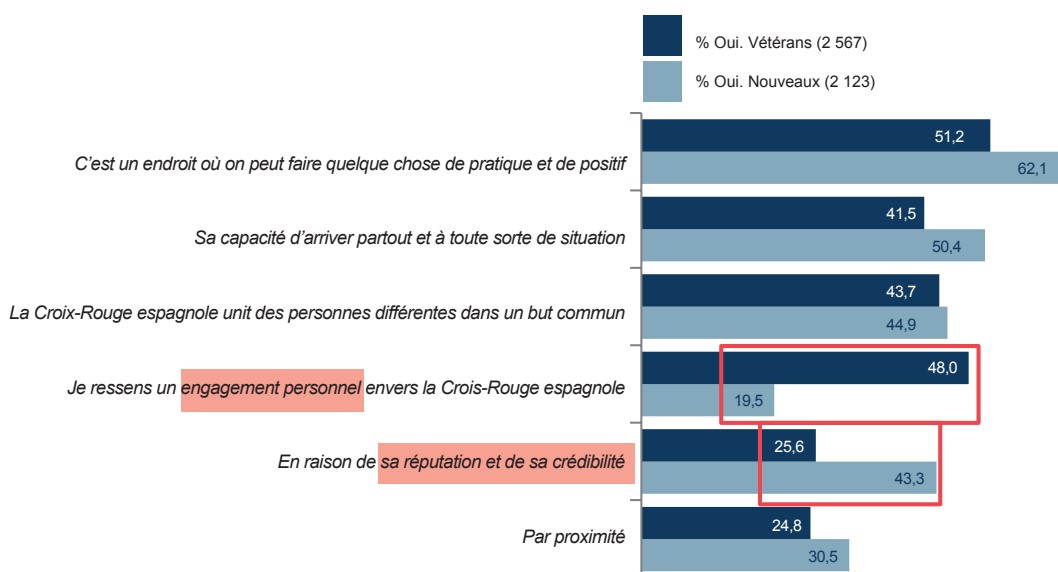


Les nouveaux volontaires présentent de l'enthousiasme et de nouvelles idées. La motivation, en général, est plus marquée qu'avec les volontaires vétérans.

## Et quelles sont les raisons pour lesquelles **vous avez choisi de faire du volontariat à la Croix-Rouge espagnole ?**

- Le fait de faire. Croix-Rouge espagnole fait, concrétise.
- Répondre à toutes sortes de situations, n'importe où dans le pays.
- Cette présence géographique aussi vaste la dote d'une universalité, c'est-à-dire qu'il est vraiment difficile de ne pas trouver à proximité un projet dans lequel nous puissions collaborer.
- Elle unit des personnes différentes dans un but commun.
- En particulier des volontaires vétérans : avoir un engagement personnel avec la Croix-Rouge espagnole.
- En particulier pour les nouveaux volontaires : sa réputation et sa crédibilité.

« Certaines de ces raisons ont-elles été déterminantes pour décider à ce moment-là (mars, avril et mai) de faire du volontariat à la Croix-Rouge espagnole ? »

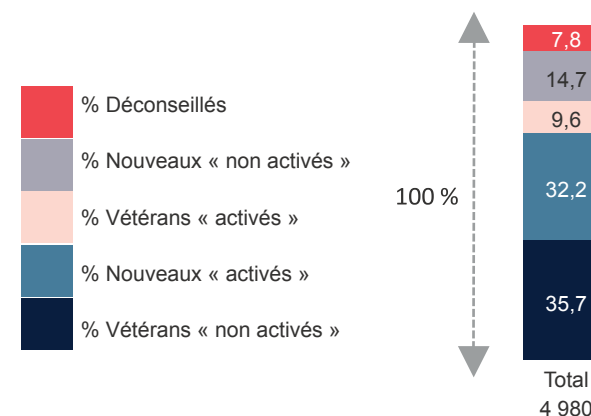


Engagement personnel pour les volontaires vétérans.  
Réputation et crédibilité pour les nouveaux volontaires.

Or, ce ne sont pas toutes les personnes qui ont voulu participer au plan La Croix-Rouge RÉPOND qui ont pu le faire. Concrètement, 68 % d'entre elles ont pu le faire et 32 % n'ont pas été en mesure de le faire. De ces 32 % qui n'ont pas été en mesure de réaliser une action volontaire :

- Il y a 8 % qui n'ont pas pu participer parce que ces personnes faisaient partie d'un groupe à risque (ce qui est illustré dans le graphique par le terme « déconseillées »).
- Les 24 % restants n'ont pas pu participer en raison de l'incapacité de leur assigner une tâche.
- Sur ces 24 points, 15 (soit 63 %) sont des nouveaux volontaires.

### Types de participants



Au sein de l'Organisation, nous nous inquiétons pour ces nouveaux volontaires auxquels nous n'avons pas pu attribuer des tâches dans lesquelles ils auraient pu participer.

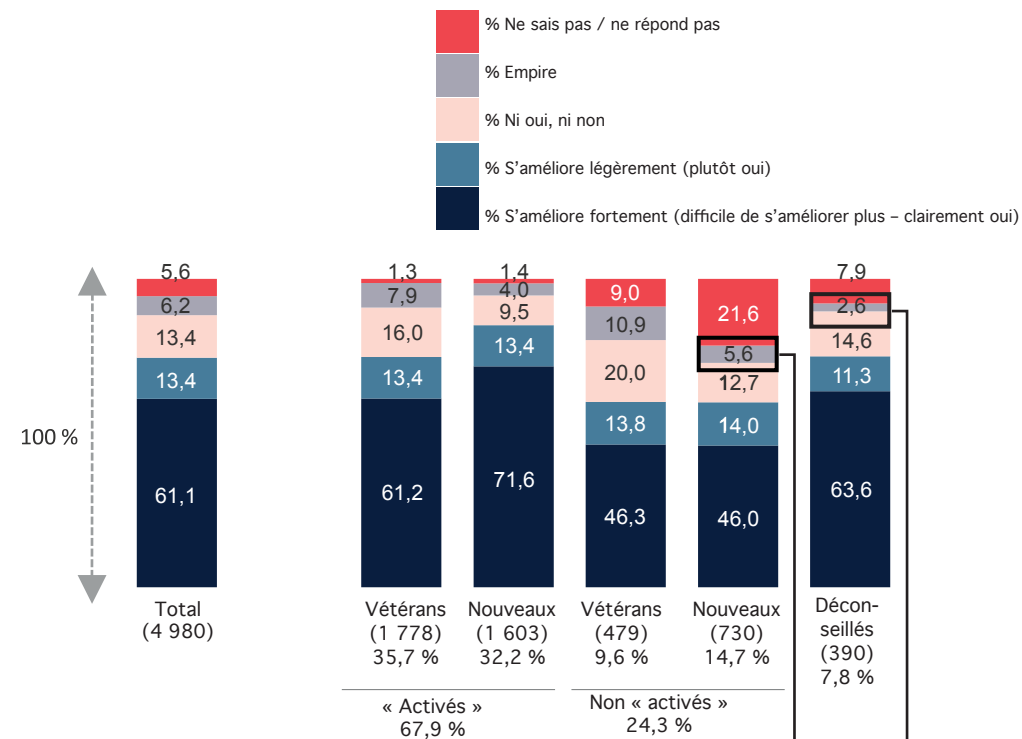
Nous avons pensé qu'ils auraient pu avoir une mauvaise impression ou un sentiment négatif de leur premier contact comme volontaires auprès de la Croix-Rouge espagnole.

Toutefois, grâce à la présente recherche, nous avons pu heureusement constater que les personnes qui n'ont pas pu être « activées » dans la première vague de la pandémie n'ont pas, pour autant, une moins bonne opinion de la Croix-Rouge espagnole.

De même, cette compréhension avec l'Organisation s'est maintenue aussi parmi les personnes qui faisaient partie des groupes à risque, dont la participation était déconseillée.

« Ce que vous avez vécu comme volontaire pendant la pandémie a-t-il amélioré ou est-il en train d'améliorer d'une certaine façon l'estime que vous avez envers la Croix-Rouge espagnole ? »

### Y a-t-il une augmentation de l'estime envers la Croix-Rouge espagnole ?

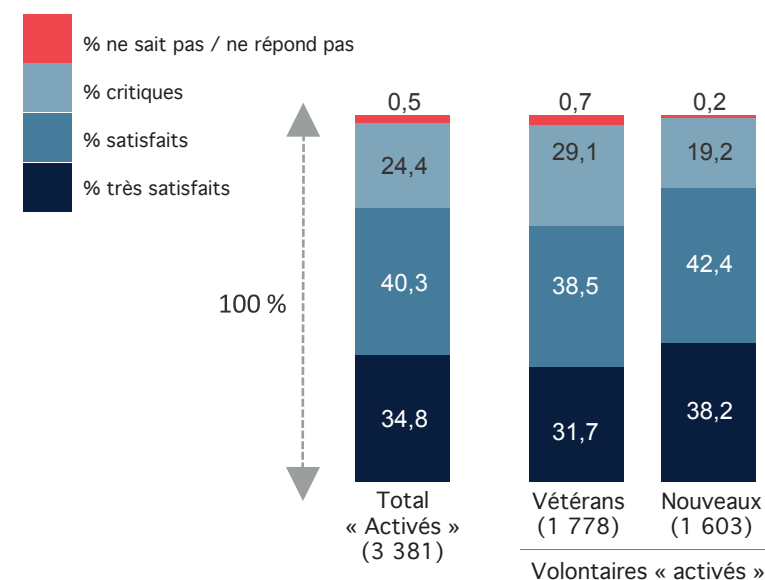


Chez les nouveaux volontaires non « activés », l'estime pour la Croix-Rouge espagnole ne s'en voit pas affectée.

Et il en va de même pour les volontaires « déconseillés », des personnes pour lesquelles la Croix-Rouge espagnole a recommandé de ne pas participer du fait qu'elles font partie de groupes à risque.

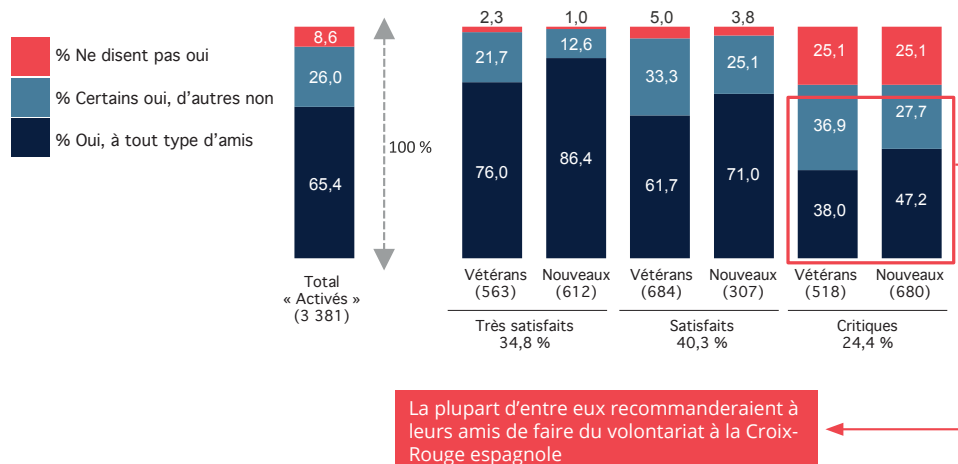
Pour ce qui est des personnes qui ont été « activées » dans le plan La Croix-Rouge RÉPOND – 68 % des personnes qui se sont offertes –, nous constatons que 3 personnes sur 4 sont satisfaites ou très satisfaites de leur expérience, alors que **1 personne sur 4 a un sentiment critique**, ce qui est plus marqué chez les volontaires vétérans (29 %) que chez les nouveaux volontaires (19 %). Ces données **mettent en évidence** cette plus grande exigence envers la Croix-Rouge espagnole des personnes habituées à contribuer avec l'Organisation.

### Satisfaction avec l'expérience La Croix-Rouge Répond



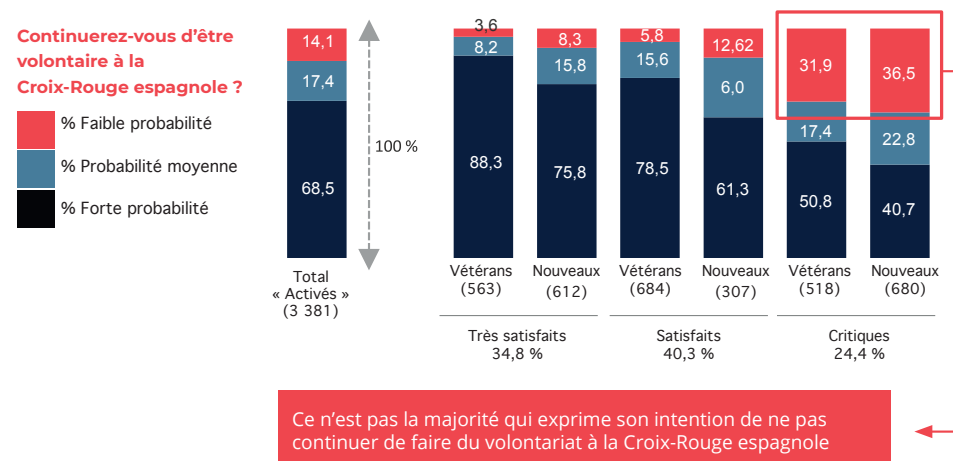
Mais il convient de souligner, malgré un sentiment critique, qu'il s'agit d'une critique modérée, car la grande majorité de ceux-ci recommanderait de faire du volontariat à la Croix-Rouge espagnole à leurs familles et à leurs amis.

### Est-ce que vous recommanderiez à vos amis de faire du volontariat à la Croix-Rouge espagnole ?



En outre, parmi ces personnes critiques à l'égard de la Croix-Rouge espagnole, une minorité indique son intention de ne plus faire de volontariat à la Croix-Rouge espagnole dans un avenir proche.

### « En pensant aux douze prochains mois, voulez-vous toujours collaborer avec la Croix-Rouge espagnole comme volontaire ? »



Aspects les plus importants chez les personnes critiques à l'égard de la Croix-Rouge espagnole après leur expérience dans le plan La Croix-Rouge RÉPOND :

Dans ce groupe critique, ils signalent les aspects suivants en vue de mettre en marche des mesures d'amélioration :

- *La Croix-Rouge espagnole ne sait pas exploiter mes talents, c'est comme si elle ne me connaissait pas assez. C'est pourquoi, à mon avis, je me vois attribuer des tâches qui ne correspondent pas à mon potentiel.*
- *Bien qu'il s'agisse d'une organisation très bien préparée pour des situations d'urgence, elle n'a pas été rapide pour me contacter et pour m'attribuer une tâche dans le plan La Croix-Rouge RÉPOND.*
- *Il y a des frictions entre les volontaires et le personnel salarié. Cela a été constaté auprès de volontaires vétérans et aussi auprès de nouveaux volontaires.*
- *Je ne me sens pas bien dirigé ni accompagné par mes collègues ayant plus d'expérience.*

D'après ce groupe plus critique, ce qui a été vécu pendant la mise en œuvre du plan La Croix-Rouge RÉPOND a entraîné un ressentiment quant au principe fondamental du caractère volontaire de l'Organisation.

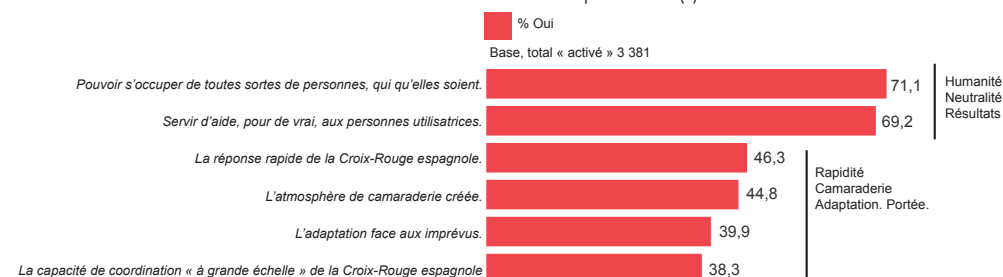
En ce qui concerne les aspects les plus positifs mis en évidence par les volontaires « actifs » dans le plan La Croix-Rouge RÉPOND, il faut signaler :

1) Ce qui leur a paru **admirable** de la Croix-Rouge espagnole pendant la pandémie :

- S'occuper de toutes sortes de personnes, qui qu'elles soient.
- Servir d'aide, pour de vrai, aux personnes utilisatrices.
- La mobilisation rapide de la Croix-Rouge espagnole.
- L'atmosphère de camaraderie.
- Adaptation face aux imprévus.
- Portée : capacité de coordination « à grande échelle ».

« Nous voulons maintenant vous demander **quels sont les aspects les plus positifs** de l'expérience. »

Nous vous présentons quelques opinions d'autres volontaires sur **ce qu'ils ont vu de mieux à la Croix-Rouge espagnole pendant la pandémie**, veuillez signaler si vous êtes d'accord ou en désaccord avec ces opinions. » (\*)

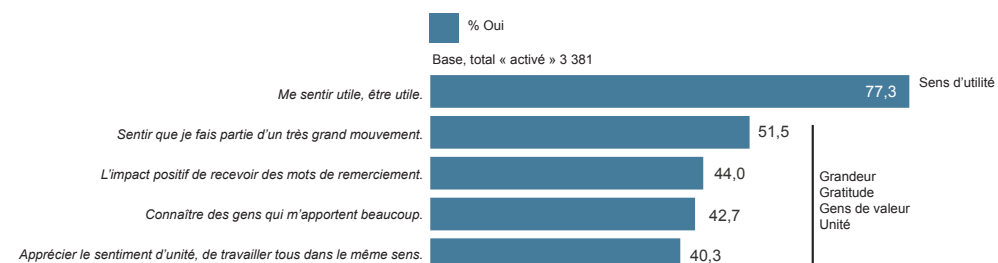


(\*) Les options associées à la question ont été rédigées après l'analyse qualitative des réponses aux questions ouvertes formulées dans le micro-questionnaire de la phase initiale

2) **La récompense personnelle** en participant à La Croix-Rouge RÉPOND :

- Me sentir utile, être utile.
- Sentir que je fais partie d'un très grand mouvement.
- Recevoir des mots de remerciement.
- Connaître des gens remarquables.
- Apprécier le sentiment d'unité, de travailler tous dans le même sens.

« Avez-vous vécu l'une de ces **expériences personnelles positives** ? » (\*)



(\*) Les options associées à la question ont été rédigées après l'analyse qualitative des réponses aux questions ouvertes formulées dans le micro-questionnaire de la phase initiale



discours  
préparation  
unité  
crédibilité  
collaboration  
soins

#### 4. Leçons apprises pour l'amélioration

*« La crise de la COVID-19 confirme que nous étions endormis. La crise de la COVID montre que nous ne devons pas seulement parler de catastrophe naturelle ou technologique, nous devons parler de crise sociale (...), que nous devons parler de crise économique et que nous devons nous engager, peu importe la nature de la crise. Quelle sorte d'enseignement avons-nous retenue ? Nous avons obtenu un apprentissage alternatif par manque de connaissances en gestion de crise sociale de cette ampleur (...) une crise qui ne s'arrêtera pas (...) la crise sanitaire est terminée, mais nous devons attendre la crise sociale... et si nous ne commençons pas à parler de cette crise, nous serons incapables de l'affronter. »*  
Croix-Rouge française

*« Il ne s'agit pas d'une situation d'urgence comme celles que nous avons connues par le passé, comme celles que nous gérons habituellement : tremblements de terre, inondations, incendies, famines... Il s'agit d'une crise dans laquelle la personne qui aide est tout aussi vulnérable que celle qui reçoit l'aide. »*

Une des principales conclusions de la recherche qualitative réalisée par la Croix-Rouge espagnole

La crise de la COVID-19 a eu d'importantes conséquences sociales, mettant notre société dans une situation de vulnérabilité dans des domaines tels que :

- La santé.
- L'éducation.
- L'assistance aux personnes âgées.
- L'activité économique, l'emploi, la consommation des ménages, l'investissement.
- La baisse consécutive des recettes de l'État et l'augmentation de l'endettement public.
- L'impact sur les services publics.
- La vie quotidienne.
- La politique.

Cela a d'importantes conséquences, notamment :

- La prise de conscience sur la dépendance à l'innovation, à la technologie et le grand fossé qui existe à cet égard entre les pays.
- L'adaptation de la situation professionnelle à un environnement socioéconomique numérisé : télétravail, téléenseignement, intelligence artificielle, automatisation, etc.
- L'accroissement des inégalités et, partant, l'augmentation des ménages vulnérables et en risque d'exclusion.
- Il y a un changement important dans la vie quotidienne : mobilité, loisirs, culture, vie commune au foyer, etc.
- Climat de crispation ou de désaccord entre ceux qui doivent gouverner.

En définitive, la pandémie de la COVID-19 a créé un climat d'**incertitude généralisée** par rapport à la situation future. La société a pris conscience de sa fragilité, au-delà de l'existence des groupes vulnérables.

### La vulnérabilité est collective.

Comme la Croix-Rouge espagnole, en tant que mouvement humanitaire de volontariat, est composée de personnes qui s'occupent de personnes, **cette vulnérabilité affecte non seulement les personnes qui bénéficient de l'action volontaire, mais aussi celles qui l'exercent.** Dans ce contexte, la question suivante se pose :

## Quoi faire pour s'améliorer ?

La réponse se base sur un méta-apprentissage :

### **Appuyer les volontaires dans le dialogue sur leur propre vulnérabilité.**

Ce méta-apprentissage se définit en **huit domaines spécifiques**.

## efficacité

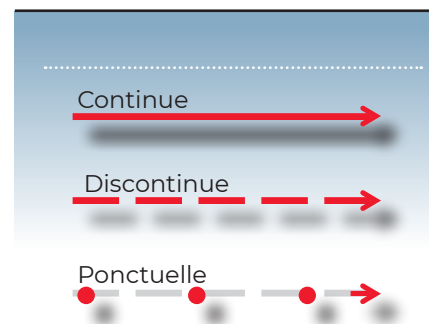
### 1) Appui avec **EFFICACITÉ**

« *Connaissez-moi mieux et vous m'attribuerez mieux et plus rapidement des tâches, vous me dirigerez mieux et je me sentirai mieux accompagné(e).* »

C'est l'un des messages les plus clairs des volontaires. Ce « **connais-moi mieux** » fait appel aux talents, aux compétences, aux intérêts, à la disponibilité, aux motivations, au niveau d'engagement auprès de la Croix-Rouge espagnole, à la situation familiale, à la situation professionnelle, aux connaissances numériques, aux besoins, à la fragilité, etc.

En améliorant notre connaissance des personnes qui souhaitent faire du volontariat, nous pourrions développer de nouveaux modes de collaboration mieux adaptés à la pluralité des situations personnelles : **volontariat continu, discontinu et ponctuel.**

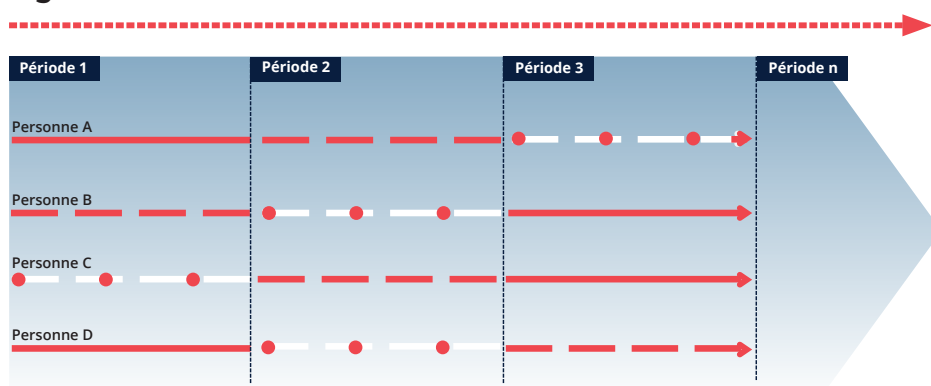
### Types de collaboration





Nous avons appris à comprendre que chaque volontaire passe par **différentes phases d'engagement** qui dépendent du moment de sa vie et des conditions particulières de sa vie. Les méthodes et les techniques qui seront utilisées dans ce processus de connaissance doivent être sensibles au fait que les individus peuvent changer en fonction de leurs circonstances et de celles de leur environnement. Ils ne resteront pas perpétuellement dans le même état, d'où l'importance de savoir que ce processus de connaissance des volontaires doit être continu et flexible.

### Ligne de durée



## soins

### 2) Appui avec SOINS

« Qui prend soin de celui qui prend soin et comment ? »

« ... maintenir cela durant un certain temps, cela crée toujours une certaine usure. Nous devons alors prendre très soin des personnes qui agissaient tant comme personnel technique que comme volontaire, bien sûr, parce que cela est très important ou parce que sinon, sans la collaboration de tous et toutes, cela ne fonctionne pas, mais il est effectivement vrai qu'il faut vraiment s'assurer que nous sommes bien et que nous sommes capables un peu d'affronter... »

(Responsable local du volontariat. Croix-Rouge espagnole)

Les volontaires et leurs familles ont besoin que l'on prenne soin d'eux pour atténuer la fatigue physique et émotionnelle qu'implique le fait d'**affronter la vulnérabilité des autres, depuis le souvenir de leur propre vulnérabilité.**

## ressources

### 3) Appui avec RESSOURCES

Il faut augmenter la **portée** et la **productivité** de chaque action de volontariat, d'où l'importance stratégique des **technologies numériques.**

« Nous savons maintenant où nous devons aller (...) la pandémie nous a montré que de nombreux emplois qui auparavant ne pouvaient être exercés par télétravail le sont désormais. Nous pensions que bon nombre des applications dont nous disposions fonctionnaient parfaitement, mais il est clair que lorsque des milliers de demandes se produisent, cette application n'est pas adaptée. Nous disposons donc déjà de nombreuses pistes pour faire en sorte que les choses puissent se faire autrement à l'avenir (...) pouvant même être plus efficaces. »

(Secrétaire régional. Croix-Rouge espagnole)

## collaboration

### 4) Appui avec COLLABORATION

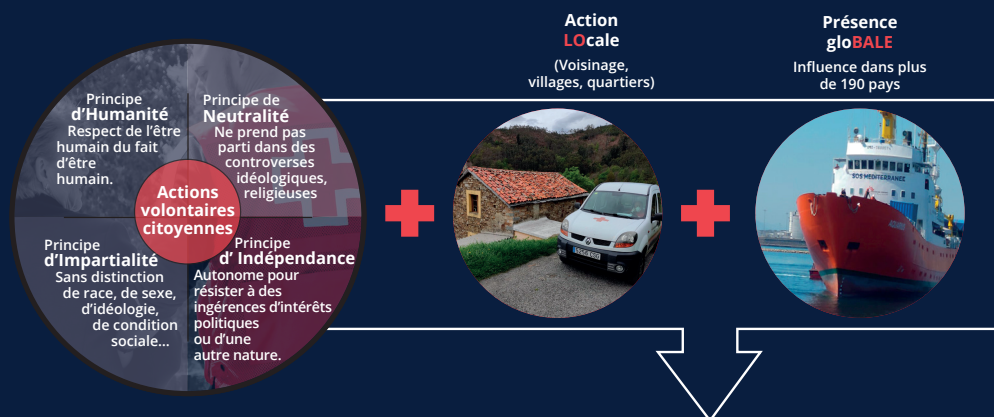
En trouvant et en appliquant une relation plus harmonieuse entre **le personnel volontaire** et le personnel salarié, en cherchant à aplanir les difficultés qui se présentent parfois entre ces deux groupes.

## discours

### 5) Appui avec DISCOURS

Accentuer, renforcer, se rappeler et mettre en valeur ce qui rend la Croix-Rouge espagnole **admirable** aux yeux des volontaires.

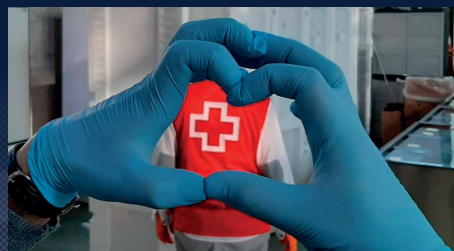
Une organisation qui a plus de 150 ans d'histoire et qui demeure tout à fait d'actualité, en mettant au centre de son action les volontaires, guidée par de solides principes qui donnent du sens à son action **LO-BALE**.



## LO-BALE.

### L'ADMIRABLE

Une organisation de plus de 150 ans d'histoire qui demeure contemporaine, en mettant au centre de son action les volontaires dans un mouvement citoyen, guidée par de solides principes fondamentaux qui donnent du sens à son action LO-BALE



Sentir que l'on fait partie de la Croix-Rouge espagnole, cela fortifie, parce que c'est sentir que l'on fait partie d'un grand mouvement, non seulement par sa taille, mais aussi par la **grandeur de ses visées**.

« ... Chacun sait quels sont les principes, la méthodologie de l'Institution (...) nous avons tous et toutes eu le sentiment que nous faisons partie d'une très grande et très puissante institution. Je pense que nous avons toujours eu ce sentiment, mais il s'est maintenant renforcé. »  
(Responsable de la coordination régionale. Croix-Rouge espagnole)

« En ce qui concerne les nouveaux volontaires, nous devons changer le langage que nous utilisons en nous adressant à eux. Ils ont connu une de nos parties, notre situation d'urgence, ils doivent maintenant connaître plus en détail l'organisation. »  
(Responsable local du volontariat. Croix-Rouge espagnole)

## crédibilité

### 6) Appui avec **CRÉDIBILITÉ**

La réputation de la Croix-Rouge espagnole est un **patrimoine ayant crédibilité** permettant d'attirer le désir d'appuyer dans quatre principaux domaines la réalisation de la mission de s'occuper de la société vulnérable :

- Citoyenneté.
- Administrations.
- Entreprises.
- Organisations du « troisième secteur ».

Pour tous ces domaines, la Croix-Rouge espagnole doit rester une référence où chacun et chacune peut **accorder sa confiance**.

« Et pour tirer profit de cette vague de solidarité de citoyens et citoyennes, il faut que soient bien prêts tous les instruments de coopération et de collaboration de personnes qui veulent faire du volontariat, et là nous nous tournons vers la Croix-Rouge. »  
(Organisation du « troisième secteur » en Espagne)

## préparation

### 7) Appui avec **PRÉPARATION**

La Croix-Rouge espagnole doit rester **prête et formée** pour agir face à toute situation où se présentent la vulnérabilité et ses conséquences, quelles que soient l'ampleur et la manière dans lesquelles elles se présentent : en situation d'urgence ou au jour le jour.

# unité

## 8) Appui avec UNITÉ

En temps de polarisation, de crispation entre pôles, il faut renforcer le discours que la Croix-Rouge espagnole unit des personnes différentes dans un **but commun**, comprenant celui-ci comme :

La réponse à la vulnérabilité par une action volontaire dans un mouvement citoyen, en respectant l'être humain du fait d'être humain, sans distinction de race, de sexe, de nationalité, d'idéologie, etc., sans prendre parti dans les hostilités ou les controverses et avec autonomie pour résister à toute ingérence des intérêts politiques, commerciaux ou d'autre nature.

*« Il me reste de tout cela la chaleur humaine, la force de l'humanité, ce que nous pouvons faire en travaillant en équipe et, qu'avec de l'humanité, nous avons la capacité de nous réinventer. »*

(Direction nationale. Croix-Rouge espagnole)



PLAN LA CROIX-ROUGE  
**RÉPOND**  
FACE AU CORONAVIRUS

Suivez-nous



**Humanité**  
**Impartialité**  
**Neutralité**  
**Indépendance**  
**Volontariat**  
**Unité**  
**Universalité**

 **Croix-Rouge** Espagnole

**(+34) 900 22 11 22**  
**[voluntariado@cruzroja.es](mailto:voluntariado@cruzroja.es)**  
**[www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es)**