



PLATEFORME
DES ASSOCIATIONS
D'AÎNÉS DE GENÈVE

**Gestion du bénévolat en lien
avec la personne âgée à
Genève: état des lieux**

Novembre 2017

Groupe Gestion Bénévoles

GROUPE GESTION BÉNÉVOLES

Lors de la Plénière 41 du 21 septembre 2015, il a été décidé de constituer un groupe de travail sur le bénévolat (ci-après GGB) et plus particulièrement sur la gestion des bénévoles, avec pour mandat de proposer une suite au travail de recensement d'informations effectué auprès des associations membres et observateurs de la PLATEFORME durant l'été 2015.

Le GGB a établi un état des lieux des principaux défis rencontrés dans la gestion des bénévoles, en tenant compte des besoins des membres et des réalités du terrain. Cet état des lieux est exposé dans ce rapport qui sera présenté aux membres et observateurs de la PLATEFORME à la Plénière 50 du 13 novembre 2017.

MEMBRES DU GROUPE

Sylvie Munaretto, Présidente

José Alvarez

Janine Berberat

Stéphane Birchmeier

Marie-Rose Charvoz

Anne Davoli

Aurélie Épiney

Lisette Lier

Andréa Quiroga

Marisa Silva

Croix-Rouge genevoise (membre PLATEFORME)

Ville de Meyrin (observateur PLATEFORME)

Pro Senectute Genève (membre PLATEFORME)

Ville de Genève (observateur PLATEFORME)

APAF (membre PLATEFORME)

CSP, Bel âge (membre PLATEFORME)

CAD (observateur PLATEFORME)

FEGEMS (observateur PLATEFORME)

Genève Bénévolat (experte externe)

Caritas Genève (membre PLATEFORME)

Secrétariat et coordination

Irina Ionita, Secrétaire générale

Rédaction

Irina Ionita, Secrétaire générale

INTRODUCTION

Le bénévolat est une activité volontaire, non rémunérée, au service d'autrui. S'engager comme bénévole est donc une question éminemment individuelle, un choix libre et intime qui se décline selon le parcours de vie, les valeurs et motivations personnelles, la quête de sens, etc. Mais, l'engagement bénévole est aussi, et tout autant, une question collective ancrée dans une réalité sociale et un contexte historique particulier. C'est une question éthique qui fait appel à la responsabilité sociale individuelle, à la logique de réciprocité et à la solidarité intergénérationnelle, dans le but de maintenir et de renforcer le lien social. C'est également une question socio-sanitaire, car le bénévolat encourage la participation à la vie sociale, notamment des aînés, pour réduire le risque d'isolement ou d'exclusion. Enfin, c'est une question économique et politique. En effet, le travail bénévole permet à la société de faire d'importantes économies. A ce sujet, l'étude menée en 2015 à Genève par le Collectif d'associations pour l'action sociale sur l'efficacité de ses associations, parle d'un «multiplicateur social» dans le principe de subsidiarité. Ce principe permet à l'Etat de dépenser moins pour faire plus, en subventionnant des structures privées qui fonctionnent en partie grâce aux bénévoles ([CAPAS 2015](#), pp. 4-5).

Si l'on s'en tient à l'adage populaire «le temps c'est de l'argent», l'Office fédéral de la statistique estime qu'en 2013 la Suisse a produit 665 millions d'heures de travail bénévole, contre 853 millions d'heures de travail rémunéré dans le secteur de la santé et du social (OFS, Compte satellite de production des ménages CSPM 2013 et OFS, Statistique du volume du travail SVOLTA, 2013). Selon une nouvelle statistique fédérale, 43% de la population de 15 ans et plus effectue au moins un travail bénévole non rémunéré. Les seniors et particulièrement le groupe d'âge des 65-74 ans, fournissent la plus forte contribution au travail bénévole non domestique, avec 4h hebdomadaires pour les femmes et 3h30 pour les hommes ([OFS 2017](#)).

Cette réalité est patente au sein de la PLATEFORME des associations d'aînés de Genève. La grande majorité de ses membres fonctionne en partie, voire en totalité, sur la base du bénévolat, et cela à tous les niveaux de son organigramme : des bénévoles pour des activités ponctuelles jusqu'aux membres des comités. Les compétences requises vont ainsi des plus simples et génériques aux plus complexes et spécifiques, et l'engagement attendu des bénévoles varie fortement en conséquence. Cela engendre d'importants défis en termes de fonctionnement, voire de pérennisation d'une structure ou d'un projet qui repose - même en partie - sur le travail bénévole. Comment motiver le bénévole? Quels outils pour le fidéliser et le valoriser? Autant de questions que se posent beaucoup d'associations dont le bénévolat est lié aux personnes âgées comme acteurs et comme bénéficiaires.

Aujourd'hui la thématique du bénévolat est vaste et largement étudiée. A défaut d'une expertise académique dans le domaine, la PLATEFORME dénombre une quarantaine d'associations membres avec une grande expérience ancrée dans le terrain et le quotidien. Aussi répond-elle aux mandats que ces dernières lui donnent, dans le but principal de soutenir le monde associatif travaillant avec les personnes âgées, autant dans ses défis et ses difficultés que dans ses succès.

MÉTHODOLOGIE

Le périmètre de réflexion de ce travail se limite de fait aux associations membres et aux observateurs de la PLATEFORME. L'objet de recherche y est clairement défini : identifier les principaux défis du bénévolat social et d'accompagnement au sein des associations qui travaillent avec et pour les personnes âgées dans le canton de Genève.

Première enquête : questionnaire général 2015

Suite à la demande de plusieurs associations membres de la PLATEFORME, une Plénière a été organisée en septembre 2015 sur les enjeux et les défis du bénévolat associatif. Afin de préparer cette Plénière, en se situant au plus près des réalités et des besoins du terrain, un questionnaire général sur le bénévolat a été envoyé durant l'été 2015 aux associations membres et observateurs de la PLATEFORME. La consultation comprenait 20 items ouverts ou à choix multiple autour de trois thématiques définies : (1) profil du bénévole ; (2) encadrement, suivi et formation ; (3) recrutement.

Sur les 34 associations membres et 11 observateurs que comptait la PLATEFORME en 2015, 27 ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 60%.

Méthode d'analyse des réponses au questionnaire 2015

Une première analyse a été présentée sous forme de synthèse lors de la Plénière de la PLATEFORME du 21 septembre 2015. Cette synthèse identifiait plusieurs problématiques récurrentes liées à la gestion des bénévoles au sein des associations de la PLATEFORME. A la lumière de ces défis communs, un groupe de travail a été mandaté pour établir un état des lieux plus détaillé de ces difficultés et des enjeux qui les sous-tendent. Le groupe de travail s'est réuni à 11 reprises entre octobre 2015 et juin 2017.

Une deuxième analyse approfondie a été menée en prenant le recrutement comme variable stable, à l'aide du logiciel SPSS, pour interpréter les données sous forme de statistiques.

Sur la base de cette évaluation, quatre sous-groupes ont été mis en place pour réfléchir aux principales difficultés, en partant de quelques aspects saillants : la motivation des bénévoles, la formation et le suivi des bénévoles, ainsi que le temps d'engagement moyen permettant d'imaginer l'idéal-type du bénévolat au sein des associations travaillant avec et pour les aînés.

Deuxième enquête : questionnaire et contacts ciblés 2017

Dans la dernière phase du mandat et afin de proposer un tour d'horizon complet des associations membres et observateurs de la PLATEFORME, le groupe de travail a mené au printemps 2017 une deuxième enquête ciblée auprès des associations qui n'avaient pas répondu au premier questionnaire ou qui venaient de rejoindre la PLATEFORME. L'enquête a été réalisée par téléphone et par email, à partir d'un canevas de questions sur les difficultés identifiées dans l'analyse du premier questionnaire. Sur les 15 institutions contactées, 11 ont répondu, permettant ainsi de compléter les données sur la gestion des bénévoles.

ÉTAT DES LIEUX

Bien que ce travail mette l'accent sur les difficultés révélées par le bénévolat, il s'agit d'une démarche constructive, dans le souci d'améliorer la gestion des bénévoles en imaginant les meilleurs moyens pour les motiver, les encadrer, les former et les reconnaître dans leur contribution inestimable au bon fonctionnement de la société.

Selon les résultats de l'enquête, les associations membres et les observateurs de la PLATEFORME sont en majeure partie concernés par le bénévolat, puisque deux tiers (73.7%) d'entre eux gèrent, à différentes échelles, des bénévoles.

Un tiers des structures ont des bénévoles uniquement au sein de leur comité et plusieurs associations se sont avérées être entièrement bénévoles. Cet aspect relativement inattendu a soulevé la question fondamentale du bénévolat administratif « à haute responsabilité » qui est au cœur des préoccupations de beaucoup d'associations.

Cinq principaux défis ont été identifiés. Ces défis sont interdépendants, cependant la distinction conceptuelle opérée ici vise à faciliter l'analyse des enjeux de chaque action :

1. Le recrutement
2. La fidélisation
3. La reconnaissance
4. La formation
5. Le bénévolat « à haute responsabilité » au sein des comités

1. Recrutement des bénévoles

Fréquemment cité comme problématique, le recrutement des bénévoles est l'un des principaux défis puisqu'il peut influencer sur la viabilité, voire la pérennité des associations concernées (rappelons que deux tiers d'entre elles travaillent avec des bénévoles).

Chaque bénévole choisit son engagement en fonction de ses motivations profondes, en lien avec son parcours de vie, son histoire personnelle et ses centres d'intérêts. Ce choix est sous-tendu par ses valeurs personnelles et ses compétences. Cependant, cela ne coïncide pas forcément avec les besoins et les enjeux de la société actuelle. Par exemple, les visites à domicile pour personnes âgées bien portantes sont plus facilement choisies que l'aide aux personnes avec troubles cognitifs. Ainsi, d'une association à l'autre, le recrutement s'avère plus ou moins facile et le domaine d'action plus ou moins « porteur ».

Dès lors, se posent ces questions de base :

- ✓ Comment susciter l'intérêt des potentiels bénévoles ?
- ✓ Quels moyens de recrutement efficaces mettre en place, selon les besoins spécifiques de l'association : bouche à oreille, campagnes ciblées, annonces *ad hoc*, speed meeting du bénévolat ?
- ✓ Le recrutement pose aussi une question de responsabilité, voire de citoyenneté : qu'en est-il de la demande d'une attestation de bonne vie et mœurs ou d'un extrait du casier judiciaire ? Une relation de confiance doublée d'un encadrement du cas par cas suffit-elle, lorsqu'il s'agit par exemple d'accompagner des personnes vulnérables ?

Nous constatons que les pratiques diffèrent d'une association à l'autre selon la nature de sa mission, avec un impact significatif sur le recrutement.

Pour répondre, du moins en partie, à ces questionnements, l'analyse démontre deux exigences principales à prendre en compte :

- ✓ Tout d'abord, il faut mesurer l'importance des **besoins en compétences spécifiques**, qui peuvent venir « compliquer » certains recrutements (comme l'accompagnement des personnes avec troubles cognitifs).
- ✓ Ensuite, il est essentiel d'élaborer un **cahier des charges** précis de la mission de bénévolat. Ainsi, le bénévole fait-il son choix en connaissance de cause, en confrontant ses motivations et ses compétences aux besoins spécifiques de l'association.

2. Fidélisation des bénévoles

Cependant, il ne suffit pas de recruter un bénévole. Encore faut-il pouvoir le fidéliser afin de pérenniser sa mission au sein de l'association. La fidélisation, identifiée également comme problématique par la plupart des associations, fait partie intégrante de la gestion. Pour qu'elle soit efficace, un certain nombre d'ingrédients doivent être réunis.

De l'analyse, il ressort que la bonne gestion des bénévoles au sein d'une association nécessite l'existence d'une **entité référente**. Cette entité, appelée généralement coordinateur des bénévoles, a pour rôle de coordonner l'ensemble des bénévoles et de leurs activités, en étant à la fois porteur du souci et de l'historique du travail bénévole mené par l'association. En réalité, dans bon nombre de structures, un coordinateur est nommé provisoirement. Il a souvent d'autres casquettes, notamment lorsqu'il s'agit d'activités ponctuelles et espacées.

Néanmoins, lorsqu'une association travaille avec un groupe de bénévoles dans le cadre d'activités régulières et sur une plus longue durée, il devient impératif de désigner une personne ou de créer un poste dont la principale, voire l'unique mission, est celle de coordonner les bénévoles. Le coordinateur doit alors disposer d'un cahier des charges clairement articulé et il doit être reconnu, tant à l'externe qu'à l'interne, comme la personne de référence concernant les bénévoles de l'association. Sa reconnaissance externe permet de faciliter les collaborations et les échanges avec les bénéficiaires ou d'autres entités intéressées par les activités bénévoles de l'association. Sa reconnaissance à l'intérieur de l'association permet aux bénévoles d'avoir une personne référente et encadrante.

En effet, si le parcours de vie joue un rôle prépondérant dans la motivation de chaque bénévole, il apparaît clairement que **la personnalité et les compétences relationnelles et managériales du coordinateur des bénévoles** sont à la base de la fidélisation. Elles forment le socle sur lequel se bâtit une relation de confiance, en créant les conditions pour permettre à chaque bénévole de se sentir à la fois valorisé et en accord avec la mission de l'association et les activités proposées.

Le coordinateur, qui doit être choisi avec soin, est garant du maintien du sens de la mission pour tous les bénévoles. Il doit soigner la relation avec chacun d'entre eux dans un lien interpersonnel fort qui demande du temps. Il doit écouter, valoriser, guider, encadrer les bénévoles, voire les cadrer si cela s'avère nécessaire. Dans un même temps, il doit s'adapter à leurs attentes pour soutenir et renforcer leurs motivations respectives.

La fidélisation passe aussi par des moments conviviaux organisés à l'intention des bénévoles, afin de les remercier pour leur engagement, dans un mouvement fluide de don et contre-don. Il s'agit d'un signe important de reconnaissance envers les bénévoles, enjeu que nous développons au point suivant.

3. Reconnaissance et valorisation des bénévoles

Toute action bénévole, si altruiste et désintéressée soit-elle, est aussi mue par des motivations intrinsèquement plus égoïstes, liées aux besoins fondamentaux de l'être humain. La personne ayant satisfait ses besoins de base (manger, dormir, être en sécurité, etc.), n'aura de cesse que de vouloir se réaliser, se développer, se recréer en permanence pour renforcer l'estime de soi.

Comme le soulèvent également les associations dans notre enquête, s'engager comme bénévole relève de cette dynamique propre à l'être humain : (re)donner du sens à sa vie, aider ou se sentir utile, participer activement à la société dont il est membre, avoir à cœur - la retraite venue - de transmettre son expérience professionnelle et son vécu. Et comme nous l'avons vu dans l'introduction, la majorité des bénévoles d'aujourd'hui est représentée par des personnes de 65 ans et plus. De par le renforcement du lien social, une participation active à l'engagement bénévole après la retraite prend dès lors une importance accrue. Par conséquent, favoriser la reconnaissance des bénévoles devient plus qu'une évidence, un impératif.

La durée des actions et des projets menés par les associations passe également par la nécessité de déterminer **les formes adéquates de reconnaissance et de valorisation des bénévoles**, afin de les fidéliser au mieux. Nous relevons quelques façons de fonctionner qui ont déjà fait leur preuve :

- ✓ Signature d'une **convention d'engagement** mettant en valeur l'engagement pris ; cela doit servir également à clarifier les dynamiques de travail entre bénévoles et salariés.
- ✓ **Reconnaissance verbale** et **posture valorisante** du coordinateur.
- ✓ Organisation de **moments de partage** conviviaux (voir point 2 *supra*).
- ✓ Délivrance, sur demande du bénévole, d'une **attestation** détaillant son engagement et témoignant de ses qualités, par exemple pour son CV à la fin de la période de bénévolat.
- ✓ Offre de **formation** aux bénévoles, que nous abordons ensuite.

4. Formation

La formation des bénévoles est un enjeu fondamental ; un enjeu presque politique à l'heure où l'on entend de plus en plus souvent parler de la « professionnalisation » des bénévoles. La formation devient donc un défi à part entière pour les associations.

Notre analyse des réponses au questionnaire démontre des pratiques bien différentes qui s'appuient sur des **objectifs spécifiques en fonction des missions de bénévolat**. En effet, tous les types de bénévolat ne demandent pas l'acquisition de compétences particulières et la marge de liberté du bénévole reste importante, notamment pour des activités ponctuelles. A contrario, certaines formes de bénévolat de plus longue durée, notamment le bénévolat relationnel ou d'accompagnement, exigent du bénévole quelque chose de plus que sa seule motivation à se rendre utile. Le choix de former relève donc aussi et surtout de la politique de chaque association, en fonction de sa mission et des moyens qu'elle se donne pour l'accomplir : Une formation est-elle nécessaire et si oui, pourquoi et sous quelle forme ? Obligatoire ou non ? Payante ou non ? Quelle durée et quel investissement du bénévole pour le motiver et le valoriser sans l'épuiser ?

A la lumière des points développés jusqu'ici, la réponse à ces questions passe par l'importance donnée à la reconnaissance du bénévole. En effet, **la formation est un moyen fort de reconnaissance** qui a, par exemple, la potentialité de valider des compétences dans le cadre d'une éventuelle reconversion professionnelle. C'est le cas notamment de certains bénévoles en visite chez les personnes âgées, qui poursuivent ensuite une formation en soins.

Lorsqu'une formation s'avère nécessaire au sein d'une association, notre analyse relève deux critères fondamentaux : **l'adaptation aux attentes globales des bénévoles** et la **mise en œuvre d'une formation spécifique pour adultes**. En ce qui concerne les attentes des bénévoles, il faut tenir compte de plusieurs critères qui dépendent principalement d'une réflexion approfondie au sein de chaque association, en lien avec les objectifs qu'elle s'est donnée :

- ✓ Si obligatoire, la formation risque d'entrer en conflit avec la posture de libre choix des bénévoles. En même temps, elle est le gage de leur réelle motivation.
- ✓ Si payante, la formation peut écarter des bénévoles ; mais lorsqu'elle est gratuite, comment la financer ? Une solution pourrait être la mise en place d'un tronc commun ou d'une formation commune à plusieurs associations aux missions similaires.
- ✓ Si trop longue, la formation requiert un investissement personnel important qui peut être un atout ou un obstacle. D'une part, une longue formation permet d'acquérir des compétences profondes dans un domaine spécifique, comme l'accompagnement de fin de vie ; elle peut également ressembler à un « rite de passage » prouvant la motivation du bénévole face à un engagement conséquent. D'autre part, elle peut demander un effort trop grand, pour des rythmes de vie souvent effrénés.
- ✓ Si trop courte, la formation risque de ne pas refléter le sérieux qui la guide.

En ce qui concerne la mise en œuvre de la formation, à l'instar de tout autre domaine d'apprentissage ou de perfectionnement, il est fondamental de se rappeler que l'on ne s'improvise pas formateur. La formation pour adultes ou l'andragogie, est une pédagogie bien spécifique qui doit être pensée avec et dispensée par des formateurs aguerris.

5. Bénévolat au sein des comités

Pour finir, nous abordons un aspect que nous n'avions pas envisagé initialement, mais qui s'est révélé être particulièrement important pour le monde associatif, à savoir le recrutement et le renouvellement des bénévoles au sein des comités. Si la question du recrutement a déjà été abordée, nous nous devons de soulever ce dernier point au regard des spécificités de sa problématique et de l'émergence du thème dans les résultats d'enquête.

Le comité, bénévole par définition, est confronté systématiquement à la difficulté du recrutement de nouveaux membres et de son renouvellement, au péril parfois de la bonne gouvernance de l'association. En effet, dans l'organigramme général d'une association, le comité représente l'instance exécutive qui définit la mission et les buts de l'association, met en place sa stratégie sur le moyen et le long terme et s'assure que les instances opérationnelles - souvent salariées - concrétisent cette stratégie.

Malgré l'importance fondamentale du comité pour le fonctionnement associatif, la longueur des mandats d'engagement (minimum un an, généralement plusieurs années), l'intensité de l'engagement personnel et surtout le niveau de responsabilité demandé, s'avèrent être des freins importants au recrutement. En effet, dans le bénévolat administratif « à haute responsabilité », le besoin individuel d'être reconnu est à la fois incontournable et insuffisant. Le recrutement se fait sur la base de critères particulièrement exigeants, qui englobent et dépassent le besoin personnel de rajouter du sens à sa vie :

- ✓ **Compétences managériales** incluant une bonne connaissance de la gouvernance et du fonctionnement associatif, de l'importante frontière entre l'exécutif et l'opérationnel, ainsi que du réseau horizontal et vertical dans lequel l'association évolue.
- ✓ **Compétences relationnelles** face aux employés rémunérés qui sont dépendants des décisions du comité, incluant entre autres : une relation solide de confiance, un devoir de transparence, la capacité à prendre et assumer des décisions exécutives, à déléguer, à collaborer, à soutenir, mais aussi à identifier les dysfonctionnements et à les corriger.
- ✓ **Connaissance approfondie de soi-même** et de ses propres motivations, qualités et limites, notamment dans l'investissement personnel en temps, en ressources et en énergie, qui peut déborder sur la sphère privée.

La gestion de ce type de bénévolat pose un vrai défi aux associations. Il doit être reconnu comme un énorme service rendu à la communauté et valorisé comme tel. En même temps, le bénévole doit comprendre la grande responsabilité qui lui est exigée et qu'il doit pleinement assumer. Des formations ou des accompagnements se développent aujourd'hui à Genève pour aider les associations dans ce type de gestion.

CONCLUSION

En tant que lieu d'échange et de partage entre professionnels sur les pratiques de terrain, la PLATEFORME a été sollicitée pour identifier les principaux défis que pose la gestion des bénévoles au sein de ses associations membres et de ses observateurs.

Le constat général émanant de cette analyse est double. D'une part, et en dépit de leurs différences de taille, structure et mission, les associations qui travaillent avec des bénévoles semblent rencontrer des difficultés similaires, articulées autour des mêmes grands thèmes : le recrutement des bénévoles, leur fidélisation, les moyens de les valoriser et reconnaître, la question de la formation et, de manière globale, l'enjeu du renouvellement des comités.

D'autre part, et à cause de ces différences, les réponses aux difficultés rencontrées ne se réduisent pas à une solution unique, clé en main. Ces réponses dépendent tout d'abord de la politique menée par chaque association. Cela explique aussi pourquoi le bénévolat revêt des significations particulières qui se concrétisent de manières différentes selon les missions des associations et leurs besoins en termes de ressources humaines.

A la lumière de ce double constat, la principale recommandation qu'articule la PLATEFORME quant à la gestion des bénévoles rejoint la recommandation qui émane de toutes ses réflexions et de ses travaux thématiques : celle d'une **coordination renforcée entre toutes les structures qui travaillent avec des bénévoles**, qui gèrent des équipes ou offrent des formations pour les bénévoles (notamment dans le domaine du bénévolat relationnel ou d'accompagnement). Un échange continu sur les bonnes pratiques, les défis et les besoins évolutifs peut seulement avoir lieu dans la pratique quotidienne des professionnels qui en sont directement concernés.

De ce fait, la PLATEFORME s'engage à continuer son rôle de veille face au bénévolat associatif, en restant attentive aux besoins de ses associations membres. Elle se tient constamment informée sur ce qui se fait à Genève (par le biais notamment de [Genève Bénévolat](#), du [Centre Genevois du Bénévolat](#), du groupe de [coordination du bénévolat](#)) et ailleurs en Suisse ([Bénévolat-Vaud](#)).

La PLATEFORME soutient également ses membres en s'engageant à rappeler régulièrement aux pouvoirs publics le besoin impératif de reconnaissance et de soutien du bénévolat associatif, pour son importance fondamentale dans le renforcement du lien social et le bon fonctionnement d'une société aux besoins croissants et complexes.



PLATEFORME
DES ASSOCIATIONS
D'AÎNÉS DE GENÈVE

**PLATEFORME des associations
d'âinés de Genève**

p/a CAD, Centre d'animation
pour retraités
22, route de la Chapelle
CH-1212 Grand-Lancy

Tél. (+41) 079 890 96 31
www.plateformeaines.ch
info@plateformeaines.ch

AVEC · LE · SOUTIEN
· · · · · DE · LA
VILLE · DE · GENÈVE

