



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

FACULTÉ DES SCIENCES
ÉCONOMIQUES ET SOCIALES
DÉPARTEMENT DE SOCIOLOGIE

Gouvernance du bénévolat genevois Quels enjeux, quelles perspectives?

Florian Kettenacker
en collaboration avec Sandro Cattacin

*Etude réalisée pour le compte du Service social de la Ville de Genève
en collaboration avec le Conseil des Anciens de Genève*

Rapport final
Septembre 2008

Université de Genève
Département de Sociologie
UNI MAIL, 40 bd du Pont d'Arve
CH - 1211 Genève 4
www.unige.ch/ses/socio

Mandant :

Service social de la Ville de Genève,
en collaboration avec le Conseil des Anciens de Genève

Période :

Janvier à juin 2008

Citation conseillée :

Kettenacker, Florian, en collaboration avec Sandro Cattacin (2008). *Gouvernance du bénévolat genevois. Quels enjeux, quelles perspectives?* Université de Genève : Département de sociologie.

Table des matières

Table des matières	3
Avant-propos	5
Résumé	6
Introduction	7
Éléments méthodologiques	7
Structure du texte	8
1. Le bénévolat en Suisse et à Genève : données statistiques	9
Le bénévolat en Suisse	10
Le bénévolat à Genève	12
Quelques remarques intermédiaires	15
2. Le bénévolat aujourd'hui : caractéristiques principales	17
Altruisme et égoïsme	17
Remarques intermédiaires	24
3. L'organisation du bénévolat à Genève : description et analyse	25
Les grandes organisations	25
Les structures de service	34
Synthèse	35
4. Un modèle de gouvernance pour Genève	38
Renforcer la participation	38
Optimiser la gestion des bénévoles	40
Légitimation du dispositif et des mesures	41
Le rôle de l'Etat	41
5. Conclusion : plan d'action pour la mise en place du modèle	43

Bibliographie	53
Annexe 1 : La méthode des <i>focus group</i>	55
Annexe 2 : Organisations et personnes consultées	56
Annexe 3 : Participants aux <i>Focus Groups</i>	57
Annexe 4 : Coordination et gouvernance du bénévolat en Suisse, à Lausanne et à Zürich	59
Coordination au niveau Suisse	59
Gouvernance du bénévolat à Zürich	60
Canton de Vaud	63
Liste des tableaux et figures	65
Table des matières détaillée	66

Avant-propos

Le Service social de la Ville de Genève, en collaboration avec le Conseil des Anciens, a mandaté le département de sociologie de l'Université de Genève pour réaliser une recherche portant sur le bénévolat et donner ainsi une suite concrète à l'une des 30 propositions de l'enquête « Genève, ville amie des aînés ». Initialement intitulé « Mandat d'étude sur l'avenir du bénévolat », ce projet a l'ambition de s'interroger sur les particularités de la situation genevoise en matière de bénévolat et, ce faisant, sur les moyens adéquats et envisageables pour développer celui-ci.

Tenant compte du peu d'études réalisées sur la thématique de la gouvernance du bénévolat et du manque de données concernant le bénévolat genevois, le projet de recherche s'est construit autour d'un important travail de récolte de données indispensables à la réflexion visée. Ce travail d'enquête a été initié en janvier 2008, pour une période de 6 mois. Il s'est organisé de la manière suivante : dans une première étape a été passé en revue l'ensemble du matériel statistique disponible pour la Suisse et Genève ; une deuxième étape a consisté à mener une brève étude comparative visant à identifier les différentes mesures de gouvernance du bénévolat déjà mises en place dans certains cantons suisses ; dans une troisième et dernière étape, principale, ont été menés de nombreux entretiens avec différents acteurs et observateurs du bénévolat genevois et romand afin de constituer une base analytique sur les différents usages et les principales problématiques en matière de gestion et d'organisation du bénévolat¹ à Genève.

Ce présent rapport rend donc compte des données descriptives ainsi récoltées sur le bénévolat genevois, mais aussi des principaux éléments théoriques utiles à leur compréhension, des hypothèses analytiques qu'elles ont permis de construire et présente finalement, en tant que synthèse de cet ensemble, la proposition d'un modèle de gouvernance et de certaines mesures concrètes adaptées à la situation observée.

Genève, juin 2008

Florian Kettenacker, Sandro Cattacin

¹ Par les termes "organisation" et "gestion", que nous allons employer tout au long de ce travail, nous désignons respectivement la manière dont le secteur du bénévolat est organisé à grande échelle (cantonale, en ce qui concerne ce travail), et la manière dont les bénévoles sont gérés dans une structure.

Résumé

Ce travail s'interroge sur les particularités de la situation genevoise en matière de bénévolat et sur les mesures potentielles à mettre en place pour développer celui-ci. À travers un bilan des données statistiques disponibles sur le bénévolat suisse et genevois, une multitude d'entretiens individuels et collectifs ainsi qu'une réflexion théorique sur les caractéristiques des bénévoles aujourd'hui, ce travail identifie les principales problématiques liées à la gestion et à l'organisation du bénévolat. Il met ainsi en évidence un très faible taux d'engagement bénévole général à Genève et rend compte d'une certaine préoccupation des structures employant des bénévoles (associations, organisations, institutions) liée à la difficulté ou à l'incapacité (manque de ressources, de normes) de répondre à certains enjeux organisationnels, constants ou émergents, tels que le recrutement de bénévoles en cas de manque d'effectif, la stabilisation de l'engagement des bénévoles face à de nouvelles dynamiques motivationnelles, une nouvelle organisation du travail, ou encore l'encadrement de nouvelles populations bénévoles (contre-prestataires, stagiaires, non-suisse). Comment faire pour renforcer cette participation et optimiser la gestion des bénévoles ?

Face à ces questions, le bénévolat genevois, fortement marqué par des modes de fonctionnements autonomes (liés aux fortes identités et à la tradition de ses acteurs), semble manquer de moyens formels de consultation, de coordination et de prise en charge collective. Sur la base de ces constats, nous proposons donc:

- La création d'un *centre de contact du bénévolat*, lieu d'information, de conseil et d'orientation (éventuellement de formation) pour les bénévoles et les structures travaillant avec des bénévoles. Ce centre pourra renforcer la participation en augmentant la visibilité du bénévolat et en facilitant son accès à ceux qui désirent s'engager.
- La constitution d'une *plateforme de gouvernance du bénévolat*, comme lieu de discussion et organe de pilotage. Cette plateforme pourra optimiser la gestion des bénévoles à Genève en formulant certains standards et en organisant une prise en charge collective de certaines problématiques.

Cette analyse débouche sur un plan d'action (program logic) qui oriente la mise en œuvre d'une gouvernance du bénévolat à Genève.

Introduction

Une société se constitue par les liens sociaux. Adam Smith, dans son livre sur les sentiments moraux (Smith 2000 [1759]), qui précède sa théorie économique, démontre le lien entre confiance, gouvernement et marché rationnel. Son hypothèse de base ouvre la réflexion sur le capital social comme base de construction d'une société complexe. L'idée est qu'il peut y avoir un gouvernement rationnel et une économie de concurrence seulement s'il y a, dans la société, une base de confiance interpersonnelle. La clé d'un bon gouvernement et d'une économie morale réside donc dans une société où les gens possèdent une base commune de liens sociaux respectueux. Les analyses modernes sur le capital social, en partant de Tocqueville (Tocqueville 1986 [1835]) pour arriver à Putnam (Putnam et al. 1993), confirment cette hypothèse en montrant qu'une « good governance » est possible quand le capital social – qui s'exprime par un monde associatif vivant et une importante confiance interpersonnelle – est fortement développé.

De ce constat résulte le devoir, qui dépasse l'acteur étatique, d'investir dans les liens sociaux. C'est avec cette pensée en arrière-plan que nous avons tenté dans cette recherche d'analyser la société genevoise du point de vue de l'engagement bénévole formel de ses habitants, afin de développer une idée d'intervention qui pourrait amener à son renforcement. Comment avons-nous procédé ?

Éléments méthodologiques

La plus grande partie des données à partir desquelles a pu être construit le propos de cette recherche a été constituée sur la base d'une série d'entretiens, individuels et collectifs (focus groups²), avec les principaux acteurs et observateurs du bénévolat à Genève. L'ambition de ce travail de récolte a été double : d'une part, rassembler le plus d'informations possible sur les différentes problématiques rencontrées en matière de gestion et d'organisation du bénévolat, et sur les différentes manières d'y répondre; d'autre part, permettre l'élaboration de mesures potentielles de gouvernance avec la contribution du plus grand nombre de celles et ceux qui sont concernés. Dans un premier temps ont été menés les entretiens individuels, de manière semi-directive, sur la base de questions ouvertes de développement (par exemple : « Quelles sont les motivations des bénévoles aujourd'hui ? ») et de questions fermées (« Combien de bénévoles employez-

² Pour la méthode des focus group, voir Annexe 1.

vous ?»). Le contenu, s'étalant sur près deux heures pour la plupart des entretiens, a été enregistré, retranscrit et synthétisé, afin de faciliter le traitement analytique³.

Sur la base des thématiques principales évoquées lors de ces entretiens individuels a été conçu un canevas et un programme de discussion qui a été soumis à des groupes d'intervenants dans le cadre de deux focus groups – un premier avec quelques uns des *acteurs* principaux du bénévolat ; un deuxième avec des *observateurs* privilégiés et *décideurs* politiques du monde bénévole. L'ambition de ces focus groups est de faire émerger collectivement certains éléments centraux (expériences, observations, prises de positions, projets) concernant les différentes thématiques proposées, sur la base des dynamiques discursives qui se créent, qu'elles soient de convergence ou de divergence d'opinion (voir Annexe 3 pour la liste des participants aux focus groups).

Structure du texte

Ce rapport de recherche est structuré de la manière suivante : une première partie rendra compte des principales données statistiques disponibles sur le bénévolat suisse et genevois, ceci afin de permettre une première représentation de l'étendue et de la composition sociale du phénomène bénévole ; une deuxième partie présentera les principales caractéristiques et enjeux du bénévolat de nos jours, à travers la formulation d'hypothèses sur les transformations qu'il a pu connaître par le passage à la modernité, afin de poser les principaux éléments théoriques indispensables à l'analyse ; une troisième partie décrira, notamment sur la base des données récoltées lors des entretiens, la manière (les manières) dont s'organise et se gère le bénévolat à Genève, cela pour mettre en évidence les différents éléments (ressources, contraintes, manques) à prendre en compte dans l'élaboration d'un projet de gouvernance ; une quatrième et dernière partie synthétisera les trois premières pour arriver à la formulation d'un modèle de gouvernance tenant compte des particularités statistiques, organisationnelles et théoriques du bénévolat en général et de la situation genevoise. La conclusion propose un plan d'action (« program logic ») pour passer de l'analyse présentée dans ce rapport à une action concrète.

³ Voir Annexe 2 pour la liste des organisations et des personnes interrogées.

1. Le bénévolat en Suisse et à Genève : données statistiques

La mesure statistique du bénévolat est une opération périlleuse ; le peu d'études réalisées sur le sujet en témoigne. Vouloir quantifier ce phénomène, c'est chercher à tracer une ligne de démarcation autour d'un objet incertain, hétérogène, en continuelle transformation – cela, autant au niveau de sa définition (que recouvre le terme *bénévolat* ?), qu'à celui de son étendue concrète dans l'espace social (combien y a-t-il de bénévoles et qui sont-ils ?). Doit-on en effet considérer le bénévolat – de manière indifférenciée – comme tout travail qui est exercé sans rétribution financière et qui résulte d'un engagement strictement volontaire (Cattacin et Vitali 1998) ? Peut-on alors analyser de la même manière le travail d'accompagnement des personnes âgées, celui d'un comité d'association sportive, les dons, l'aide spontanée, lors d'un accident par exemple, le travail ménager, ou même les loisirs ? D'un autre côté, comment recenser de manière exhaustive les nombreuses associations au sein desquelles se développe une grande partie du bénévolat, qui constamment se font et se défont, s'officialisent ou restent dans l'ombre ? Comment alors compter les bénévoles qui vont et viennent, comment dénombrer leurs activités quand elles se font au coup par coup, quand elles se cumulent ? Pour toutes ces raisons, entre autres, quantifier le bénévolat signifie nécessairement *donner l'approximation d'un phénomène arbitrairement défini*.

Au niveau suisse, deux études permettent de rendre compte du phénomène : le *Rapport sur le travail bénévole en Suisse*, réalisé par l'Office fédéral de la statistique en 2004 (OFS 2004, sur la base de l'ESPA, OFS 2005), ainsi que le rapport *Freiwilliges Engagement in der Schweiz*, constitué à partir des données récoltées pour le *Schweizer Freiwilligen Monitor* (Stadelmann-Steffen et al. 2007).

Le bénévolat en Suisse

En partant de ces études basées sur des sondages, penchons-nous d'abord sur les informations que l'on peut obtenir sur l'engagement bénévole formel en Suisse⁴.

Eléments descriptifs : qui sont les bénévoles ?

Le rapport *Freiwilliges Engagement in der Schweiz* permet de révéler certaines catégories et profils-types qui se dessinent de manière statistiquement significative au sein de la population bénévole suisse.

Premièrement, il montre une claire différence entre les régions linguistiques suisses. Si la moyenne des heures totales consacrées aux activités bénévoles reste constante dans toute la Suisse (environ entre 13 et 14 heures par mois), le pourcentage de la population engagée au sein d'une organisation ou d'une association⁵ est lui nettement supérieur en Suisse alémanique, où environ 29% des habitants en dessus de 15 ans exercent une activité bénévole (pour 20% en Suisse romande et 25% pour toute la Suisse, Stadelmann-Steffen et al. 2007 :21).

Cette étude nous donne également des informations sur le profil du bénévole-type⁶ en Suisse : il s'agit d'un homme (30% des hommes sont engagés en Suisse, contre 23% de femmes), de nationalité suisse, âgé de 40 à 54 ans, d'un statut social plutôt élevé⁷, marié, avec plusieurs enfants (entre 6 et 15 ans), de confession protestante et habitant à la campagne.

⁴ Les deux études citées précédemment font la distinction entre le bénévolat *formel*, exercé au sein d'une association, et le bénévolat *informel*, se pratiquant sans cadre particulier (par exemple, l'aide entre voisins). Pour ce chapitre concernant la Suisse, nous nous contenterons de prendre en considération la partie formelle du bénévolat, partie dont il est réellement question dans notre réflexion. Pour le chapitre suivant, où il sera question de la situation genevoise en matière de bénévolat, nous préférons en revanche, à titre comparatif, présenter les données respectives des deux types de bénévolat.

⁵ Dans ces pourcentages sont pris en considération le travail bénévole formel volontaire ainsi que le travail non-rémunéré lié à une fonction, distingué en allemand par l'expression *ehrenamtliche Arbeit* (contrairement à *Freiwilligenarbeit* pour le bénévolat).

⁶ C'est-à-dire le profil regroupant les modalités majoritaires de chaque variable, toujours en ce qui concerne le bénévolat formel.

⁷ Le statut social est ici déterminé par le niveau de formation, la position professionnelle, et le revenu moyen du ménage, dont le seuil significatif pour l'engagement bénévole est de 5000 francs par mois.

Parmi les secteurs d'activité dans lesquels les bénévoles sont impliqués en Suisse (toujours volontairement ou à cause de leur fonction), le secteur des sports est nettement dominant puisque 13,3 % du nombre total des bénévoles y est actif. Ensuite, la répartition des bénévoles s'organise hiérarchiquement ainsi : 10,2 % sont engagés dans le domaine des loisirs, des hobbies et de jeux, 7,1 % dans les organismes culturels, 7 % dans les différentes Eglises, 4,6 % dans des services publics, 4,3 % dans des organisations caritatives et sociales, 4,2 % dans des groupes d'intérêt, 2,8 % dans des partis politiques et 1,6 % dans des organismes de protection des droits de l'homme ou de la nature (Stadelmann-Steffen et al. 2007 :24). En Suisse romande, cette répartition suit pratiquement le même ordre ; l'engagement au sein d'organisations caritatives et sociales se place en revanche en 4^{ième} ou 5^{ième} position, *ex aequo* avec celui exercé au sein des Eglises (Stadelmann-Steffen et al. 2007 :26).

Eléments explicatifs : pourquoi s'engage-t-on ?

En dehors des données descriptives, l'analyse statistique de la composition de la population bénévole permet également d'apporter un éclairage sur certains éléments explicatifs de l'engagement bénévole.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, on peut ainsi très clairement déterminer que cet engagement n'est pas directement proportionnel au temps disponible. En effet, les résultats montrent par exemple – étonnamment – une baisse progressive de l'engagement dès l'entrée dans l'âge de la retraite. La même relation (entre temps disponible et engagement) est de la même manière contestée par le cas des chômeurs, groupe qui malgré davantage de temps à disposition reste sous-représenté au sein de la population bénévole. En revanche, l'hypothèse qui paraît dès lors beaucoup plus pertinente en vue des résultats serait que l'engagement bénévole est avant toute chose déterminé ou influencé par le capital social⁸ de l'individu. Dans certaines situations et à certains moments du parcours de vie, ce capital tend à baisser (pendant la retraite ou le chômage justement) ou à croître (avec l'entrée dans le monde du travail, le mariage ou par la naissance d'un enfant), influençant ainsi la capacité des individus (en termes de ressources) à s'impliquer dans certaines activités telles que le bénévolat.

Un autre point développé dans cette étude, rendu possible grâce à l'insertion de nouvelles variables venues combler les lacunes de l'ESPA, est la question des motivations de l'engagement. Pour cette question-là aussi, les résultats montrent

⁸ Le capital social, tel que le définit Putnam (Putnam 2000), serait le potentiel d'un individu à créer des liens sociaux, déterminé par un réseau de connaissances, mais aussi par certaines normes et valeurs permettant la communication.

une réalité assez éloignée de ce que pourraient laisser penser certains présupposés : ce ne sont pas des arguments de type altruistes, dirigés vers l'altérité ou vers une cause, qui motivent principalement l'engagement, mais des arguments de type plutôt individuel et subjectif, de satisfaction personnelle. Ainsi, en énumérant les motivations de leur engagement, plus de 80% des bénévoles interrogés considèrent que la principale est le « plaisir lié à l'activité ». Ces résultats décrivent le profil du « nouveau bénévole » présenté dans de nombreuses études, caractérisé par l'auto-orientation de son agir, engagé par besoin de s'épanouir personnellement ou d'acquérir de l'expérience.

Cette motivation, qui est à concevoir comme le moteur de l'engagement tout au long de l'activité, n'est pas à confondre avec les facteurs décisionnels, c'est à dire avec les raisons qui poussent la personne, en amont, à commencer une activité bénévole. Ce qui conduit précisément à cette décision de s'engager se rapprocherait d'un modèle plus traditionnel du bénévolat et, selon les résultats obtenus, se trouve de façon surprenante déterminé majoritairement par l'orientation du bénévole vers certaines valeurs. Ainsi, c'est avant tout le « besoin de s'engager », la conviction personnelle, presque dans le sens d'un impératif intérieur, qui est mentionné en première position (30% pour les hommes, 23% pour les femmes) comme l'élément qui a motivé le choix de devenir bénévole. Il est intéressant de voir que ce choix est ensuite motivé par des tierces personnes, soit par des contacts directs avec les comités d'associations (23%), soit plus largement à travers le réseau de connaissances et d'amis proches (19% pour les hommes, 23 pour les femmes) (Stadelmann-Steffen et al. 2007 :51). En réorganisant ces résultats, on peut néanmoins conclure que l'impulsion pour l'engagement vient majoritairement de l'extérieur, mais nécessairement dans le cadre de relations non-anonymes et pré-établies.

Le bénévolat à Genève

Afin de pouvoir fournir un aperçu quantitatif de la situation genevoise en matière de bénévolat, nous avons pu bénéficier du soutien de l'Office Fédéral des Statistiques, qui pour les besoins de notre recherche a bien voulu produire des données spécifiques au Canton de Genève, exclusives et jusqu'ici indisponibles. En effet, les résultats qui ont été publiés jusqu'à présent dans le cadre de l'ESPA couvraient de manière globale l'ensemble du territoire suisse et, de ce fait, ne permettaient pas de procéder à l'approfondissement des particularités cantonales (ou même régionales) qui nous intéressent ici.

Il faut peut-être commencer cet aperçu en soulignant que le canton de Genève, par comparaison avec les résultats obtenus pour d'autres cantons, détient le taux d'engagement bénévole total le plus bas de toute la Suisse (29,1%). À titre d'exemple, le canton le plus engagé, Nidwald, l'est à 47,8% (ce qui en terme absolu

de nombre de personnes est cependant moins élevé), le canton de Berne à 45,5%, celui de Zürich à 40,4%, celui de Bâle (Ville) à 38,2% et le canton de Vaud à 34%.

Concernant la distribution de ce pourcentage de la population engagée dans le bénévolat en termes de catégorie sociale, les données disponibles nous permettent de rendre compte de la différence des sexes, de l'âge (classes d'âges) et de la nationalité (Tableau1).

*Tableau1 :
Engagement bénévole de la population genevoise en comparaison
avec celui de la population suisse**

	Total (%)**	Travail bénévole formel (%)	Travail bénévole informel (%)
Total des bénévoles	29.1 (40.8)	15.9 (25.3)	17.5 (22.9)
Sexe			
Hommes	27.0 (40.5)	17.9 (29.9)	12.7 (16.9)
Femmes	31.0 (41.1)	14.1 (20.9)	21.7 (28.5)
Classes d'âge			
15-24 ans	21.2 (34.7)	13.8 (23.1)	9.9 (14.7)
25-39 ans	23.8 (40.0)	13.1 (25.5)	15 (22.5)
40-54 ans	30.5 (44.9)	17.8 (30.9)	16.2 (22.9)
55-64 ans	40.8 (45.9)	22 (26.8)	25.4 (28.0)
65-74 ans	41.3 (46.6)	17.8 (22.6)	30.6 (33.7)
75 ans et plus	22.2 (25.8)	10.3 (11.7)	14.1 (17.4)
Nationalité			
Suisse	34.7 (45.4)	19.7 (28.9)	20.3 (25.2)
Étrangère	19.8 (21.7)	9.5 (10.6)	12.8 (13.5)

* Ces chiffres expriment le pourcentage de la population âgée de 15 ans et plus engagée dans le bénévolat en 2004. Entre parenthèses sont indiquées les valeurs correspondantes pour l'ensemble de la Suisse. Le taux total représente le pourcentage total de la population qui est engagée bénévolement, que ce soit formellement, informellement ou les deux à la fois.

** N pour la Suisse \cong 7'415'000, N pour Genève \cong 350'000.

Source : Données OFS 2007.

Ces résultats montrent une première particularité : le cas genevois semble défier les logiques usuelles de répartition des sexes en matière de bénévolat. En effet, à l'inverse de la majorité des cantons (ou même des pays), l'engagement général des femmes y est plus élevé que celui des hommes (31% contre 27%). Habituellement, cette position majoritaire des femmes ne concerne que la partie informelle du bénévolat, alors que pour Genève, elle se manifeste également dans le pourcentage total d'engagement.

Cette prédominance s'explique du fait que le taux général d'engagement bénévole formel (15,9%), prépondérant dans le calcul du taux d'engagement total, est à Genève inférieur à l'informel (17,5%). La plus grande participation des femmes dans ce domaine prend donc proportionnellement plus de poids dans le taux d'engagement total. Dans le canton, ce sont donc davantage les femmes qui s'engagent dans une activité bénévole, qui sera la plupart du temps de type informel.

Pour les classes d'âge, les résultats obtenus pour le canton de Genève ne varient que peu du modèle dominant suisse. Ainsi, pour la partie informelle du bénévolat, la hiérarchie des différentes classes d'âge suit la norme suisse : L'engagement augmente presque progressivement avec l'âge (à l'exception de la classe des 75 ans et plus qui à nouveau s'engagent moins), les personnes âgées entre 65 et 74 ans étant celles qui s'engagent le plus, à 30,6%. Pour la partie formelle du bénévolat, le pic d'engagement se situe entre 55 et 65 ans (40-55 pour l'ensemble de la Suisse), les 40-54 et 64-74 venant se placer de manière égale en seconde position étant. Nous pouvons donc voir que contrairement à ce que nous avons dit précédemment pour l'ensemble de la Suisse, le nombre de personnes engagées dans le bénévolat formel à Genève ne diminue pas forcément de manière drastique avec l'entrée dans l'âge de la retraite. En observant les totaux cumulés des deux types de bénévolat, nous voyons que ce sont justement ces personnes, âgées entre 65 et 74 ans, toujours actives⁹, qui sont les plus engagées bénévolement à Genève.

En ce qui concerne la nationalité, les quelques données disponibles – très globales – permettent néanmoins de confirmer le constat général que les personnes suisses s'engagent davantage que les personnes migrantes, cela autant de manière formelle qu'informelle. Elles permettent cependant également de noter une autre particularité genevoise : cette différence du taux de participation est bien moins élevée que dans le reste de la Suisse. Ainsi, Genève montre un écart de 14,9% du taux d'engagement bénévole entre les populations suisses et migrantes, comparativement à 23,7% pour le reste de la Suisse.

⁹ On peut supposer que ces personnes se situent très certainement dans une étape intermédiaire de leur parcours de vie ; entre la sortie - obligatoire - du travail salarié, du monde professionnel, et l'entrée dans le grand âge, la vieillesse, qui entraîne souvent une perte d'autonomie et de mobilité.

Quelques remarques intermédiaires

À partir de ces quelques indicateurs, peu nombreux mais néanmoins très instructifs, il nous semble déjà possible d'affirmer que Genève représente une situation particulière en Suisse en matière de bénévolat. Comment expliquer cette particularité et comprendre ces résultats? Comment expliquer que Genève, comme l'ensemble de la Suisse romande et du Tessin, possède un taux de bénévoles moins élevé que la Suisse alémanique? Essayons de formuler quelques hypothèses, en revenant sur certaines thématiques centrales à la question du bénévolat.

Cette situation du bénévolat, ce faible taux d'engagement, semble tout d'abord refléter une certaine logique que l'on peut observer au même titre dans tous les services d'aide aux personnes démunies, à savoir que plus l'Etat soutient directement les situations de détresse, moins la société civile se mobilise (le « ost-west Gefälle der Staatlichkeit », comme l'expriment Höpflinger et Wyss (Höpflinger et Wyss 1994). Si cette logique n'est pas absolue – *pas d'Etat* ne peut pas systématiquement être compensé par la société civile, comme l'a montré le cas de l'Angleterre durant les années Thatcher (Pierson 1994) – il y a probablement un effet de déresponsabilisation qui pourrait devenir problématique si le financement public des aides sociales devait continuer de diminuer. D'une certaine manière, nous pouvons dire qu'à Genève s'est effectué un certain apprentissage dont il est difficile de se défaire – une « path dependency » (Merrien 1990) – aboutissant à considérer que c'est en première instance l'Etat qui s'occupe des difficultés de la population, des gens.

S'ajoute à cela – et c'est là la spécificité genevoise – un contexte urbain particulier, moins favorable à l'engagement formel (mais probablement plus à l'engagement informel). La mobilité très importante de la population genevoise, avec ses fluctuations mensuelles de près de 3 à 4000 personnes, son importante proportion migrante (généralement concernée, en premier lieu, par l'amélioration de sa propre condition avant celle de la communauté), sont autant d'éléments qui affaiblissent le nombre des personnes prêtes à s'engager.

Mais pourquoi alors à Zurich ou à Bâle, villes ayant des taux tout aussi importants de migration et de mobilité, l'engagement bénévole est-il nettement supérieur qu'à Genève? Un élément qui pourrait expliquer cette différence est l'anomalie genevoise concernant l'engagement des personnes âgées, engagement très important, comparativement aux autres catégories d'âge habituellement majoritairement représentées dans le bénévolat, à savoir les personnes entre 35 et 50 ans.

Une hypothèse pourrait alors résider dans le potentiel d'identification avec la ville. En effet, contrairement à Zurich ou à Bâle, Genève ne connaît pas d'identification aussi forte ou d'effort particulier de marketing urbain en lien avec le

lieu de résidence. Ce manque de politique – symbolique – d'identification pourrait expliquer que seule une longue résidence dans un contexte urbain, et c'est le cas de la plupart des personnes âgées, peut créer de l'identification et par conséquent de l'engagement pour le lieu de vie – typique, en général, de situations non urbaines.

Ces quelques chiffres peuvent donc néanmoins déjà nous donner certaines indications concernant la problématique genevoise en matière de bénévolat, c'est-à-dire sur le déficit apparent d'engagement bénévole formel, mais aussi sur l'orientation d'un plan potentiel d'intervention pour y remédier : encourager, promouvoir, renforcer tout ce qui tient de l'identification avec Genève.

2. Le bénévolat aujourd'hui : caractéristiques principales

Depuis toujours, pourrait-on dire, les personnes ont consacré du temps pour autrui, du temps dédié, sans contrepartie financière. Ce don de temps, qu'il soit le résultat d'un effort momentané ou d'une réelle dévotion, quand il est dirigé vers l'Autre, qu'il soit membre de la famille, concitoyen, malade, pauvre, exclu, crée nécessairement un échange, un lien. Prendre conscience des autres, interagir avec eux, donner, recevoir quelque chose en retour : c'est là que commence le social et c'est là aussi que commence le bénévolat (Beveridge 1948). Cette base du social que représente la réciprocité, constitue aujourd'hui encore la substance de l'engagement bénévole ; néanmoins, la forme, les modalités de cet échange se sont beaucoup transformées, faisant évoluer la figure du bénévole.

En effet, quand on interroge les bénévoles sur les motivations qui ont conduit à leur engagement, la plupart affirment – ou peut-être osent affirmer – qu'ils l'ont fait « pour rencontrer des gens », pour s'occuper, pour être utile, par simple plaisir. S'engager bénévolement aujourd'hui, c'est toujours s'engager en faveur des autres, mais il semble que ce soit pour y trouver une satisfaction ou un bénéfice personnel. Comment imaginer ce changement, en pensant qu'il y a deux ou trois générations à peine, être bénévole était encore considéré comme un acte de sacrifice altruiste, mû par un devoir moral, un idéal ou un appel divin (Bovay et al. 1994) ?

Dans ce chapitre, nous tenterons d'apporter quelques éléments conceptuels rendant compte de cette évolution. L'identification de ce que peut être la nouvelle figure du bénévole, du contexte de son engagement, de ses aspirations, de ses motivations, permettra de donner certains éléments essentiels pour la compréhension des problématiques organisationnelles qui nous concernent plus particulièrement dans ce travail.

Altruisme et égoïsme

On aurait certainement tort de penser, comme le suggèrent les travaux consacrés à ce sujet, que la transformation de la figure du bénévole s'explique par un simple basculement, dû à des transformations sociales, des motifs d'engagement altruistes vers des motifs égoïstes. L'explication que nous proposons se situe dans l'opposition qui est faite (ou justement : a été faite) entre ces deux notions – égoïsme et altruisme – de manière dichotomique et morale, entre le fait de penser à soi ou de penser aux autres, et qui semble aujourd'hui perdre de son évidence. Le bénévolat prouve en effet que l'on peut très bien concilier les deux types

d'orientations, penser à soi et aux autres ; un bénévole *donne* quelque chose, mais dans le but de *recevoir* quelque chose en retour (Caillé 1996). L'expression « dans le but de » peut paraître choquante, dérangeante, car elle pourrait laisser entendre que l'activité bénévole est un acte pragmatique et stratégique d'échange de biens, de services. Au vu de ce que nous avons pu observer, il serait faux de prétendre qu'à l'inverse, le bénévolat pourrait être entrepris sans dessein particulier, sans aucune idée préalable d'un quelconque retour, et de penser que tout bénéfice serait davantage une sorte d'heureuse plus-value qu'une réelle condition à l'engagement.

En effet, chaque bénévole s'engage pour une raison particulière, qu'elle soit clairement formulée (un *quelque chose* de particulier) ou sous forme d'attente en latence (un *quelque chose* indéfini). Un bénévole ne s'engage volontairement que s'il sait que son agir aura à un certain moment des retombées bénéfiques pour son existence. Comme nous venons de le suggérer, cet échange n'est pas nécessairement de type rationnel, c'est-à-dire consciemment vécu et fondé sur des bénéfices identifiables. Ainsi, pour prendre un exemple parlant et fréquent, un bénévole qui considèrera s'être engagé pour le simple fait de venir en aide aux autres, aura très certainement à l'esprit le bénéfice que pourra lui donner son agir : trouver un sens à son existence, être valorisé dans son rôle d'aidant, sortir de chez lui et rencontrer des gens. Nous voyons que l'agir bénévole a nécessairement deux faces, celles de l'agir auto-orienté (les bénéfices pour le bénévole) et hétéro-orienté (les bienfaits de l'action). En partant de cette perspective analytique, le modèle du bénévole traditionnel devient comparable au modèle moderne qu'on lui oppose. Répondre à un devoir moral, répondre à un appel divin, ne sont donc pas des motifs de pur don de soi, mais des contextes particuliers dans lesquels les bénévoles trouvent, de manière souvent inconsciente, indirecte, un *quelque chose* qui constitue un retour à l'engagement : une satisfaction du devoir accompli, une confiance en l'avenir, en la société, un moyen de valorisation.

Dès lors, si l'opposition entre un « avant » altruiste et un « après » égoïste ne fait plus sens, comment expliquer le changement qui s'est manifestement opéré – si l'on croit ce que bénévoles et spécialistes en disent – transformant la figure du bénévole ? Nous proposons trois hypothèses.

Conscientisation et acceptation morale de la logique de réciprocité

Premièrement, il est probable que le principe de l'engagement par intérêt, et donc la coexistence de l'agir altruiste et égoïste, a été progressivement intériorisé et moralement accepté. Le fait qu'aujourd'hui la plupart des bénévoles ose affirmer – comme nous l'avons dit – qu'ils s'engagent car ils y « trouvent leur compte » n'est pas juste l'effet de l'effondrement d'un certain *discours de justification*, superficiel et maîtrisé, dont les motifs religieux (« je m'engage pour mon prochain ») auraient laissé la place à de vrais arguments individualistes (« je m'engage pour mon épanouissement »). Ce changement, qui se manifeste certes en premier lieu dans le langage, est bien plus le résultat de la transformation d'un rapport à l'engagement à

travers la transformation du rapport à soi. On pourrait presque parler de la levée d'un tabou concernant la possibilité d'affirmer (discours) que l'engagement bénévole n'est pas désintéressé et d'expérimenter (vécu) cette logique sans culpabilité. Cette transformation reflète un changement social généralisé, le passage d'une société hétéro-déterminée fordiste à une société de l'individualisation telle que l'a décrite Inglehart, dans laquelle l'espace d'agir autodéterminé et l'affirmation du soi font de l'être un individu unique.

La transformation du rapport aux motivations

Une seconde hypothèse serait celle de la transformation des enjeux, du type de bénéfice de l'échange pour le bénévole, de son rapport à ses motivations. Comme nous l'avons dit au travers des exemples précédemment présentés, le bénévole plus traditionnel, mû par devoir moral ou religieux, par l'utopie, n'a pas d'attentes clairement formulées, ou clairement formulables, ce qui procure le caractère presque sacrificiel à son engagement. Nous avons vu pourtant que ce dernier reste néanmoins lié à la recherche de certains bénéfices ; il est donc probable que la nature de ces bénéfices ait également connu une transformation. Si l'on essaie de trouver une logique générale à cette transformation, on pourrait envisager que celle-ci suit un processus de *formalisation* et *d'individualisation*, c'est-à-dire que les bénévoles savent dorénavant *identifier* ces bénéfices (leur donner une forme) ainsi que les mettre en lien avec leur personne (leur donner une perspective individuelle). Ce changement est à mettre en lien direct avec la conscientisation et l'acceptation morale de l'engagement intéressé ; c'est parce que l'on sait plus clairement identifier les bénéfices du bénévolat que l'on peut plus facilement les assumer (intimement, publiquement), et inversement. Pour donner une illustration concrète, il est probable que ce qui relevait autrefois de la recherche de conformité¹⁰ ou de valorisation sociale (être un bon catholique, une bonne aristocrate, participer à la construction d'un monde meilleur, plus juste), relève aujourd'hui davantage de la stratégie de développement personnel et d'épanouissement de soi. Si ces nouveaux types de bénéfices ne semblent pas véritablement aller dans le sens d'une « concrétisation », les moyens intermédiaires qui y donnent accès le montrent en revanche plus distinctement. Ainsi, les bénévoles s'engagent pour « avoir du plaisir », « avoir une activité intéressante, différente », « mettre leurs compétences à profit », « se sentir utile », « s'occuper de manière intelligente », « rencontrer des gens ». C'est en vue de ces bénéfices concrets, même si les notions d'« utile » et de « plaisir » restent vagues, d'un certain épanouissement et développement personnels, que les bénévoles s'engagent aujourd'hui. Si l'on essaie de regrouper et d'organiser

¹⁰ Le bénéfice en soi n'est pas la conformité, mais, indirectement, la satisfaction, la quiétude ou l'apaisement de pouvoir être conforme et accepté comme tel.

l'ensemble de ces bénéfices¹¹ qui sont cités (lors de nos recherches ou dans d'autres travaux¹²), nous pouvons constituer trois grands groupes, comme trois manières de définir le bénévolat : *le bénévolat comme créateur de liens sociaux (a), le bénévolat comme lieu d'expérimentation professionnelle (b) et le bénévolat comme lieu de création de sens (c)*

a) *Le bénévolat créateur de liens sociaux, créateur de reconnaissance.*

L'envie de « rencontrer des gens », comme nous l'avons dit, est un des principaux facteurs qui poussent les bénévoles à s'engager aujourd'hui. Pour comprendre ce que peut représenter cet aspect pour les personnes concernées, il faut peut-être commencer par faire la distinction entre deux catégories de bénévoles, deux catégories majoritaires selon les données disponibles sur Genève (voir chapitre précédent) : les personnes ayant déjà un réseau social conséquent (typiquement une personne cadre, vivant dans une famille de taille importante, ayant beaucoup d'amis et de connaissances), et les personnes dont ce réseau est fragile, instable (typiquement une personne retraitée, vivant seule). Pour la première catégorie, l'envie de faire partie d'un – nouveau – groupe n'est pas un besoin crucial et n'est peut-être pas considérée en première ligne comme un élément décisif pour le choix de s'engager. Néanmoins, le contexte de sociabilité n'en demeure pas moins un facteur motivationnel important au cours de l'engagement. Une « mauvaise ambiance », des « rapports anonymes, distants », une « activité dans un bureau, loin des gens », sont autant d'éléments qui poussent le bénévole à remettre son engagement en cause. Pour la deuxième catégorie de personnes, l'opportunité de faire de nouvelles rencontres et de s'intégrer à un groupe est déterminante dans leur décision de s'engager. L'activité bénévole est la promesse de sortir d'un isolement quotidien qu'ils ne pourraient pas rompre autrement, n'étant plus intégrés ni dans un réseau professionnel, ni parfois dans un réseau familial dense.

Mais la création de liens sociaux ne se fait pas qu'à travers ou dans le groupe de bénévoles, c'est aussi une conséquence directe de l'activité qui crée une relation entre le bénévole et les personnes qui en sont bénéficiaires. Servir des repas à des personnes démunies, guider des visiteurs à travers un musée, donner des cours de rattrapage à un enfant en difficulté, tenir une buvette ou accompagner une personne handicapée au cinéma sont autant de manières d'entrer en contact avec quelqu'un,

¹¹ On appelle souvent « motivations » les bénéfices auxquels nous faisons référence ici. Même si tout au long du travail, nous emploierons également le terme de « motivation », nous estimons qu'il représente d'avantage un ensemble complexe et dynamique constitué en interaction, entre le bénévole, ses aspirations et son activité. Les bénéfices dont nous parlons sont des retours de l'engagement, qui contribuent certes en grande partie à la motivation mais qui ne la résument pas.

¹² Voir par exemple : Stadelmann-Steffen et al. 2007, Steiner 1986 ; Meyer et al. 1993 ; Cattacin 2006a.

d'entrer dans un échange. Pour être significative, cette relation ne doit pas nécessairement être une relation où cet échange est visible et la réciprocité explicite, par exemple en distinguant clairement le moment ou le contenu du don et celui du contre-don. Souvent en effet, une simple confrontation, même si elle ne dure qu'un instant, pendant laquelle bénéficiaire et usager se prennent mutuellement en considération en tant qu'individus, où chacun reconnaît et respecte le rôle ou la position de l'autre, suffit pour donner à tous deux l'impression d'avoir créé un certain lien. « Reconnaître » ou « respecter » ne veut pas forcément dire valoriser l'autre, et n'est pas obligatoirement positivement connoté. Reconnaître, c'est ne pas ignorer l'autre en tant qu'individu. Créer un lien revient donc à reconnaître et à être reconnu.

La possibilité de vivre ce deuxième type de lien et la détermination de son intensité sont également fortement liées au type de poste auquel le bénéficiaire est affecté. Un bénévolat dont l'activité se situe davantage à l'intérieur de l'organisation (administration, management de projet, logistique) que sur le terrain donnera moins ou pas du tout l'occasion de vivre cette relation individualisée d'échange. Aussi, il semble que le bénévolat de type social, où le contact avec l'utilisateur est la plupart du temps synonyme de relation d'aide, liée à beaucoup d'attentes, avec une certaine proximité et intimité du rapport, renforce visiblement l'intensité du lien ou de la manière dont il est vécu. On pourrait émettre l'hypothèse que le bénévolat social amplifie la signification du lien, car il est le secteur du bénévolat où la réciprocité est la moins visible : à travers l'asymétrie de la relation d'aide, qui définit formellement celui qui donne et celui qui reçoit, l'aidant apparaît comme faisant un acte de don exclusif. De l'autre côté, le demandeur d'aide entre en contact avec l'aidant quand certaines attentes sont déjà plus ou moins formulées. Ils se retrouvent donc dans un contexte où une relation de reconnaissance réciproque peut être initiée avec une très forte impulsion de départ. Même si elle donne également lieu à un échange, un lien, la responsabilité d'une buvette donne bien moins l'impression d'un sacrifice du bénéficiaire et d'une réelle attente du « bénéficiaire » (client, faudrait-il dire), et mène donc à bien moins d'intensité dans la reconnaissance réciproque.

L'intensité, la signification de la reconnaissance sont aussi influencées par la possibilité de s'engager en mettant en avant sa personne. Il semble évident que l'on pourra s'attendre à davantage de reconnaissance si l'on vient en aide à quelqu'un en tant que Monsieur X, de manière spontanée de surcroît, que si on le fait en tant que bénéficiaire quelconque de la Croix-Rouge, par exemple. Un bénéficiaire, quand il travaille pour une organisation, s'engage bien volontairement mais il agira nécessairement sous la direction et au nom de l'organisation.

Ce deuxième type de lien, lié à la reconnaissance, n'est pas explicitement exprimé comme tel en tant que facteur de motivation à l'engagement bénévole, mais, on peut le supposer, il est représenté sous la forme indirecte de « vouloir aider les autres », « d'être utile ». Ce n'est qu'une fois réellement engagé dans l'activité que le bénéficiaire sait définir sa motivation sous l'angle relationnel et de la réciprocité. Il est alors très rare que le bénéficiaire justifie une perte ou un maintien de sa

motivation par l'aide qu'il donne ou non aux autres ; bien plus souvent, on l'entendra au contraire parler de reconnaissance.

Le bénévolat permet donc de créer des liens car il permet, d'une part, de prendre part à un groupe de bénévoles, ce qui est un facteur de motivation pour et pendant l'engagement et, d'autre part, de créer une relation de reconnaissance réciproque, à travers le contact avec les bénéficiaires - élément central de la motivation.

b) Le bénévolat comme lieu d'expérimentation professionnelle.

Il est un domaine où la motivation du bénévole à s'engager ne se cache pas derrière des idées incertaines de don de soi : l'expérience professionnelle. C'est peut-être la caractéristique que l'on peut rattacher avec le moins de doutes à la figure moderne du bénévole. De plus en plus de bénévoles, si l'on en croit les responsables des grandes organisations, sont en effet à la recherche d'une expérience professionnelle à travers leur engagement. L'accès à l'expérience devient en effet vital dans le climat concurrentiel qui règne sur le marché de l'emploi, car elle permet non seulement d'enrichir et de donner plus de poids à une candidature, mais aussi d'occuper les périodes parfois longues et imprévisibles de non-emploi. Il en résulte que le marché parallèle de l'expérience sature en réponse à la crise de l'emploi et qu'il est parfois tout aussi difficile de trouver un stage non-rémunéré qu'un travail salarié. Les personnes en recherche d'emploi, au chômage ou en fin de formation, font dans ce contexte appel au bénévolat comme moyen accessible d'expérience professionnelle, car moins convoité et moins soumis à des exigences de profil. Si cette réalité existe, c'est qu'à côté de cet effet conjoncturel du marché de l'emploi, le monde du bénévolat, celui des organisations et des associations, s'est également beaucoup développé dans le sens d'une professionnalisation. En dehors d'une expérience directement applicable dans les professions de type social, le travail bénévole peut faire appel à des compétences requises dans le monde du travail en général : certains bénévoles sont chefs de projets, responsables de la comptabilité, du marketing, des relations avec les entreprises ou de la gestion du personnel par exemple.

c) Le bénévolat créateur de sens.

On pourrait distinguer une troisième manière de définir le bénévolat. Cette conception considère l'engagement bénévole comme moyen de donner du sens à la société et à l'individu dans la société (comme le définit par exemple Titmuss 1971). Elle se distingue difficilement de la première conception du bénévolat que nous avons présentée, car c'est à travers la création des liens que le sens est possible. Seulement, l'enjeu de la création de ces liens ne concerne pas cette fois-ci l'individu en tant que tel et la reconnaissance individuelle dont il peut bénéficier, mais il s'étend à la société en tant qu'ensemble : comme nous l'avons dit en introduction, si c'est bien le lien, l'échange qui créent la société, c'est donc la possibilité de vivre cet échange qui peut lui donner du sens.

Changements de temporalité

Aux deux hypothèses précédentes (conscientisation et acceptation de la logique de réciprocité, identification et appropriation des bénéfices de l'engagement) vient se greffer une troisième : le changement de temporalité.

Ce changement se manifeste premièrement dans la logique de réciprocité, plus exactement dans le délai qu'il peut y avoir entre le moment de l'investissement et celui du bénéfice, qui peut aujourd'hui fortement varier. En effet, de par le nouveau type de bénéfices, individualisés, que nous venons d'identifier, le retour de l'engagement peut maintenant – et c'est la situation la plus fréquente – se *superposer* à celui de l'investissement : c'est *pendant* que l'on est actif, que l'on crée des liens, que l'on peut avoir de la reconnaissance, que l'on participe à un groupe. Cette instantanéité ne peut de toute évidence pas être vécue pour d'autres types de bénéfices, comme ceux que nous avons qualifiés de traditionnels ou ceux, actuels, liés à l'expérience professionnelle. Un bénévole qui s'engage pour un projet utopique, par conviction religieuse, par devoir ou pour acquérir une expérience professionnelle est prêt, et même contraint à endurer un temps indéfini d'investissement sans retour avec comme motivation la seule idée d'atteindre son objectif plus ou moins lointain. Ces deux types de temporalités qui existent aujourd'hui définissent donc deux dynamiques motivationnelles différentes : la motivation vécue et la motivation projetée.

Il existe un deuxième niveau où ce changement de temporalité est visible, à savoir l'organisation du travail bénévole. Les activités qui sont proposées aux bénévoles semblent pouvoir s'émanciper d'un modèle dominant d'organisation, caractérisé par un travail régulier sur le long terme. Pour autant que l'activité le permette, l'implication des bénévoles est en effet fréquemment pensée en termes de projets (avec un objectif et une durée de moyenne portée, clairement définis) ou d'engagements flexibles et ponctuels (plannings par semaine, événements). Sans pour autant vouloir définir des relations explicatives, nous pouvons toutefois remarquer que cette nouvelle tendance d'organisation, flexible, ponctuelle, par projets, crée une continuité avec la nouvelle dynamique de motivation vécue (Cattacin 2006b).

Remarques intermédiaires

Ce chapitre nous a permis de poser certains éléments conceptuels et des hypothèses centrales pour la compréhension du bénévolat contemporain. Nous avons montré que le bénévolat constitue un acte de réciprocité, mais que les modalités et la manière de vivre cet échange se sont transformées au fil du temps, au rythme des changements sociaux. Ainsi, ce qui caractérise le bénévolat « des modernes » en opposition à un bénévolat « des anciens »¹³ est : la conscientisation et l'acceptation éthique de l'engagement par réciprocité ; un changement de temporalité, qui va dans le sens d'un raccourcissement du délai entre investissement et bénéfices de l'engagement et une organisation du travail bénévole plus flexible, ponctuelle, projectuelle ; un changement du type de bénéfices et du rapport à l'engagement, faisant de la participation à un groupe, de la création de liens, de la reconnaissance, de l'expérience professionnelle et de la recherche de sens, les principaux facteurs de motivation.

¹³ En référence à Constant (1980) qui a montré que la liberté des anciens demandait une affiliation morale pour le bien-être de la démocratie, alors que la liberté des modernes se basait sur la responsabilité individuelle – sur l'éthique –, tant du gouverné que du gouvernant. La perspective montre la complexité de la modernité ainsi que la nécessité d'auto-détermination individuelle.

3. L'organisation du bénévolat à Genève : description et analyse

En partant de ces constats conceptuels, nous allons maintenant aborder les questions organisationnelles spécifiques liées au bénévolat à Genève.

Genève ne connaît pas de modèle gouvernance du bénévolat à proprement parler, c'est-à-dire de système d'organisation à grande échelle, coordonné et planifié. Sa situation est pourtant loin d'être chaotique. Au fil du temps, la constellation des principaux acteurs de la place genevoise a vu se mettre en place un réseau¹⁴ d'organisation et de gestion du bénévolat, de manière implicite et explicite, à travers l'affirmation de certaines positions, l'établissement de contacts informels et de collaborations instituées, ou la mise en commun d'une certaine expérience. Quelles sont les caractéristiques de ce réseau et comment fonctionne-t-il ? Pour le comprendre, nous allons dans le chapitre qui suit présenter les principaux acteurs du bénévolat genevois qui constituent cette constellation, à savoir les « grandes » organisations et les structures de service (le Centre Genevois du Volontariat et la Bourse du Bénévolat), et montrer comment ils s'impliquent et comment ils organisent les phases successives du processus d'intégration de la carrière du bénévole.

Les grandes organisations

Les « grandes organisations » du bénévolat sont des entités organisées qui peuvent se distinguer par leur taille, leur structuration différenciée, leur complexité (interne et externe), leur champ d'action – parfois même international – mais surtout par le fait qu'elles sont très proches du modèle organisationnel de l'entreprise. Ces grandes organisations emploient un volume conséquent de bénévoles ; par exemple, une organisation comme Caritas emploie annuellement près de 1200 bénévoles, la Croix-Rouge genevoise 450, le Centre Social Protestant 180, Terre de Hommes 120 (actifs, pour environ 500 personnes engagées ponctuellement), Pro Juventute 80. Toutefois, elles ne sont pas les seuls ou les principaux lieux du bénévolat ; la grande majorité des bénévoles reste toujours active dans la famille, dans les communautés, dans les associations. Notre travail de terrain s'est pourtant limité à ces grandes organisations : d'une part, par contrainte méthodologique, car la majorité du bénévolat, invisible, inaccessible, n'est pas sondable dans le cadre

¹⁴ A travers le terme « réseau » nous entendons autant la constellation d'acteurs et la toile des liens qu'ils ont créée que les usages et pratiques qui sont en vigueur.

d'une telle recherche ; d'autre part, pour des raisons stratégiques, car ce sont en premier lieu ces organisations qui sont touchées par les problèmes organisationnels liés au bénévolat et qui ont donc l'intérêt et les ressources pour réfléchir à la gestion du bénévolat. Ces organisations sont à la fois un passage obligé pour accéder au bénévolat (pour le chercheur tout comme la personne qui désire s'engager) et le lieu où se concentrent les questions qui nous intéressent dans ce travail. Aussi, le fait que nous ayons choisi d'étudier des organisations de type social, plus que sportif ou culturel, suit cette même logique : c'est l'organisation du bénévolat social qui semble poser le plus de problèmes et qui est donc la plus visible dans les discours.

Image et traditions : deux atouts centraux

À Genève, probablement encore plus fortement qu'ailleurs, le bénévolat est la plupart du temps directement associé aux noms de ces grandes organisations. L'ancrage de ce lien dans les esprits, quand il se couple à une certaine ancienneté, une stabilité dans le temps, confère à ces organisations un avantage essentiel dans la gestion du bénévolat, qui leur a permis jusqu'à aujourd'hui d'avoir une certaine autonomie. Cet avantage peut se décliner en deux points fondamentaux : l'image et la tradition.

La tradition correspond à l'accumulation, à travers l'ancienneté, de certaines ressources ou d'une expérience dans la gestion du bénévolat. Les responsables du bénévolat de ces organisations peuvent ainsi compter sur un important héritage structurel, reposant sur un savoir-faire et un ensemble d'outils organisationnels (documents, procédures), ainsi que sur un réseau de contacts constitué de bénévoles fidèles et de partenaires.

L'image est la manière dont ces organisations se présentent et se sont intégrées dans les représentations collectives, l'identité qu'elles ont pu consolider et imposer avec le temps, que ce soit à travers leurs revendications, leurs actions, leur réputation, leur présence médiatique. Cette identité est primordiale dans la gestion du bénévolat, cela pour deux raisons : premièrement, elle est un moyen d'exister de manière stable et visible dans l'espace public et ainsi de drainer continuellement de nouveaux bénévoles, sans investissement particulier (publicité, campagnes de recrutement); deuxièmement, elle permet aux bénévoles qui s'engagent de disposer facilement d'éléments forts d'identification au groupe et à l'activité auxquels ils participent, assurant ainsi une certaine fidélité de l'implication. Grâce à ces différents éléments, l'héritage structurel, l'existence dans l'espace public et les ressources d'identification, la tradition et l'image de ces grandes organisations ont pu leur permettre de répondre aux besoins organisationnels liés au bénévolat.

L'avantage financier : postes salariés pour la gestion des bénévoles

L'autre avantage de ces grandes organisations, gage d'autonomie et de compétence, concerne leurs ressources financières. Même si ces dernières sont

toujours soumises à d'importantes contraintes et restrictions budgétaires, qui se révèlent très vite handicapantes pour toute ambition de perfectionnement ou de développement, elles permettent néanmoins la création de postes salariés entièrement consacrés à la gestion interne des bénévoles. Ainsi, pour pratiquement toutes les organisations que nous avons contactées, nous avons pu nous entretenir avec une telle personne, responsable de la coordination des bénévoles. Si pour une association de taille modeste de tels postes seraient de l'ordre du luxe, pour les structures de la taille de ces grandes organisations, qui souvent emploient plusieurs centaines de bénévoles, ils se révèlent être indispensables. Grâce à ces responsables, l'organisation est capable d'assurer elle-même une grande majorité des étapes de la carrière bénévole. Leur manière de fonctionner, d'organiser ce parcours de l'engagement et de l'encadrement du bénévole est dans l'ensemble semblable.

Logiques d'action et manque de bénévoles

Comme nous venons de le dire, ces grandes organisations n'ont pas la nécessité vitale de disposer d'un réseau de promotion pour assurer un nombre minimal de bénévoles. Seulement, ce minimum se révèle aujourd'hui souvent insuffisant. Au delà de certains éléments stables (par exemple les boutiques ou les permanences), souvent fondateurs, les logiques d'actions propres à ces organisations ne s'orientent pas vers le maintien d'une activité (minimale), mais vers un élargissement du panel de services proposés et de la capacité de prise en charge. Plus l'organisation possède de bénévoles, plus elle peut garantir la qualité et la quantité de ses services. Cependant, au lieu de considérer l'accroissement du nombre de bénévoles comme garant d'un optimum possible, l'intégration de cette tendance à l'expansion dans la structure de ces organisations a créé de nouvelles attentes et surélevé les seuils minimaux, rendant ce nombre indispensable. Il en résulte que tout en comptant sur un nombre minimum de bénévoles, les organisations, à travers la multiplication de leurs activités et de leur clientèle, se trouvent de plus en plus être « en manque » de bénévoles. Comment, dès lors, trouver, recruter des bénévoles ?

Le recrutement : l'importance de l'information

Malgré un besoin visible, il n'existe pas ou que très peu de campagnes publicitaires propres à l'engagement bénévole. Les raisons sont multiples et pointent toutes vers l'inefficacité relative de ce genre d'investissement : coûts de production, manque de réseaux de diffusion, mauvaise réception ou effet du message. Que ce soit lié à un manque de moyens ou à une nature du bénévole (voir chapitre précédent), les expériences successives, échecs ou succès très mitigés, ont effectivement montré qu'il est difficile de faire la promotion de l'engagement bénévole. Les grandes organisations se sont donc organisées autrement : elles concentrent leurs efforts sur la diffusion d'information. Le but commun visant à

augmenter le nombre de bénévoles à travers l'augmentation de la visibilité demeure, mais c'est la nature du message de promotion ou d'information qui diffère : dans le premier cas, il veut susciter l'intérêt et inciter à l'engagement, alors que dans le deuxième il se contente de transmettre une information aux personnes déjà potentiellement intéressées. En soi, au lieu de dire « faites du bénévolat et rejoignez notre cause », le message dira « si vous voulez vous engagez, sachez que nous existons ». Il s'agit de réactiver et de concrétiser le lien qui existe entre bénévolat et le nom d'une organisation. Ces campagnes d'informations diffusent donc une série d'indications pratiques (nom de l'organisation, activités, contact), pour que les personnes qui sont déjà potentiellement intéressées ne perdent pas leur élan de motivation à cause d'une recherche d'informations trop coûteuse. Les moyens utilisés sont le plus souvent la distribution de tracts, l'installation de stands d'information, l'insertion d'annonces dans la presse quotidienne, parfois l'affichage à des endroits stratégiques (transports en commun, hôpitaux ou centres sociaux).

La diffusion de l'information générale est suivie de la transmission d'une information particulière. Pour ce faire, les organisations mettent le plus souvent sur pied des séances d'information, soit individuelles, soit en groupe, où sont présentées plus en détail l'organisation et ses activités, parfois les modalités de l'engagement bénévole, aux personnes curieuses ou déjà intéressées. Ce deuxième temps de l'information est déjà un moment stratégique où s'opère un premier tri. La démarche qui consiste à venir volontairement chercher des renseignements est un acte qui nécessite un engagement. Les personnes qui acceptent de venir assister à ces séances, qui se donnent la peine de se déplacer, possèdent déjà nécessairement un minimum de motivation.

L'entretien

Si le bénévole ne se désiste pas par manque d'intérêt ou de courage, ces séances d'information sont suivies d'une convocation à un entretien individuel. L'entretien est crucial pour la qualité de l'engagement des futurs bénévoles : c'est le moment où se négocient les attentes et exigences respectives de chaque partie, du bénévole comme de l'organisation. En général, ces entretiens sont réalisés sur la base de grilles formalisées et d'une discussion plus ouverte qui cherchent à déterminer le profil général du candidat mais surtout le fond et le sérieux de sa candidature. Au-delà d'indications personnelles sur la situation familiale et professionnelle, les éléments auxquels les responsables sont alors attentifs sont ceux liés à la motivation de l'engagement et à la disponibilité. Le responsable décrit pour sa part le poste à attribuer (s'il y en a un en particulier), présente l'activité, son cadre, les qualifications nécessaires, les horaires, la durée de l'engagement, les spécificités du statut de bénévole. L'accent y est mis sur la responsabilité qu'implique l'engagement bénévole. Souvent, le candidat est alors projeté dans une situation problématique pour l'amener à se représenter et à anticiper de manière réaliste les conséquences de son choix. Une autre manière de signifier cette responsabilité de l'engagement bénévole, et de fixer les exigences et attentes

réiproques, est de conclure l'entretien par la signature d'un contrat (soit tout de suite, soit après une courte période d'essai). L'ensemble de ces précautions force à être attentif à ce qui est le point critique de la gestion des bénévoles, à savoir la stabilité de leur engagement. Cette stabilité peut être atteinte soit en choisissant les « bons » bénévoles, soit en proposant un « bon » cadre à l'engagement.

Choisir les « bons » bénévoles

Une des manière de garantir la qualité et la stabilité d'un engagement, c'est-à-dire de faire en sorte que celui-ci réponde aux exigences du bénévole et de l'organisation en termes de disponibilité et de motivation (parfois de compétence), est de savoir choisir les bons profils de bénévoles ou plutôt de savoir repérer et écarter les plus « mauvais »¹⁵.

Les responsables des bénévoles sont tous plus ou moins unanimes à affirmer que les personnes qui se présentent lors de leurs entretiens semblent aujourd'hui moins disposées à tenir un engagement sur le long terme. Beaucoup sont pourtant prêtes à donner beaucoup de leur temps, mais désirent rester libres de pouvoir interrompre leur engagement à leur guise. Cette tendance est visiblement marquante en ce qui concerne les exigences des bénévoles retraités, qui toujours plus « veulent pouvoir s'occuper de leurs petits-enfants ou jouir de leur résidence secondaire ». Un autre cas de figure problématique fréquemment rencontré est celui de la personne retraitée depuis peu, qui cherche à combler le vide que représente l'absence de travail au quotidien. Ces personnes « veulent tout faire tout de suite » et aimeraient s'engager autant que dans leur ancien travail. Cette envie soudaine et totale d'engagement est perçue avec méfiance par les responsables, car l'expérience leur a montré que très souvent elle cachait une motivation très éphémère et une grande fragilité des bénévoles. C'est autre chose si cette grande disponibilité entre dans le cadre d'un projet professionnel, de type stage ou année sabbatique, qui peut être plus facilement intégrée à un plan de gestion du travail. Il résulte de cette tendance générale de l'engagement que les activités ponctuelles (journées de sensibilisation, ventes d'objets divers ou organisation d'évènements) ou les activités à moyen terme (sous forme de projet) se trouvent rarement être « en manque » de bénévoles, alors qu'il devient beaucoup plus difficile de trouver des candidats prêts à s'engager régulièrement sur plusieurs années. Les quelques bénévoles qui s'engagent néanmoins pour ces postes plus contraignants risquent

¹⁵ Cette différence est plus que linguistique, elle distingue réellement deux stratégies de gestion des bénévoles. Le « manque » de bénévole pousse davantage à engager le maximum de personnes qui se présentent, en se contentant de n'éliminer que les personnes vraiment problématiques. Seules les quelques rares organisations qui ne sont pas soumises à cette pression du nombre peuvent se permettre de sélectionner seulement les bénévoles les plus adéquats ou compétents.

de rompre leur engagement à tout moment. Pour la gestion de certaines activités vitales, de certains services délicats, le manque de prévisibilité qu'entraîne cette tendance devient problématique.

Se pose aussi le problème de la motivation, qui concrètement se traduit en termes de volontarisme et de motifs d'engagement. Il est en effet fréquent que le bénévolat soit sollicité par certaines institutions sociales ou médicales comme lieu d'activité protégé, dans le sens de non-compétitif, où elles n'hésitent pas à envoyer, à placer des usagers ou patients dans un but thérapeutique. L'activité bénévole peut alors même être présentée comme une quasi-conainte, comme une contre-prestation dont peuvent dépendre des indemnités du chômage ou des aides sociales. Comment, dans ce contexte, concevoir l'engagement des personnes comme un acte volontaire, et comment alors pouvoir compter sur une certaine motivation ? Cette question reste ouverte, et le problème – car il s'agit d'un problème organisationnel et éthique – est soit résolu par de nombreux compromis et certains sacrifices (ces « bénévoles » sont assignés à des postes alibi, sans risques, car sans réelle responsabilité ni fonction), soit volontairement ignoré (ces « bénévoles » sont soumis aux mêmes exigences et au même tri que les autres, et ne sont donc la plupart du temps pas engagés). Sont également problématiques les situations où les candidats viennent à la recherche d'un quelque chose non défini, souvent d'ordre affectif ou relationnel. L'engagement bénévole est alors un moyen de « compensation » ou de « remplissage ». Ces personnes sont souvent en situation de vulnérabilité, sociale, psychologique, et « sont parfois plus mal que la population qu'elles devraient aider ». Ce qui pose problème n'est pas directement l'existence de cette attente¹⁶, mais le fait qu'elle ne soit pas formulée, explicitée et qu'elle soit souvent inconsciente ou masquée derrière d'autres motifs. Ce manque de transparence, lié à la fragilité, entraîne une imprévisibilité du bénévole qui peut se révéler conflictuelle, voire dangereuse. Si le bénévole sait communiquer ce besoin lors de l'entretien, il pourra être placé à un poste adéquat ou dissuadé de s'engager; si ce n'est pas le cas, il se peut qu'il soit confronté à des situations problématiques qui dans les meilleurs des cas demanderont un investissement conséquent en termes d'encadrement ou le feront rompre son engagement.

Pour contrer ce problème, soit les responsables tentent d'adapter leurs structures aux bénévoles, en s'équipant de certaines ressources, en créant des postes plus flexibles, privilégiant par exemple la constitution d'équipes à l'assignation de personnes, pour avoir la possibilité de réorganiser les présences de semaine en semaine, soit ils sont contraints de choisir les bénévoles en fonction de la structure, de faire un tri, de savoir dépister les « mauvais bénévoles ».

¹⁶ Nous avons vu dans le chapitre précédent que l'attente d'un retour fait partie du principe de l'engagement bénévole, fondé sur la réciprocité. Aussi, ce retour est aujourd'hui centré sur l'individu et doit être défini et mis en avant.

Proposer un cadre et un suivi adéquat aux bénévoles

L'autre manière de faire correspondre les envies du bénévole aux exigences de l'organisation, de stabiliser l'engagement, est de savoir adapter la structure aux différents cas de figure. Cette adaptation concerne autant l'activité en soi que son cadre organisationnel, et passe donc – principalement – par la mise en place d'une série d'outils organisationnels, mais aussi par l'aménagement de postes particuliers dédiés au bénévolat.

Même si la stabilité de l'engagement est communément et indistinctement qualifiée de « fidélité », il est peut-être utile de savoir la définir de deux manières différentes, à deux moments différents: premièrement, la stabilité se mesure dans les premiers temps de l'engagement au cours desquels il n'est pas rare que les bénévoles se désistent ou démissionnent face à des situations trop difficiles, contraignantes ou insatisfaisantes ; deuxièmement, elle se mesure sur le plus long terme, d'année en année, avec les quelques bénévoles qui restent impliqués dans la même organisation avec la même motivation – c'est davantage cette stabilité que les responsables appellent « fidélité ». Pour garantir le premier type de stabilité, les responsables de l'engagement ont donc essentiellement recours aux entretiens, moments-clés où la motivation peut être évaluée, mais aussi à des périodes d'essai pendant lesquelles les bénévoles peuvent participer librement aux activités avec le droit (également donné aux responsables de secteur, d'équipe) de mettre à tout moment un terme à la collaboration. Il existe en revanche certainement moins d'outils organisationnels pour avoir une emprise ou du moins pour influencer le deuxième type de stabilité. En règle générale l'on peut juste constater qu'un bénévole qui reste fidèle à une organisation est un bénévole qui ne cesse d'être motivé par son activité. Les mesures entreprises pour assurer cette fidélité sont donc liées aux facteurs motivationnels auxquels elles essayent de donner une certaine inertie. On peut distinguer trois grandes thématiques dans ces mesures¹⁷ : *la satisfaction liée à l'activité (a), l'intégration au groupe (b), la rétribution (c).*

a) La satisfaction liée à l'activité est une des motivations principales citée comme ayant poussé ou convaincu les bénévoles à s'engager ou à maintenir leur engagement. Le terme satisfaction recouvre autant la question du plaisir que l'activité procure que celle du sens qu'elle permet de donner à l'engagement, à l'agir. Ainsi, les bénévoles qui se disent satisfaits de l'activité qu'ils exercent sont le plus souvent ceux qui ont l'opportunité d'être engagés « sur le terrain », pour des

¹⁷ Ces trois thématiques représentent donc la manière dont se catégorisent les mesures d'encadrement et de suivi liées à la motivation, telles qu'elles sont en vigueur dans les organisations. Bien que certains parallèles peuvent être faits, il n'y a pas de continuité directe entre ces catégories et celles développées dans le chapitre précédent sur les types de bénéfices, qui ont été construites sur la base de nos hypothèses théoriques.

tâches si possible concrètes et variées, en s'investissant de manière personnelle, et dont le travail a une incidence directement mesurable. Au contraire, les bénévoles qui se désinvestissent sont souvent ceux qui ont un engagement trop éloigné de « la réalité », des populations bénéficiaires de leurs services, de type administratif par exemple, dont le travail souvent formalisé et impersonnel n'a d'utilité évidente que pour la structure (l'administration, donc) et non pour la cause. Il n'y a pas de mesure en soi permettant de rendre un poste ou une implication plus satisfaisante. La seule manière de pouvoir contrôler les facteurs « plaisir » ou « sens de l'activité » est d'aménager, en conséquence, des postes spécifiquement destinés et adaptés aux bénévoles. Malgré l'enjeu visible que représente la question de la satisfaction, cette stratégie organisationnelle reste très peu répandue dans les différentes organisations que nous avons sollicitées. Le réel manque qui résulte de cette quasi-absence de stratégies liées à l'aménagement de postes spécifiques démontre une certaine orientation dans la gestion des bénévoles qui peine à s'adapter au nouveau type de bénévolat : jusqu'ici, en effet, les bénévoles ont toujours répondu à des besoins définis par l'organisation. Aujourd'hui, avec les nouvelles exigences qui sont exprimées par les bénévoles eux-mêmes, ne serait-il pas utile de faire des concessions organisationnelles en sachant s'adapter à ces attentes qu'ils formulent ? Le problème est que le recours aux bénévoles est toujours en grande partie déterminé par un besoin financier. La plupart des postes couverts par des bénévoles, souvent indispensables à la survie d'une association ou organisation, ne pourraient pas être assurés de manière salariée. Les associations ou organisations qui ont malgré tout réussi à faire de tels aménagements ont su implicitement séparer les postes à pourvoir en deux catégories : les postes primaires, vitaux, liés à certaines exigences irréductibles et donc prioritaires dans les démarches de recrutement ; les postes secondaires, utiles mais pas indispensables, assurant des fonctions ponctuelles (projets) ou intervenant comme soutien aux postes salariés, qui peuvent être façonnés en fonction des attentes du bénévole.

b) *La participation, l'intégration à un groupe* est un élément de stabilité de l'engagement tout aussi important, car il représente lui aussi un des premiers facteurs de motivation cité par les bénévoles. Les personnes qui s'engagent cherchent très souvent, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, à trouver une atmosphère sociable où elles pourront faire de nouvelles rencontres ou parfois rompre une solitude vécue au quotidien. L'intégration représente la manière dont le bénévole est connu et reconnu dans le groupe, le fait qu'on lui offre et qu'il s'approprie l'appartenance au groupe. Cette capacité à s'intégrer au groupe ne passe donc pas que par une reconnaissance mutuelle, mais aussi par l'identification à l'organisation, facilitée, nous l'avons dit, par une image forte et positivement connotée de celle-ci. Les moyens qui sont mis en œuvre pour renforcer ou faciliter cette intégration sont d'une part ceux visant à promouvoir les contacts entre les bénévoles (travail en groupe), même en dehors de leurs activités (sorties organisées, espaces de rencontre), ou entre bénévoles et salariés (fêtes, assemblées) et, d'autre part, ceux liés à la communication et au partage de l'identité

de l'organisation, de l'enseignement de son histoire, par exemple, à la distribution de t-shirts marqués.

c) *La rétribution* est ici entendue au sens large comme tout moyen ou geste de retour de l'engagement autre que salarial, que ce soit dans une logique de compensation ou de gratification. Nous pouvons citer comme exemples le défraiement (frais de transport, d'alimentation), des compensations financières symboliques (très controversées), des formations particulières, des soirées ou sorties pour le personnel bénévole (Noël, Nouvel An, etc.), des lettres de remerciement (souvent annuelles), des cadeaux ponctuels (souvent des bons), des décorations symboliques (badges, grades d'ancienneté), des certificats (livret de bénévole, lettre de recommandation, etc.). Mis à part ce dernier point, qui peut pour certains bénévoles faire partie d'une stratégie professionnelle, ces moyens de rétribution ne sont pas des éléments de motivation pris en considération avant l'engagement. Ils représentent davantage des instruments, significatifs en tant qu'ensemble, que l'organisation (à distinguer ici du groupe, que nous venons d'évoquer) adopte pour communiquer et témoigner une reconnaissance au bénévole. Un bénévole ne va de toute évidence pas s'engager sur une promesse de cadeau de Noël, mais il peut, à la longue, remettre son engagement en cause s'il ne se sent pas convenablement respecté pour son investissement dans l'organisation.

Si elles le peuvent, les structures qui en ont les ressources (temps, financement) attribuent à la personne responsable d'encadrer les bénévoles un temps consacré à la supervision. Bien que très coûteux, cet aménagement est celui qui paraît porter le plus de fruits. Les bénévoles semblent profiter de ce cadre qui leur est proposé, s'expriment, se sentent écoutés, valorisés. Les mesures que nous avons citées sont souvent vécues comme de vagues « petits plus », trop ponctuels pour créer une réelle relation de reconnaissance. Mais l'encadrement peut lui aussi se révéler être inefficace à maintenir une certaine motivation, voire contreproductif. Certains bénévoles¹⁸ vivent en effet un cadre trop contraignant comme une atteinte à la liberté de leur engagement, comme une non-reconnaissance de leur individualité ou un manque de confiance en leurs compétences.

¹⁸ Il nous est impossible, au vu de ce que nous avons pu observer, d'associer cette attitude à un profil particulier de bénévole (qualifié ou non, en emploi ou non, etc.) ou à un certain type de motivation.

Les structures de service

L'initiative de certains travailleurs sociaux visant à compléter leurs équipes avec quelques bénévoles, ainsi que le développement du monde associatif dans le domaine médico-social, créent dès les années 1970 un nouvel impératif en matière de gestion du bénévolat : le recrutement. Ce besoin de pouvoir recruter des bénévoles n'est pas – à l'origine, du moins – lié au besoin de trouver une grande quantité de bénévoles, mais bien plus à celui de pouvoir trouver des bénévoles compétents et motivés pour une affectation particulière. Ce besoin grandissant peut s'expliquer par le fait que le bénévolat s'émancipe de ses cadres jusque-là usuels (grandes organisations, Eglises, mairies), par l'effritement des motivations qui assuraient la prise d'initiative de la part des bénévoles (engagement religieux, tradition familiale, etc.) et par l'accroissement des exigences associées aux postes bénévoles.

Le Centre Genevois du Volontariat

C'est à peu près à ce moment que se crée à Genève le Centre Genevois du Volontariat (CGV) qui a pour ambition d'assurer la recherche de bénévoles pour les structures de plus petite taille qui n'ont pas les moyens de le faire. Le principe, la politique défendue par le CGV, encore aujourd'hui, est de chercher à respecter une certaine « nature du bénévolat », cela en intervenant le moins possible sur les bénévoles et leur engagement, en favorisant au mieux sa dimension volontaire et responsable. Le travail du CGV consiste dès lors à proposer, par regroupement, un nombre maximal d'offres et de possibilités, pour que chaque intéressé qui prend l'initiative de faire appel à ses services trouve une affectation qui lui convienne entièrement. Comme s'exprime la responsable du CGV : « Nous donnons la possibilité de s'engager à ceux qui désirent aider, mais qui n'ont pas la chance d'avoir une voisine aveugle sur leur palier ».

Cette correspondance entre les exigences de chacune des parties, bénévole et organisation, est assurée par les entretiens personnalisés et approfondis qui sont systématiquement réalisés avec les candidats. Le CGV conçoit que, de cette manière, le bon placement garantit la stabilité de l'engagement, minimise les besoins futurs en matière d'encadrement et de fidélisation des bénévoles, et permet une certaine publicité par le bouche-à-oreille (« La meilleure pub pour le bénévolat est un bénévole satisfait »). Le CGV va progressivement prendre sa place dans le monde bénévole genevois, ne cessant de croître de ses nouvelles collaborations. Les grandes organisations, qui ont non seulement changé de logique générale d'organisation (entreprise, projet) mais également diversifié et partiellement spécialisé leurs domaines d'intervention, délèguent elles aussi une partie de leur recrutement au CGV. Parallèlement, les assemblées du comité du CGV, auxquelles participent maintenant en tant que membres la plupart des responsables des grandes organisations, deviennent les plateformes de discussion du bénévolat genevois. Lola Sasson, sa fondatrice et présidente, devient par son rôle central et

ses multiples interventions politiques et médiatiques la représentante du bénévolat à Genève. Ce rôle central du CGV semble être aujourd'hui fréquemment contesté. Comme l'ont exprimé les acteurs avec qui nous avons pu nous entretenir, la structure et l'action du CGV ne paraissent plus aujourd'hui être suffisantes face aux nouveaux besoins en matière de gestion des bénévoles (surtout ceux liés au nombre).

La Bourse du Bénévolat

La Bourse du Bénévolat, créée sur l'initiative du Conseil des Anciens, est une réponse partielle à cette demande de pluralisation et de voies alternatives de gestion du bénévolat. Elle peut être considérée comme l'autre « extrême » de la mise en relation entre bénévoles et organisations ou associations à la recherche de bénévoles : alors que le CGV propose un service basé sur l'« assessment », l'évaluation des bénévoles, la Bourse du Bénévolat fonctionne à l'inverse selon une logique d'engagement anonyme et rapide via un site internet (www.benevoles-ge.ch/). Offre et demande se rencontrent sans autre intermédiaire et contrôle que les gestionnaires du site qui placent les annonces.

Synthèse

Parcours actuel de l'engagement d'un bénévole à Genève

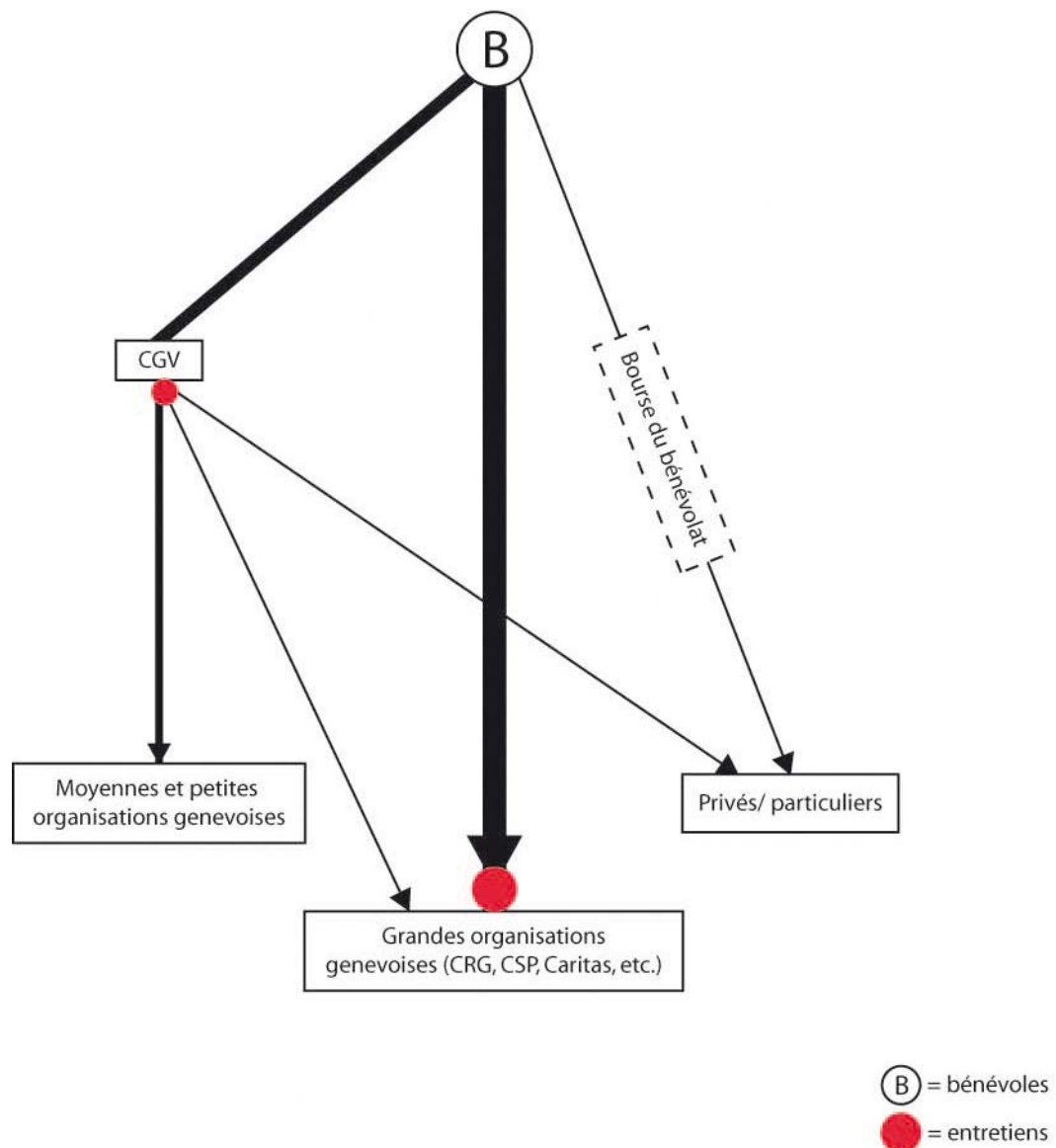
Afin de mieux comprendre et de clarifier l'implication et le rôle dans la carrière d'un bénévole de chacun des acteurs et de chacune des étapes que nous venons de décrire, nous allons ci-dessous décrire les points fondamentaux du parcours-type en quatre points de chaque bénévole qui s'engage à Genève (voir aussi Figure 1).

- **Publicité** : l'intéressé potentiel entend la plupart du temps parler du bénévolat par l'un de ses proches ou l'une de ses connaissances. Parfois, il arrive qu'il « tombe » sur une annonce dans la presse ou sur Internet. Pour certains types de bénévoles, cette première prise de contact peut également être faite à travers le conseil d'un professionnel, dans le contexte d'une prise en charge médicale ou sociale.
- **Information** : l'intéressé se renseigne ensuite sur les possibilités qui s'offrent à lui, en allant directement s'adresser à l'organisation de son choix, à travers les quelques informations qu'il peut rassembler sur Internet (par exemple sur la Bourse du bénévolat ou sur les portails suisses de bénévolat.ch), ou encore en allant s'adresser au CGV. La source d'information dont il fera usage pourra donc déjà déterminer, en quelque sorte, une certaine orientation de son engagement.
- **Engagement** : après avoir choisi une affectation, parmi celles qu'il a pu trouver de sa propre initiative ou dans l'éventail qui lui a été proposé, le bénévole peut

soit directement s'engager (quand il s'agit d'un engagement ponctuel ou pour un particulier), soit passer par un entretien d'évaluation, réalisé directement dans l'organisation ou par le biais du CGV.

- Encadrement/prise en charge : le bénévole bénéficiera du cadre interne de prise en charge de l'organisation (des organisations) où il travaille (formations, réunions, rétributions, défraiements, certificats, etc.), ou de celui du CGV (remerciements, rassemblements, inscription dans la base de donnée), si son engagement a été conclu par ce biais.

Figure 1 : Le parcours actuel du bénévole à Genève



Ce parcours décrit donc l'organisation et la gestion du bénévolat à Genève et nous montre que, bien qu'il soit défini de manière plutôt informelle, ce système est loin d'être imparfait. En revanche, il nous permet également de visualiser le potentiel de développement de la prise en charge de l'offre et de la demande bénévole, qui pourrait être optimisée par une étape de rationalisation du réseau. En se basant sur des exemples de gouvernance du bénévolat qui se sont développés en Suisse (en Suisse en général, dans le canton de Vaud et à Zurich ; voir Annexe 4), et en intégrant les éléments empiriques et théoriques soulevés tout au long de ce travail, nous essayerons dans le chapitre suivant de montrer dans quelle(s) direction(s) pourrait aller un tel développement, une telle rationalisation.

4. Un modèle de gouvernance pour Genève

En tenant compte de l'ensemble des éléments – théoriques et empiriques – qui ont été présentés tout au long de ce travail, quel modèle de gouvernance peut-on proposer, de manière adéquate, pour développer le bénévolat à Genève ? Pour répondre à cette question, nous proposons de considérer l'idée d'un « développement » du bénévolat de deux manières différentes : premièrement, en termes de renforcement de la participation, du nombre de bénévoles ; deuxièmement, en termes d'optimisation de la gestion des bénévoles. Pour chacune des dimensions, nous proposerons dans ce chapitre conclusif un certain nombre de caractéristiques principales et de mesures *possibles*, c'est à dire réalistes (adaptées à la réalité du terrain, telle qu'elle a été observée) et réalisables (concrètes, opérationnalisables)¹⁹.

Renforcer la participation

Les données statistiques forcent à considérer la situation genevoise avec un certain pragmatisme : l'engagement général y est très faible et il est peu probable que des mesures d'intervention de type organisationnel puissent renverser de manière spectaculaire cette caractéristique très marquée. En revanche, ce pragmatisme n'est pas un constat fataliste et ne signifie pas qu'aucun développement et renforcement de la participation n'est possible. Comme nous l'avons dit au cours de ce travail, il est difficile de provoquer la motivation à l'engagement pour les personnes qui ne sont *a priori* pas disposées à le faire. L'engagement bénévole, du moins l'engagement créateur de liens sociaux, doit être volontaire pour réellement donner du sens. Par contre, il est tout à fait possible de *faciliter* l'engagement de ceux qui le désirent et qui parfois ne trouvent pas les moyens de concrétiser leur motivation.

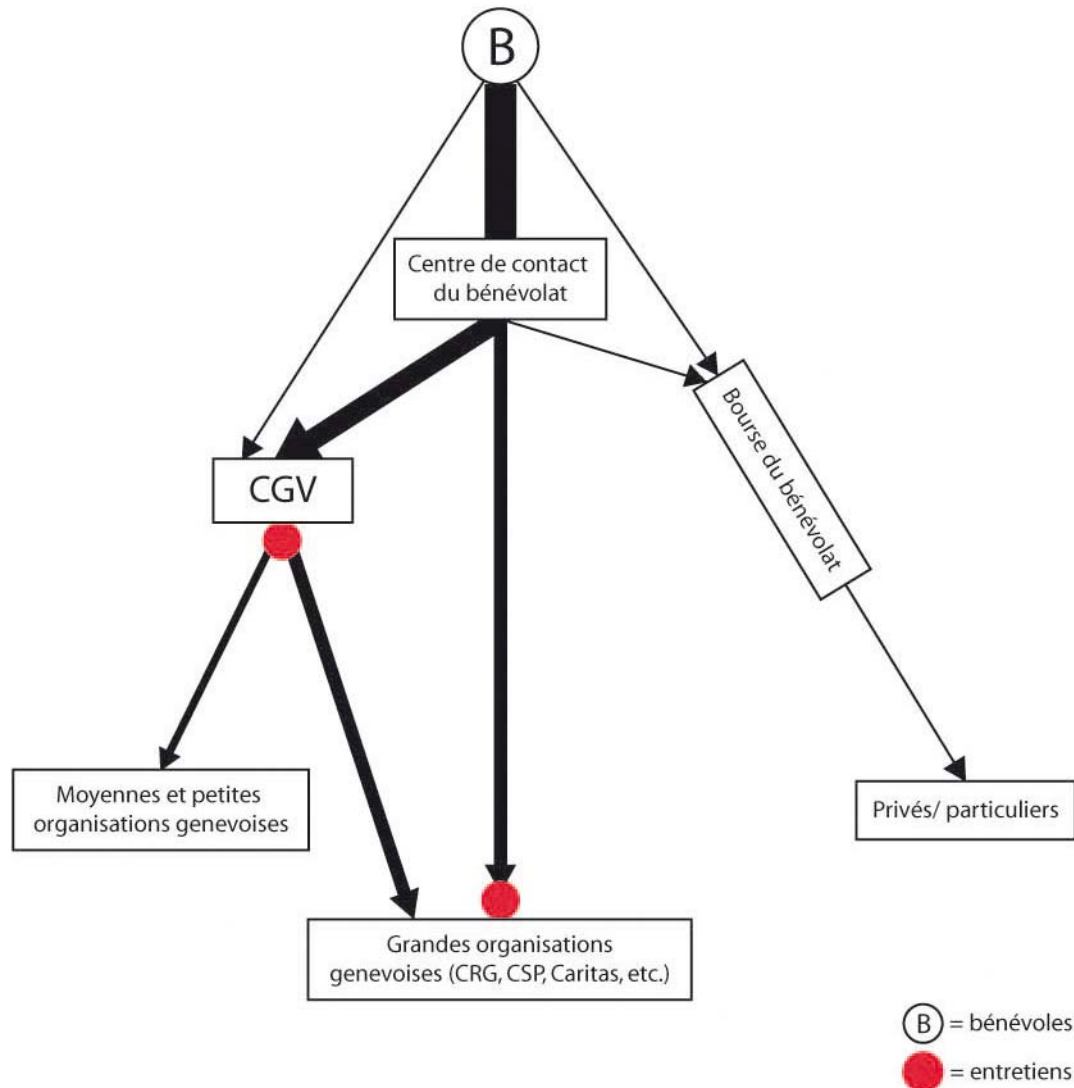
Le terme de « facilitation » indique déjà la première grande direction des mesures à mettre en place : il faut travailler à rendre le bénévolat le plus accessible possible. C'est en effet principalement à ce niveau que les différentes structures manquent réellement de moyens financiers et organisationnels pour agir et qu'un dispositif fédérateur de pilotage, un modèle de gouvernance prendraient tout leur sens. En continuité avec ce qui a été exprimé dans nos entretiens, ce travail d'accessibilité doit en premier lieu passer par le *développement de la visibilité* du

¹⁹ Pour le détail de l'ensemble de ces mesures se référer au plan d'action explicité en conclusion, au chapitre 5.

bénévolat. Outre un message promotionnel du bénévolat, de type publicitaire, dont l'aspect incitateur aurait très certainement un effet très limité, cette visibilité doit être gagnée par une présentation de ce qu'est le bénévolat, de ce que sont les bénévoles. Le bénévolat doit pouvoir convaincre par soi-même, surtout si l'on veut laisser au bénévole la liberté de s'engager dans une démarche individuelle. L'enjeu d'une structure genevoise serait alors premièrement de prendre en charge la constitution de ce message, quel que soit son type (affiches, tracts, produit audiovisuel, conférence), puis de veiller à sa diffusion.

C'est essentiellement sur ce point de la diffusion que les organisations, même rassemblées, manquent de moyens pour agir efficacement. Une structure genevoise, qui bénéficierait d'outils de coordination et d'une collaboration des pouvoirs publics (voir ci-dessous), aurait l'avantage de pouvoir investir l'espace public de manière bien plus directe et déployée. Pour que cette entreprise de présentation du travail bénévole ne se contente pas d'augmenter la visibilité du bénévolat en général et puisse réellement mener à une prise de contact ou à un éventuel engagement, le message diffusé doit être accompagnée d'une *référence concrète*. L'éveil d'un intérêt général doit pouvoir être canalisé vers un point de contact facilement identifiable et accessible. Aussi, nous proposons la création d'un centre de contact du bénévolat qui, à travers des locaux, une permanence téléphonique et un site internet, puisse assurer de manière physique et virtuelle une médiation, une passerelle entre les candidats au bénévolat et le monde concret du bénévolat. Pour ce faire, ce centre devra regrouper et mettre à disposition toute l'information concernant le bénévolat, des conditions juridiques et fiscales de l'engagement aux différentes offres d'emploi proposées à Genève. Le centre pourra informer, conseiller et orienter (pour mieux visualiser l'implication du centre dans l'organisation du bénévolat genevois, se référer à la Figure 2).

Figure 2 : Proposition d'une nouvelle organisation du parcours du bénévole



Optimiser la gestion des bénévoles

La gestion du bénévolat concerne l'ensemble des outils servant à organiser et à encadrer le travail bénévole, du recrutement à la rétribution. Bien que ces outils soient dans la plupart des cas appliqués de manière interne, par les structures qui emploient ou des structures de service mandatées, ils peuvent suivre ou non certaines normes collectivement établies. Comme nous l'avons vu dans ce rapport, cette organisation du bénévolat est à Genève marquée par une coordination

fragmentée et plutôt informelle des différents acteurs entre eux. Cette situation est à mettre en lien avec une très forte prépondérance des identités individuelles des organisations et une logique de légitimation fondée sur la tradition. Bien que fonctionnel, ce mode d'organisation montre des lacunes face à certaines problématiques, constantes ou émergentes, qui nécessiteraient justement un travail de consultation et de coordination pour la mise en place de nouveaux standards ou d'une prise en charge collective. Ainsi, le manque de bénévoles, les problèmes de stabilité de l'engagement et de reconnaissance des bénévoles, ou plus particulièrement les questions émergentes liées à l'encadrement des contre-prestataires, stagiaires ou au statut des bénévoles non-suisses, sont autant de thématiques auxquelles il est difficile de trouver des réponses exclusivement internes. Nous proposons donc la création d'une plateforme genevoise de gouvernance du bénévolat, qui pourrait fédérer (de manière directe ou représentative) l'ensemble des acteurs du bénévolat à Genève. Cette plateforme pourrait remplir à la fois le rôle de lieu d'échange et de discussion (lors d'assises, par exemple), comme celui d'organe de pilotage pour l'ensemble des mesures prises à grande échelle (entre autres, la gestion du centre de contact).

Légitimation du dispositif et des mesures

Pour remplir sa fonction de manière stable et efficace, il est important que cette plateforme, tout comme le centre de contact, soit légitimée et soutenue par la majorité des acteurs du bénévolat genevois. Cette reconnaissance, cet effort de coopération peut être particulièrement délicat dans le contexte genevois que nous avons décrit. Il est donc important que l'ensemble du dispositif et des mesures mises en place constitue des ressources nouvelles et indispensables pour ces différents acteurs et non un dispositif d'arbitrage ou de contrôle qui porte atteinte à l'autonomie de leur fonctionnement, ou pire, à leur utilité.

Le rôle de l'Etat

Les autorités locales (les communes, la Ville de Genève, le Canton de Genève) ont un intérêt particulier dans le bénévolat. L'engagement civique est la base d'une société vivante, d'une société qui se renouvelle dans ses liens sociaux. Dans ce sens, les bénévoles sont de véritables entrepreneurs sociaux. Au delà du travail particulier qu'ils effectuent et des services qu'ils assurent, ces bénévoles contribuent à la régénération et à la vigueur des communautés: un bénévolat fort est un remède contre l'anomie sociale et la déresponsabilisation. L'Etat se doit donc, pour le bien de tous les habitants sur le territoire qu'il gouverne, de reconnaître l'importance du bénévolat et d'inciter à l'engagement civique.

Ce rôle d'incitateur peut se réaliser par le biais d'une politique de soutien à la vie associative qui peut aller de subventions à la facilitation d'accès à des infrastructures publiques. A côté de ces mesures simples, il devrait, selon nous, reconnaître publiquement l'importance de cet engagement, par exemple en mettant en avant, dans des lois qui touchent au domaine du bénévolat ou même dans les constitutions et dans les dispositifs qui orientent l'action de l'Etat, le rôle fondamental que le bénévolat joue dans une société. Nous pensons en particulier que les mesures proposées devraient profiter d'un soutien financier et organisationnel de l'Etat, sans qu'il en devienne nécessairement le moteur. En effet, même si l'Etat a un intérêt fondamental que le bénévolat se développe, il a aussi le devoir de laisser la société civile déterminer l'orientation de ce développement.

Le problème de l'identification à la ville évoquée au début de ce travail comme hypothèse pouvant être en lien avec le faible taux général d'engagement à Genève est également à prendre en considération dans la détermination du rôle de l'Etat, de l'Etat incitateur. Cette identification ne peut certainement être gagnée par des mesures ciblées et concrètes, déclinables dans un programme d'intervention, mais doit être néanmoins sérieusement prise en considération, comme *leitmotiv*, dans certaines réflexions sur les politiques publiques ou sociales, notamment en matière de politique d'intégration ou d'aménagement du territoire (Cattacin 2008).

5. Conclusion

Plan d'action pour la mise en place du modèle (*Program logic*)

Dans ce chapitre conclusif, nous présentons les éléments d'une *program logic*, autrement dit d'un plan d'action concernant les mesures potentielles à prendre afin d'optimiser la gouvernance du bénévolat à Genève. Ces éléments synthétisent et concrétisent ce qui y a été précédemment développé, notamment sur la base de données statistiques concernant le phénomène du bénévolat en Suisse et plus particulièrement à Genève, d'une présentation de modèles de gouvernance déjà en vigueur dans certains cantons, mais surtout d'une multitude d'entretiens individuels et de Focus Groups avec les principaux acteurs et observateurs de la scène bénévole à Genève.

Contextualisation

Situation de départ

Actuellement, le réseau du bénévolat en général - en particulier celui du bénévolat social en place à Genève - se fonde sur une organisation, à l'échelle cantonale, que l'on pourrait considérer comme étant davantage de type informel. Les places des différents acteurs, les relations qu'ils entretiennent, entre eux et avec les collectivités, les outils de gestion dont ils font usage de manière individuelle ont été déterminés de manière fragmentée au cours de l'histoire, sans véritable projet de coordination globale.

Les grandes organisations, sociales, récréatives, caritatives et humanitaires, telles que Caritas, le Centre Social Protestant, la Croix-Rouge Genevoise, Pro Juventute, Pro Senectute, Terre des Hommes, sont parmi ces acteurs les plus importants. Elles sont les principaux « employeurs » de bénévoles et peuvent compter autant sur certaines ressources pour la gestion de ces bénévoles (financement, outils) que sur un afflux régulier de nouveaux bénévoles, ceci grâce à leur forte présence sur le territoire genevois, dans l'espace public et dans les esprits. Ces grandes organisations possèdent une certaine polyvalence dans la gestion du bénévolat qui leur permet de subvenir à leurs besoins de manière plus ou moins autonome.

Du point de vue de la coordination, deux acteurs ont un rôle établi :

- Le Centre Genevois du Volontariat (CGV), qui est un centre de recrutement et d'information pour bénévoles, au bénéfice d'organisations, d'associations et de particuliers. A travers son ancienneté et son comité regroupant la grande majorité des principaux acteurs, notamment du secteur social, le CGV assure également, de manière informelle, une certaine fonction représentative pour le bénévolat à Genève.
- La Bourse du Bénévolat, au comité tout aussi important, qui depuis peu de temps propose une plateforme d'annonces électroniques en ligne, permettant une rencontre interactive entre offre et demande.

A côté de ces grands acteurs existent aussi les diverses et multiples associations qui emploient de manière moins visible (car moins massive) un nombre également important de bénévoles.

Situation actuelle

Ce système d'organisation actuellement en vigueur est loin d'être dysfonctionnel ou inefficace, mais il présente néanmoins certains points de fragilité et certains manques, surtout en vue de nouvelles problématiques émergentes en matière de gestion du bénévolat, comme par exemple la transformation des logiques motivationnelles (entre un bénévolat traditionnel de dévouement et un bénévolat motivé par des facteurs individuels), l'expression de nouvelles attentes liées à la reconnaissance, la gestion du bénévolat par projet et en réseau, la rémunération du travail bénévole, ou encore l'encadrement des bénévoles contre-prestataires ou frontaliers.

Le développement non coordonné de la gestion du bénévolat a donné beaucoup d'importance à l'identité collective de chaque acteur, faisant de l'autonomie et de la tradition les ressources principales d'action et de légitimation. Cette prépondérance des identités et des fonctionnements différenciés semble aujourd'hui montrer certaines limites là où des problématiques nécessiteraient une prise en charge commune et coordonnée.

Parmi ces points délicats, citons les plus importants²⁰ :

- La difficulté, surtout pour certaines associations et organisations nouvelles ou de petite taille, de gagner en visibilité dans l'espace public.

²⁰ C'est à dire, ceux le plus fréquemment cités par les personnes interrogées.

-
- Le problème, pour certaines associations et organisations dont la survie (financière) dépend des activités bénévoles, quand elles sont « en manque de bénévoles », de trouver suffisamment de candidats intéressés.
 - Le besoin de pouvoir compter sur des bénévoles « fidèles » dans leur engagement, quand une tendance sociale semblerait davantage encourager l'engagement ponctuel, flexible ou par projet.
 - La nécessité d'avoir accès à un certain partage des connaissances et des pratiques en matière de gestion du bénévolat, de pouvoir bénéficier de l'expérience déjà acquise par d'autres et de réfléchir communément à l'élaboration de nouveaux outils.

Objectifs

L'objectif principal de la proposition d'une nouvelle forme de gouvernance du bénévolat est le développement du bénévolat à Genève (en termes d'organisation et de participation), et par là le renforcement général des liens sociaux. Au vu de ce qui vient d'être décrit, l'objectif des mesures que nous proposons pour optimiser la gouvernance du bénévolat à Genève est la mise en place d'un dispositif de fédération et de coordination *au service* des différents acteurs, travaillant à l'organisation, la gestion, la visibilité, la promotion et la reconnaissance du bénévolat. Ce dispositif centralisera certaines ressources et compétences indispensables. Il se veut incitatif et à la libre disposition des organisations, associations et personnes concernées.²¹

Public cible

Les bénéficiaires de ce dispositif sont en premier lieu les structures qui sont concernées par la gestion de bénévoles: les grandes organisations genevoises, employant la majorité des bénévoles, mais aussi l'ensemble des associations ainsi que les services publics concernés par le bénévolat. Dans un second temps, la mise en place de ces mesures servira également l'intérêt des bénévoles et des bénévoles potentiels, à qui pourront être proposées de meilleures opportunités d'encadrement et une meilleure visibilité de l'offre disponible.

²¹ Cet élément de libre affiliation est primordial pour son fonctionnement. La vie associative doit rester un espace sans contrainte de libre entreprise sociale. Pour ne pas entrer en conflit avec le système actuellement en place et se révéler inutile, ignoré ou contre-productif, le dispositif ne peut pas avoir la forme d'une autorité supérieure et contraignante de coordination, qui répartit les moyens et dicte les conduites, mais celle d'une organisation qui gagne, par ces actes, en légitimation.

Objectifs concrets

Concrètement, nous proposons que ce dispositif se donne les missions suivantes :

Coordination et discussion d'enjeux liés au bénévolat

Le dispositif est avant tout un lieu de coordination et de discussion du bénévolat au niveau genevois. Il est constitué d'une plateforme de gouvernance et des assises du bénévolat rassemblant régulièrement l'ensemble des principaux acteurs concernés et impliqués dans le bénévolat. Il permettra une réflexion sur les moyens de clarifier et de systématiser l'implication respective de chaque acteur dans le processus de recrutement et d'encadrement des bénévoles et sur les possibilités de mise en réseau. Cette coordination ne doit pas nécessairement passer par une division des tâches, dans le sens d'une interdépendance, mais bien plus par l'identification des points forts et du potentiel de chaque acteur, et de la contribution qu'il peut amener à l'ensemble genevois. Le dispositif permettra également d'identifier certaines problématiques liées à la gestion du bénévolat ainsi que les moyens d'y remédier. Dans ce sens, il mettra sur pied un certain nombre de standards (peut-être une charte) liés à la gestion du bénévolat.

Promotion du bénévolat

La plateforme met en place un réseau d'outils de promotion, de communication et d'information à grande échelle, pour pouvoir rendre le bénévolat visible aux candidats potentiels (par exemple par une journée genevoise du bénévolat, un affichage informatif continu, une présentation de l'offre bénévole au sein des entreprises). Il nous semble que cette visibilité doit passer par une présentation, une mise en valeur de l'activité bénévole existante plutôt que par un message incitant à l'engagement.

Information et orientation

Le dispositif veut également optimiser la mise en relation entre la demande et l'offre bénévole, cela par la création d'un centre de contact du bénévolat et d'une permanence téléphonique, en facilitant au maximum l'accès à une information pratique, de premier ordre (sur le bénévolat en général, ses conditions, les différentes activités proposées à Genève) pour toutes les personnes qui désirent s'engager, mais aussi l'accès à une information plus spécialisée (technique), liée à la gestion des bénévoles, destinée aux associations et organisations.

Conseil et formation

La dernière mission à développer concerne le « counseling » et la formation. Le dispositif doit devenir un centre d'information et de consultation central à Genève pour l'ensemble des questions liées à la gestion du bénévolat, s'adressant autant aux acteurs institutionnels qu'aux organisations et aux associations. Dans ce sens, le soutien à l'innovation et à la création de projets serait au cœur de sa vocation. En ce qui concerne la formation, le dispositif peut proposer et organiser une certaine palette de services (cours, séminaires thématiques) ou servir de relais pour les structures de formation (HETS). Cette mission est très fortement liée au travail mené par certaines structures similaires concernant le monde associatif en général ; un possible regroupement organisationnel de ces deux types de structures n'est pas à exclure.

Théorie d'action

La concrétisation des objectifs qui viennent d'être cités se fonde sur les hypothèses suivantes, développées au cours de notre recherche :

- Le bénévolat repose en substance sur les principes de réciprocité et d'engagement volontaire. Néanmoins, les formes d'engagement et les dynamiques motivationnelles ont connu et connaissent des transformations conséquentes dont il faut tenir compte dans les manières d'organiser le bénévolat et de gérer les bénévoles.

Le bénévolat est à la fois stable et changeant.

- Le bénévolat est donc un secteur « sensible », ambivalent, qu'il faut savoir à la fois encourager et encadrer tout en protégeant certains espaces de liberté et certaines marges d'action pour les organisations et les bénévoles.

Le bénévolat doit être à la fois organisé et laissé libre.

- Un réseau commun et collectif de prise en charge du bénévolat à grande échelle est à moyen et long terme plus efficace et plus stable qu'une situation fragmentée ou qu'une organisation centralisée.

Le bénévolat gagne à être organisé par l'ensemble des acteurs, pour l'ensemble des acteurs.

- La stabilité et la cohérence d'un système de gouvernance du bénévolat doivent nécessairement se construire en respectant l'actuelle configuration des acteurs et en se basant sur les besoins et demandes des acteurs concernés.

Le bénévolat genevois doit être développé dans une logique démocratique.

Mesures – produits (outputs) – résultats intermédiaires

Dans les trois mois

A *court terme* se rassembleront les principaux acteurs impliqués et concernés par l'organisation et la gestion du bénévolat, sur l'initiative des responsables de projet du Service Social de la Ville de Genève et du Conseil des Anciens, pour jeter les fondations d'une plateforme de gouvernance et de discussion du bénévolat qui devra au plus tôt trouver son fonctionnement autonome. Dans un premier temps devront être discutés et développés les quatre éléments d'action proposés ainsi que leur contenu concret et détaillé. Les responsables de projet peuvent, s'ils le désirent, préparer avant la rencontre avec les autres acteurs une proposition de discussion concrète déjà amendée par les partenaires politiques de la Ville et du Canton. Ceci accélérerait certainement la concrétisation du travail, mais au prix d'une construction moins solide du point de vue du processus de participation et de légitimation.

Les questions suivantes devront être posées : Comment organiser la plateforme de discussion et de gouvernance du bénévolat ? Comment créer un réseau de communication autour du bénévolat à Genève ? Avec quelle stratégie ? Quelle forme donner à un centre d'information et de contact du bénévolat ? Quel rôle faut-il exactement lui donner ? Sous la responsabilité de qui faut-il le placer ? Avec quel financement ? De quel équipement logistique faut-il le munir ? Comment penser une coordination des différents acteurs genevois ?

Produits

Création d'une plateforme de gouvernance et de discussion, élaboration d'un plan d'action détaillé, décliné sur les quatre points proposés.

Résultats intermédiaires

Après trois mois, la plateforme se sera constituée et aura déterminé les différents aspects de son fonctionnement. Elle aura mis sur pied un plan d'action, sur la base duquel pourront être entrepris le dialogue et les négociations avec les autorités concernées.

Dans les six mois

A moyen terme, le plan d'action constitué par la plateforme de discussion et de gouvernance devra être présenté et défendu par les responsables du projet auprès des autorités concernées. Suite aux décisions qui seront prises, la plateforme devra éventuellement redéfinir ce plan d'action pour l'adapter aux contraintes potentielles qui lui seront posées.

Produit

Un projet de collaboration avec les autorités concernées, définissant notamment et principalement l'octroi d'un soutien financier.

Résultats intermédiaires

Après six mois, les responsables du projet pourront commencer à organiser la création du dispositif.

Dans l'année et après

A plus long terme, il s'agira de concrétiser la réalisation du dispositif. Par ordre de priorité, c'est avant tout le centre de contact qu'il faudra créer, notamment par la constitution, le rassemblement des matériaux informatifs qu'il devra centraliser, par l'attribution de locaux et le montage d'une infrastructure (dont un site Internet et une ligne téléphonique de permanence), par la création des postes salariés. Dès lors, la mise en place des outils et du réseau de communication pourra véritablement se développer avec comme objectif annexe à la promotion du bénévolat en général celui plus concret de rendre publique et visible l'existence du centre de contact. On pourrait imaginer que ce réseau de communication se construise simultanément sur une collaboration avec les médias et des campagnes d'affichage et de promotion diverses. L'impulsion pour la promotion du bénévolat que créera l'ouverture de ce centre de contact et d'information pourra être régulièrement ré-alimentée par l'organisation ou la participation à divers événements (journée du bénévolat, de la vie associative, fêtes populaires, etc.).

Produits

Création d'un centre de contact et d'information du bénévolat, ainsi qu'un réseau de communication et de promotion du bénévolat initié par la couverture médiatique de l'ouverture du centre.

Résultats intermédiaires

Après une année, l'ensemble des principaux acteurs du bénévolat genevois pourra compter sur un centre de contact et d'information ainsi qu'un réseau de communication et de promotion.

Input

Les principaux investissements financiers indispensables à la réalisation des grandes étapes de la mise en place et de la gestion du dispositif de gouvernance concernent les éléments suivants :

- Un secrétariat de la plateforme, avec un soutien administratif.
- Une permanence auprès du centre de contact et d'information, notamment téléphonique.
- L'infrastructure du centre : un local avec un lieu de rencontre, du matériel informatif, un site Internet.
- Un soutien aux campagnes d'information et de promotion.
- Un soutien à l'organisation des assises annuelles.

En tout, nous estimons nécessaire un investissement de Frs. 250'000.- à 350'000.- par année.

Organisation

Nous prévoyons donc la mise en place de la plateforme de discussion et de gouvernance comme organe central de prise de décision et de pilotage du dispositif. Du point de vue organisationnel, nous pouvons imaginer une solution étatique (un « Bureau du bénévolat ») ou une solution privée. Si la solution étatique a l'avantage d'une mise en route rapide et d'une stabilité relativement forte, elle risque d'être trop peu à l'abri de l'influence (potentiellement) directe du politique et donc régulièrement mise en cause dans sa légitimation par le monde associatif.

En conséquence, et conformément à ce qui a été exprimé par la grande majorité de nos interlocuteurs, nous préférons proposer une logique privée à cette plateforme, à savoir la forme d'une association sans but lucratif. Cette association serait collectivement constituée par l'ensemble des acteurs principaux, y compris les acteurs étatiques, pour permettre un dialogue sur une base horizontale. Cette association aurait l'avantage de pouvoir nommer un comité de direction, qui pourrait assumer un rôle plus fonctionnel pour les opérations de pilotage stratégique. Ce comité de direction serait composé d'un nombre restreint de personnes (cinq à sept), dont une présidente ou un président en rotation biannuelle, et serait choisi par les membres collectifs de l'association. Les tâches concrètes de ce pilotage opérationnel seraient assurées par un ou une secrétaire générale de l'association, qui serait également responsable de la tenue d'un tableau de bord (présenté ci-dessous), servant à mesurer l'efficacité du projet. La plateforme organisera à intervalles réguliers des assises du bénévolat conviant un plus grand nombre d'acteurs à la discussion.

Indicateurs utilisés pour la vérification de l'efficacité

La mise en place des différentes mesures visant à optimiser la gouvernance du bénévolat se montreront concluantes si les éléments suivants peuvent être observés :

- Une visibilité médiatique du bénévolat, dans les sphères publiques et politiques, mesurée à travers un monitoring du nombre et de l'ampleur des articles de presse et des références dans les médias télévisés.
- Une régularité et une intensité de la participation des différents acteurs au sein de la plateforme de discussion et de gouvernance du bénévolat, permettant de déboucher sur des accords. Seront pris en considération le nombre d'initiatives formulées et les présences des différents acteurs lors des rencontres, sur la base de comptes-rendus écrits.
- Une grande fréquentation, sollicitation du centre d'information et de contact du bénévolat, évaluée à travers un monitoring, un décompte des contacts établis.
- Une augmentation du nombre d'intéressés venant prendre contact avec les différentes organisations, associations, services ou centres, mesurée par des enquêtes régulières auprès des partenaires de la plateforme.
- La création de nouveaux projets, par exemple associatifs, encouragés par ces nouvelles mesures, mesurée de manière qualitative à partir d'un listing des différentes réalisations (voir tableau 2).

Tableau 2 : Indicateurs de réussite – sur trois ans

Indicateur	Mesure
Augmentation de la visibilité du bénévolat dans les médias	Monitoring quantitatif des média (nombre d'articles, présence à la radio et à la télévisions)
Assiduité du suivi	Nombre de participants réguliers au comité, nombre de participants aux assises annuelles, nombre d'initiatives prises
Utilisation du centre de contact	Nombre et type de sollicitation
Effets de mise en relation	Nombre d'intéressés augmentant (enquête auprès des partenaires)
Création de nouvelles activités	Description

Pour suivre la mise en œuvre et le développement des mesures proposées, il sera important de mettre en place un tableau de bord, régulièrement mis à jour, traçant l'évolution de l'ensemble de ces indicateurs.

Risques externes

Les risques externes sont probablement les plus menaçants sur le long terme. Ils concernent dans l'ensemble la manière dont le public réagit au dispositif mis en place. Ainsi, sont à considérer comme risques les éléments suivants:

- Un manque de visibilité des initiatives de valorisation du bénévolat, dû à une diffusion insuffisante du message véhiculé ou à sa mauvaise réception.
- Un manque de visibilité, ou une mauvaise image du centre d'information et de contact du bénévolat.
- Une méfiance, une indifférence ou un rejet de la part des bénévoles face aux nouvelles mesures de gestion mises en place.

Risques internes

Les risques internes sont pour leur part liés à une mauvaise définition ou/et à une mauvaise mise en application des mesures. On pourrait imaginer les situations suivantes :

- Un dysfonctionnement du dialogue au sein de la plateforme de gouvernance qui se traduirait par une impossibilité de trouver des terrains d'entente ou par le retrait (la non-participation) de certains acteurs.
- Un manque d'intérêt de la part de plusieurs des acteurs concernés vis-à-vis des mesures proposées qui pourrait mettre en péril la cohérence du projet.
- Un manque d'intérêt ou d'écoute de la part des autorités vis-à-vis des mesures proposées ou une trop grande pression économique qui pourrait mettre en péril le financement du dispositif.
- Une mauvaise définition de la forme et du contenu du centre d'information et de contact du bénévolat qui pourrait avoir comme conséquences de rendre son utilisation inaccessible ou inappropriée aux besoins des bénévoles potentiels et ainsi de compromettre son utilité.
- Une collaboration et une coordination des différents acteurs qui n'auraient pas de réelle inertie en dehors de la plateforme de discussion et de gouvernance, et se limiteraient à des échanges ponctuels et formalisés.

Bibliographie

- Beveridge, William H. (1948). *Voluntary Action*. London: Allen and Unwin.
- Bovay, Claude, Jean-Paul Tabin et Roland J. Campiche (1994). *Bénévolat, modes d'emploi*. Lausanne: réalités sociales.
- Caillé, Alain (1996). "Ni holisme ni individualisme méthodologiques. Marcel Mauss et le paradigme du don." *La revue du M.A.U.S.S semestrielle* 8(2): 12-58.
- Cattacin, Sandro (2008). "Genève n'existe pas, pas encore", à publier.
- Cattacin, Sandro (2006a). "Überblick: Wandel der traditionellen Freiwilligenarbeit", dans Farago, Peter et Herbert Ammann (éd.). *Monetarisierung der Freiwilligkeit*. Zürich: Seismo, p. 217-220.
- Cattacin, Sandro (2006b). "Vereine und Vereinigungen in einer pluralisierten Gesellschaft. Überlegungen zum Verhältnis zwischen Vereinen und Vereingengen sowie dem Staat und dem Markt im Umfeld mikro- und makrostrukturellen Wandels", dans Farago, Peter et Herbert Ammann (éd.). *Monetarisierung der Freiwilligkeit*. Zürich: Seismo, p. 221-231.
- Cattacin, Sandro et Rocco Vitali (1998). "Le travail non-conventionnel entre Etat et marché", dans Hunyadi, Mark et Marcus Mänz (éd.). *Le travail refiguré*. Genève: Georg, p. 213-228.
- Constant, Benjamin (1980). *De la liberté chez les modernes*. Paris: le livre de Poche.
- Höpflinger, François et Kurt Wyss (1994). *Am Rande des Sozialstaates. Formen und Funktionen öffentlicher Sozialhilfe im Vergleich*. Bern: Haupt.
- Inglehart, Ronald (1977). *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Merrien, François-Xavier (1990). "Etat et politiques sociales: contribution à une théorie "néo-institutionnaliste"." *Sociologie du Travail* 1990(3): 267-294.
- Meyer, Peter C. , Monica Budowski et Jakob Bösch (1993). "Freiwillige Hilfe: Konzepte, Wirkungen, Förderungsmassnahmen", dans Meyer, Peter C., Monica Budowski (éd.). *Bezahlte Laienhilfe und freiwillige Nachbarschaftshilfe*. Zürich: Seismo, p. 17-40.
- OFS, Office fédéral de statistique (2004). *Rapport sur le travail bénévole en Suisse*. Bern: OFS.
- OFS, Office fédéral de statistique (2005). *L'enquête suisse sur la population active (ESPA)*. Neuchâtel: OFS.
- OFS, Office fédéral de statistique (2007). *L'enquête suisse sur la population active (ESPA)*. Neuchâtel: OFS.
- Pierson, Paul (1994). *Dismantling the Welfare State? Reagan, Thatcher and the Politics of Retrenchment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Powell, Richard A. et Helen M Single (1996). "Focus Groups." *International Journal for Quality in Health Care* 8(5): 499-504.
- Putnam, Robert David (2000). *Bowling alone the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, Robert with, Robert Leonardi et Raffaella Y. Nanetti (1993). *Making Democracy Work*. Princeton: Princeton University Press.
- Smith, Adam (2000 [1759]). *The theory of moral sentiments*. Amherst, N.Y.: Prometheus Books.
- Stadelmann-Steffen, Isabelle, Markus Freitag et Marc Bühlmann (2007). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2007*. Zürich: Seismo.

Steiner, Rudolf (1986). "Sozialpolitische Rahmenbedingungen von freiwilliger sozialer Tätigkeit und Selbsthilfe im Zeichen der Trendwende, in: Ruth Brack, Judith Giovanelli-Blocher et Rudolf Steiner (éd.), *Freiwillige Tätigkeit aus der Sicht beruflicher Sozialarbeit. Vorträge und Aufsätze*, Bern und Stuttgart: Haupt, p. 13-30."

Titmuss, Richard (1971). *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*. New York: Vintage Books.

Tocqueville, Alexis de (1986 [1835]). *De la démocratie en Amérique, I*. Paris: Gallimard.

Annexe 1 : La méthode des *focus group*

Qu'est-ce qu'un focus group ?

Les *focus groups* sont des groupes de discussions de 5 à 10 personnes qui débattent sur un thème. Les groupes sont généralement modérés à partir d'un canevas dont le contenu est prédéfini. Les discussions sont analysées sur un mode inductif qui développe et approfondit les questions de départ.

Quand utilise-t-on des focus groups ?

Les *focus groups* peuvent servir, par exemple, comme pré-test à un questionnaire, pour l'analyse de l'impact d'une campagne commerciale, pour de brèves évaluations, pour approfondir des résultats ou pour développer des lignes d'argumentation par la confrontation directe de différentes opinions.

Qui participe aux focus groups ?

Les participant/es doivent être en général plus ou moins représentatifs d'un groupe ou d'un thème traité. Le choix des participant/es est généralement basé sur des critères précis. On cherche dans la mesure du possible à diminuer l'hétérogénéité des groupes afin de mieux cibler la problématique et de limiter l'influence d'autres facteurs.

Comment sont organisés les focus groups ?

Les *focus groups* commencent généralement par faire une présentation de la problématique. Les personnes chargées de l'organisation sont au nombre de deux à trois selon la taille des groupes : un-e modérateur/rice, une personne chargée de faire l'introduction et une mini synthèse finale. Ces deux personnes doivent avoir une bonne connaissance de la thématique et de la technique de modération ; et un/e secrétaire chargé du procès-verbal.

Quel est le contenu et le produit des focus groups ?

De manière générale, les *focus groups* sont enregistrés et retranscrits, et donnent lieu à une analyse de contenu. Pour certains types d'étude les séances sont filmées et un/e observateur/rice externe au groupe les observe depuis une salle annexe. Dans ces cas, le procès-verbal de la séance décrit non seulement les discours, mais tient compte en plus des attitudes. Dans d'autre cas, l'analyse est superficielle et rapide et se limite à la confirmation de connaissances.

Source : Powell et Single 1996

Annexe 2 : Organisations et personnes consultées

Les organisations et personnes suivantes ont été consultées :

- **Madame Lyola Campos,**
responsable du bénévolat à Caritas, Genève.
- **Madame Sabine Baud,**
responsable du bénévolat au Centre Social Protestant, Genève.
- **Madame Lola Sasson,**
présidente du Centre Genevois du Volontariat, Genève.
- **Madame Marie-Chantal Collaud,**
présidente de l'association AVEC et du Groupe Romand de Promotion du Bénévolat, Vaud.
- **Madame Eliane Babel-Guérin,**
directrice de la Croix-Rouge genevoise.
- **Madame Christiane Etienne-Warynski,**
responsable du bénévolat à Terre des Hommes Suisse, Genève.
- **Madame Jacqueline Cramer,**
directrice de Pro Senectute, Genève.
- **Madame Sylvie Reverdin Raffestin,**
directrice de Pro Juventute, Genève.
- **Madame Marianne Coppey Lanzer,**
secrétaire générale de l'Université Populaire du Canton de Genève.
- **Madame Elena Santiago,**
vice-présidente de l'Association genevoise des sports.

Annexe 3 : Participants aux *Focus Groups*

Participants du premier focus group :

- **Monsieur Bernard Lachenal**,
responsable du bénévolat à la Croix-Rouge genevoise.
- **Madame Lyola Campos**,
responsable du bénévolat à Caritas, Genève.
- **Madame Sabine Baud**,
responsable du bénévolat au Centre Social Protestant, Genève.
- **Madame Lola Sasson**,
présidente du Centre Genevois du Volontariat, Genève.
- **Madame Marie-Chantal Collaud**,
présidente de l'association AVEC
et du Groupe Romand de Promotion du Bénévolat, Vaud.
- **Madame Chantal Eberlé**,
conseillère en action communautaire, Service social, Ville de Genève.
- **Monsieur Philippe Demierre**,
collaborateur de Cité Seniors, Service social, Ville de Genève.
- **Monsieur Eric Sublet**,
président de la Bourse du Bénévolat et du Conseil de Anciens, Genève.

Participants du deuxième focus group :

- **Monsieur Maurice Graber,**
adjoint de direction, Service social, Ville de Genève.
- **Monsieur Christian Jöhr,**
adjoint de direction, Service social, Ville de Genève.
- **Monsieur Régis de Battista,**
directeur de la Maison des Associations, Genève.
- **Monsieur Albert Rodrik**
ancien collaborateur du département de l'action sociale et de la santé,
ancien député, membre de l'Assemblée constituante, Genève
- **Monsieur Eric Sublet,**
président de la Bourse du Bénévolat et du Conseil de Anciens, Genève.
- **Professeur Jean Kellerhals,**
sociologue, professeur honoraire de l'Université de Genève
- **Madame Geneviève Colomb,**
directrice de l'Association des Services Bénévoles Vaudois, Vaud.

Annexe 4

Coordination et gouvernance du bénévolat en Suisse, à Lausanne et à Zürich

Cette annexe présente, à titre d'exemple, différents systèmes de gouvernance du bénévolat mis en place en Suisse. Nous allons voir que nombre de ces projets ont un niveau d'organisation et un champ d'action à l'échelle cantonale, mais qu'ils sont en interaction constante entre d'une part le niveau suisse et international, où certains plans directeurs du bénévolat sont élaborés, et le niveau des villes, des communes, où la majorité des organisations développent et mettent en pratique leurs actions.

Vu l'étendue et la complexité de la plupart de ces modèles, nous nous contentons – pour des raisons de clarté – d'exposer uniquement les caractéristiques essentielles de chacun. Aussi, vu l'ambition de ce travail, nous nous concentrerons dans cette présentation sur les aspects d'ordre organisationnel. Ainsi, bien qu'indispensables à tout travail cherchant à rendre compte du phénomène bénévole dans sa totalité ou à approfondir certains aspects de sa dimension politique, nous préfererons, ici, mettre de côté l'ensemble des débats publics ou parlementaires – parfois échelonnés sur de nombreuses années– qui sont à l'origine de ces projets de gouvernance.

Coordination au niveau suisse

En vue de l'année 2001, proclamée Année internationale du volontariat (International Year of Volunteering) par l'ONU, s'est constituée en Suisse en 1999 l'association *ivy-forum.ch*. Avec près de 150 organisations-membres, cette plateforme avait pour but d'initier la discussion concernant une valorisation du bénévolat en Suisse et de réfléchir à des moyens de concrétiser les points du programme énoncé par les Nations Unies pour cette Année internationale du volontariat : reconnaître le travail accompli par les bénévoles, mettre en relation les organisations qui engagent des volontaires, promouvoir le volontariat et recruter de nouveaux volontaires. Sur cette base, elle formule 5 objectifs :

1. Attirer l'attention du public sur les prestations fournies par les bénévoles et les volontaires.
2. Apporter un soutien aux organisations qui entendent célébrer l'Année internationale des volontaires.

3. Encourager l'innovation dans le domaine du volontariat et du travail bénévole.
4. Favoriser la reconnaissance du travail accompli en Suisse et à l'étranger par les bénévoles et les volontaires.
5. Ouvrir un débat public sur le thème du volontariat.

Ivy-forum.ch donnera réellement l'impulsion au débat sur le bénévolat au niveau suisse. Concrètement, outre qu'elle représentait la Suisse à la Journée internationale du volontariat et assurait la continuité des activités internationales en Suisse, l'association est le premier réseau suisse de coordination du bénévolat. Elle est aussi à l'origine de nombreux projets, comme la formulation de standards sur le travail bénévole et la réflexion, en partenariat avec l'OFPT (Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie), autour d'un moyen de reconnaissance officiel, d'attestation du travail bénévole accompli (le futur projet *Sozialausweis*). En 2002, l'association sera dissoute pour renaître sous le nom de *forum bénévolat*, qui poursuit les mêmes objectifs. Ce forum s'étend aujourd'hui à l'ensemble de la Suisse et se divise en 3 entités selon les différentes régions linguistiques : *bénévolat.ch* pour la Suisse romande, *benevol.ch* pour la Suisse alémanique et *volontario.ch* pour le Tessin. Chaque section est autonome dans sa forme et sa manière de fonctionner, ayant chacune à faire avec différents acteurs et configurations, avec différents niveaux de reconnaissance et de sollicitation, mais toutes remplissent cette fonction d'organe de référence, responsable de la coordination régionale du bénévolat.

Gouvernance du bénévolat à Zürich

Au niveau de la ville, la *Kontaktstelle Freiwilligenarbeit* de la Ville de Zürich, représente, comme son nom l'indique, un point de contact pour le travail bénévole. C'est un lieu, physique, où les personnes qui veulent *s'engager* dans le bénévolat et les organisations qui veulent *engager* des bénévoles trouvent des informations et des conseils, sur les conditions qui s'imposent et les possibilités qui s'offrent à eux. Outre cette vocation informative, ce centre s'occupe directement de certaines tâches de gestion et de coordination, principalement de celles nécessaires – vitales – aux infrastructures de la ville :

- il organise un système de mentorat/tutorat de personnes vulnérables, avec plus de 1000 bénévoles ;
- fournit environ 600 bénévoles aux départements de la santé et de la protection de l'environnement, principalement aux hôpitaux, centres de soins et maisons de retraite ;
- sert de plateforme, à travers le projet *Nachbarschaftshilfen*, pour établir des contacts et encourager l'entraide entre voisins ;

-
- publie, en collaboration avec la *Freiwilligenagentur der Schtiftung Kirlicher Sozialdienst Zürich*, la revue trimestrielle *zürich freiwillig* (Zürich bénévole).

Au niveau du Canton de Zürich, le *Verein Koordination Freiwilligenarbeit Zürich*, qui entend fonctionner comme le lobby du bénévolat, assure la coordination entre plus d'une trentaine d'organisations actives dans le bénévolat. C'est une association – autofinancée – qui fonctionne essentiellement comme plateforme de discussion, de contact et d'échange. On trouve parmi ses membres le Centre de contact pour le bénévolat de la Ville de Zürich, des Eglises, des cliniques, quelques fondations, ainsi qu'une multitude d'organisations telles que Caritas, la Croix-Rouge, la Croix-Bleue, le WWF, Pro Infirmis, Pro Senectute, Pro Juventute, etc.

Au-delà de ce rôle de structure de coordination et d'échange entre les différentes organisations membres, le *Verein Koordination Freiwilligenarbeit Zürich* propose et assure également la mise en place d'un certain nombre de « standards », des principes de réglementation concernant le travail bénévole, cela sur la base formulée par *benevolat.ch*. Ces standards, énoncés en 7 points qui concernent autant les bénévoles que les organisations qui les engagent, requièrent :

1. Une reconnaissance du travail bénévole, personnelle et institutionnelle, au travers notamment de l'instauration du *Sozialausweis* (Passeport Social), d'un défraiement « généreux » ainsi que d'un dédommagement des frais de formation continue par l'organisation.
2. Une réglementation des conditions de travail, comprenant entre autre la limitation du temps d'investissement (4 à 6 heures par semaine), la possibilité pour le bénévole de participer à l'élaboration et aux prises de décision (développement, restructuration) concernant le poste qu'il occupe, l'accès à une certaine infrastructure (locaux, photocopieuse, etc.).
3. L'accompagnement des bénévoles tout au long de leur engagement, par l'attribution d'une personne de référence fonctionnant comme un parrain (appui et conseil, en interne) et un ambassadeur (représentation extérieure), et par la possibilité d'échanges d'expérience en groupe.
4. La conclusion d'un contrat d'engagement définissant les attentes mutuelles du bénévole et de l'organisation et stipulant les conditions, la durée et l'étendue de l'engagement.
5. L'évaluation continue du travail bénévole, individuellement ou en groupe.
6. Le défraiement systématique des bénévoles concernant les divers frais liés à leur activité : transport, communication, alimentation, jetons de présence, etc.
7. La reconnaissance du travail bénévole dans les organisations qui en font usage, à travers la déclaration et la prise en compte du travail effectué, dans le budget, les rapports d'activités, les Passeports Sociaux, etc.

Certains membres du *Verein Koordination Freiwilligenarbeit Zürich* prolongent, complètent, renforcent cette activité de coordination et de valorisation à travers leur propre action.

La *Evangelisch-reformierte Landeskirche Zürich*, l'Eglise protestante de Zürich, joue ainsi un rôle important à Zürich en proposant un centre du bénévolat, la *Fachstelle Freiwilligkeit*. Au-delà des intérêts particuliers des Eglises, ce centre propose un soutien à la création de projets et une multitude de séminaires de formation continue pour responsables d'organisations, acteurs institutionnels, bénévoles, de tous horizons. Dans le même esprit, la *Freiwilligenagentur der Stiftung Kirlicher Sozialdienst Zürich*, propose aussi des services pour les bénévoles, notamment une très importante bourse du bénévolat.

Vitamin B est une autre structure spécialisée qui offre un appui essentiellement orienté sur l'aide à la création et à la gestion d'associations, et donc par là à l'emploi de bénévoles ; elle propose des conférences, des séminaires, des ateliers, du matériel informatif, etc.

La *Freiwilligenagentur Winterthur benevol* et la *Freiwilligen-Agentur Kloten*, sont également des acteurs importants et intéressants du bénévolat dans le Canton de Zürich ; ils assument de manière visiblement assez autonome la coordination des bénévoles en dehors de l'agglomération urbaine de la Ville de Zürich.

L'exemple de Zürich montre comment une structure de coordination peut se mettre en place avec une constellation d'acteurs et d'intérêts extrêmement diversifiée, voir même éclatée. Sa force est d'avoir su mettre en relation cette multitude d'acteurs préexistant sans écraser leurs particularités. En effet, le *Verein Koordination Freiwilligenarbeit Zürich* ne cherche pas la coordination à travers une unification de tous les acteurs, une structure unique de grande échelle qui viendrait se substituer à la diversité des parties en les absorbant, mais elle privilégie au contraire une mise en réseau qui valorise les particularités de chaque acteur, son environnement, son identité, son histoire, ses relations. L'ambition du centre est de permettre le contact, l'échange permanent entre les différents acteurs du bénévolat, et de servir de point d'articulation entre les standards formulés de manière globale et le contexte concret du Canton de Zürich. Leur mise en application, au même titre que tout ce qui relève de l'action (recrutement, évaluation, accompagnement, etc.), est laissée à la responsabilité de chaque organisation. L'Etat et la Ville de Zürich ne participent donc pas à cette constellation en tant qu'organisateur ou arbitre, garant de la coordination, mais en tant qu'acteur – au même titre que tous les autres, avec ses propres intérêts, contraintes et ressources.

Canton de Vaud

Dans le canton de Vaud, deux acteurs sont conjointement responsables de la gouvernance du bénévolat.

L'association AVEC

Fondée en 1988 sous le nom d'Action Bénévole, avec un soutien financier privé et public, l'association a pour ambition de promouvoir le bénévolat, qu'elle considère comme nécessairement complémentaire aux prestations du travail social professionnalisé, mais dont la responsabilité ne peut être directement attribuée à l'Etat. Aujourd'hui, l'association AVEC étend son action au monde associatif dans sa totalité et dispose d'une convention de collaboration avec le Département de la Santé et de l'Action sociale couvrant la majorité de ses dépenses annuelles (frais de fonctionnement, salaires). L'association peut garantir une présence et des services quotidiens grâce à des employés salariés assurant une permanence téléphonique et physique (pour un taux total d'engagement de 160%), ainsi qu'à des locaux servant autant de centre d'information (renseignements, conseils personnalisés, soutien à la création de projets), de documentation (ouvrages spécialisés, guides pratiques, dossiers, bases de données) que de lieu de formation (cours, séminaires).

Sous le nom de Groupe Romand pour la Promotion du Bénévolat (GRPB), l'association AVEC est représentante de la Suisse romande auprès du Forum Bénévolat. Fédérant les structures de coordination des cantons de Vaud, Fribourg (RéseauBénévolatNetzwerk), Neuchâtel (ANSB - Association Neuchâteloise de Services Bénévoles), Jura (AJCB – Association Jurassienne de Coordination du Bénévolat) et Valais (Bénévoles Valais), le GRPB a pour but de développer le bénévolat, en informant, valorisant, coordonnant à l'échelle régionale.

L'Association des Services Bénévoles Vaudois

L'ASBV, l'Association des Services Bénévoles Vaudois, fondée en 1972, est l'autre structure incontournable du canton de Vaud, également subventionnée par le Département de la Santé et de l'Action sociale. Regroupant près d'une cinquantaine d'organisations et d'institutions travaillant avec des bénévoles, en tant qu'association faîtière, l'ASBV sert de plateforme de coordination et d'échange, spécialisée dans le bénévolat. Contrairement à l'association AVEC, elle propose un système d'annonces en ligne, servant à établir un lien entre employeurs et employés, entre les organisations et les bénévoles. Les contacts ainsi établis ne sont pourtant pas totalement indirects et « anonymes ». L'association réalise en effet des entretiens avec bon nombre des intéressés, à chaque fois qu'une garantie de l'engagement est nécessaire. En dehors de cette fonction d'intermédiaire,

de structure de placement, l'ASBV assure aussi les services usuels des acteurs de coordination : information, conseils, documentation, formation.

Le travail commun, l'objectif commun, la source commune de financement de ces deux organisations n'ont pas pour autant conduit à leur collaboration. Ce qui était à l'origine une situation de concurrence s'est progressivement développé, à travers une réorganisation, une nouvelle répartition des tâches, en système bipolaire de complémentarité. C'est cette complémentarité qui fait aujourd'hui la particularité du modèle vaudois de gouvernance du bénévolat, pour autant qu'on puisse parler de « modèle », tant son fonctionnement n'est pas le résultat planifié d'un projet commun et coordonné. Cette répartition des tâches rappelle que la promotion du bénévolat peut se faire à deux niveaux différents : d'une part en développant le travail bénévole, d'autre part en soutenant le monde associatif.

Liste des tableaux et figures

Figure 1 : Le parcours actuel du bénévole à Genève	36
Figure 2 : Proposition d'une nouvelle organisation du parcours du bénévole	40
Tableau 1 : Engagement bénévole de la population genevoise en comparaison à la population suisse	13
Tableau 2 : Indicateurs de réussite – sur trois ans	51

Table des matières détaillée

Table des matières	3
Avant-propos	5
Résumé	6
Introduction	7
Éléments méthodologiques	7
Structure du texte	8
Le bénévolat en Suisse et à Genève : données statistiques	9
Le bénévolat en Suisse	10
Éléments descriptifs : qui sont les bénévoles ?	10
Éléments explicatifs : pourquoi s'engage-t-on ?	11
Le bénévolat à Genève	12
Quelques remarques intermédiaires	15
Le bénévolat aujourd'hui : caractéristiques principales	17
Altruisme et égoïsme	17
Conscientisation et acceptation morale de la logique de réciprocité	18
La transformation du rapport aux motivations	19
Changements de temporalité	23
Remarques intermédiaires	24
L'organisation du bénévolat à Genève : description et analyse	25
Les grandes organisations	25
Image et traditions : deux atouts centraux	26
L'avantage financier : postes salariés pour la gestion des bénévoles	26
Logiques d'action et manque en bénévoles	27
Le recrutement : l'importance de l'information	27
L'entretien	28
Choisir les « bons » bénévoles	29
Proposer un cadre et un suivi adéquat aux bénévoles	31
Les structures de service	34
Le Centre Genevois du Volontariat	34
La bourse du bénévolat	35
Synthèse : parcours actuel de l'engagement d'un bénévole à Genève	35
Un modèle de gouvernance pour Genève	38
Renforcer la participation	38
Optimiser la gestion des bénévoles	40
Légitimation du dispositif et des mesures	41
Le rôle de l'Etat	41

Conclusion : plan d'action pour la mise en place du modèle "Program Logic"	43
Contextualisation	43
Situation de départ	43
Situation actuelle	44
Objectifs	45
Public cible	45
Objectifs concrets	46
Théorie d'action	47
Mesures – produits (outputs) – résultats intermédiaires	48
Dans les trois mois	48
Dans les six mois	49
Dans l'année et après	49
Input	50
Organisation	50
Indicateurs utilisés pour la vérification de l'efficacité	51
Risques externes	52
Risques internes	52
Bibliographie	53
Annexe 1 : La méthode des <i>focus group</i>	55
Annexe 2 : Organisations et personnes consultées	56
Annexe 3 : Participants aux <i>Focus Groups</i>	57
Annexe 4 : Coordination et gouvernance du bénévolat en Suisse, à Lausanne et à Zürich	59
Coordination au niveau Suisse	59
Gouvernance du bénévolat à Zürich	60
Canton de Vaud	63
L'association AVEC	63
L'Association des Services Bénévoles Vaudois	63
Liste des tableaux et figures	65
Table des matières détaillée	66