



# PRÉPARER AUJOURD'HUI L'ACTION BÉNÉVOLE DE DEMAIN

LES PRATIQUES DE GESTION DES BÉNÉVOLES ÂNÉS ŒUVRANT  
DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX,  
PRINCIPALEMENT AUPRÈS DES ÂNÉS



RAPPORT  
DE LA RECHERCHE-ACTION  
JANVIER 2011



# **RAPPORT DE LA RECHERCHE-ACTION SUR LES PRATIQUES GAGNANTES DE GESTION DES BÉNÉVOLES**

## **Particulièrement en santé et en services sociaux**

### **Fédération des centres d'action bénévole du Québec**

1557, avenue Papineau

Montréal (Québec) H2K 4H7

Téléphone : 514-843-6312

[www.fcabq.org](http://www.fcabq.org) / [info@fcabq.org](mailto:info@fcabq.org)



Recherche et rédaction : Coopérative de travail Interface

Révision linguistique: Marie-Andrée Bédard (certaines sections) / Patricia Morin

Mise en page : Patricia Morin, responsable des communications - FCABQ

Janvier 2011



En partenariat avec :

**Secrétariat aux aînés**



**Université du Québec à Trois-Rivières**





# TABLE DES MATIÈRES

Le mot de la présidente de la Fédération des centres d'action bénévole du Québec	<b>6</b>
Remerciements	<b>7</b>
Résumé	<b>8</b>
INTRODUCTION	
<b>Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain</b>	<b>11</b>
<b>1. Prémises et fondements de la recherche-action</b>	<b>13</b>
Contexte de la recherche : enjeux et défis	page 13
Objectifs et questions de la recherche	page 15
L'analyse documentaire : état de situation	page 17
1.1 - La mouvance des bénévoles dans le secteur de la santé et des services sociaux	page 21
Références des notes de cette section	page 24
1.2 - Le bénévolat et la question du vieillissement de la population	page 26
1.3 - Portrait actuel du bénévolat au Québec	page 28
1.4 - La situation générale dans les organismes québécois	page 30
Références des notes dans cette section	page 32
<b>2. Méthodologie : une recherche-action qualitative</b>	<b>33</b>
2.1 - Qu'est-ce qu'une recherche-action ?	page 33
2.2 - Le comité consultatif : des experts indispensables	page 34
2.3 - La collecte des données	page 34
2.4 - La compilation et l'analyse des données	page 38
2.5 - Éthique de recherche	page 38





## TABLE DES MATIÈRES (suite)

<b>3. Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir</b>	<b>39</b>
3.1 - Le vieillissement et les transformations dans l'action bénévole	page 39
3.2 - Le profil des nouveaux bénévoles	page 45
3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes	page 53
<b>4. Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques</b>	<b>67</b>
4.1 - Qu'est-ce qu'une bonne pratique de gestion ?	page 67
4.2 - Pour renouveler ses pratiques, quelques préalables	page 71
4.3 - Quatre pôles d'action afin de renouveler ses pratiques	page 73
<b>Conclusions</b>	<b>88</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>90</b>
<b>Index des schémas</b>	
<b>Schéma 1 :</b> Contexte de la recherche : enjeux et défis	page 14
<b>Schéma 2 :</b> Secteurs de la gestion	page 20
<b>Schéma 3 :</b> Distribution (%) des secteurs selon la difficulté perçue de recrutement	page 21
<b>Schéma 4 :</b> Raisons qui motivent à faire du bénévolat dans l'organisme choisi en lien avec les tâches et les responsabilités, selon les bénévoles	page 47
<b>Schéma 5 :</b> Motivations des bénévoles à faire du bénévolat en lien avec les tâches et les responsabilités, selon les gestionnaires ou responsables	page 47
<b>Schéma 6 :</b> Raisons qui motivent à faire du bénévolat dans l'organisme choisi en lien avec la cause, selon les bénévoles	page 48
<b>Schéma 7 :</b> Motivations des bénévoles à faire du bénévolat en lien avec le choix de la cause, selon les gestionnaires ou responsables	page 48
<b>Schéma 8 :</b> Selon le sexe, raisons qui motivent à faire du bénévolat dans l'organisme choisi en lien avec la cause, selon les bénévoles	page 49
<b>Schéma 9 :</b> Motivations des bénévoles à faire du bénévolat en lien avec l'organisme, selon les gestionnaires ou responsables	page 49





## TABLE DES MATIÈRES (suite)

### Index des schémas (suite)

<b>Schéma 10</b> : Raisons qui motivent à faire du bénévolat dans l'organisme choisi en lien avec l'horaire, selon les bénévoles	page 50
<b>Schéma 11</b> : Motivations des bénévoles à faire du bénévolat en lien avec l'horaire, selon les gestionnaires ou responsables	page 50
<b>Schéma 12</b> : Nombre d'heures d'implication bénévole par semaine, selon le sexe	page 51
<b>Schéma 13</b> : Raisons qui motivent à faire du bénévolat dans l'organisme choisi en lien avec la durée, selon les bénévoles	page 51
<b>Schéma 14</b> : Motivations des personnes bénévoles à faire du bénévolat en lien avec la durée, selon les gestionnaires ou responsables	page 51
<b>Schéma 15</b> : Comment les personnes bénévoles ont-elles entendu parler de l'organisme au sein duquel elles se sont engagées ?	Page 54
<b>Schéma 16</b> : Pôles d'action pour le renouvellement des pratiques	page 73

*« Le bénévolat est un pilier fondamental de la société civile. Il donne vie aux aspirations les plus nobles de l'être humain : la recherche de la paix, de la liberté, de l'égalité des chances, de la sécurité et de la justice pour tous. » <sup>1</sup>*

*« Je me considère comme une militante, non comme une bénévole. » <sup>2</sup>*

1. Déclaration universelle du bénévolat. Adoptée par le conseil d'administration international de l'IAVE - La 16<sup>e</sup> Conférence mondiale sur les bénévoles de L'Association internationale pour l'effort bénévole (traduction littérale de l'anglais : *International Association for Volunteer Effort*). Amsterdam, Pays-Bas. Janvier 2001.
2. Extrait du questionnaire BF de la recherche-action.

La **Fédération des centres d'action bénévole du Québec** représente 113 organismes membres répartis dans presque toutes les régions du Québec. Depuis les dernières années, la FCABQ et ses partenaires ont pu constater des transformations importantes en ce qui concerne le nombre et le profil des personnes disponibles à faire du bénévolat, tout autant que les besoins de celles qui bénéficient de leurs gestes gratuits et volontaires.

Lors de la tournée effectuée dans le cadre de l'*Année internationale des bénévoles 2001 au Québec*, les bénévoles signalaient déjà leur essoufflement face à la multitude de besoins dans leur milieu. Et dans l'urgence d'agir, de nombreux bénévoles se sentent incapables de dire « Non ». Afin de pallier à ces difficultés, ils ont recommandé certaines actions dont l'importance pour les organismes de s'adapter aux particularités des nouveaux bénévoles tels que les jeunes, les nouveaux retraités, les nouveaux arrivants, ainsi que les personnes vivant avec un handicap.

Fraîchement sortie d'un processus d'orientations stratégiques, la FCABQ s'est donné comme mandat de mieux répondre aux nouveaux défis que pose notre société en pleine mutation. Savoir faire face aux effets du vieillissement sur la population et en **corollaire / aval**, sur l'action bénévole dans le secteur de la santé et des services sociaux, se pose maintenant comme l'un des défis cruciaux des organisations bénévoles. **Dès lors / Ceci étant**, celles-ci doivent se questionner sur leurs pratiques dans le but de les ajuster afin de tenir compte des nouveaux profils, non seulement des personnes aidées de plus en plus âgées mais aussi, de la nouvelle vague de bénévoles. De surcroît, elles doivent assurer la continuité de leurs actions par la transmission du savoir-faire des bénévoles expérimentés vers les nouveaux.

C'est avec cette toile de fond qu'a été entreprise la recherche/action que je suis fière de vous présenter ici. L'exercice avait pour but d'identifier et de promouvoir de bonnes pratiques de gestion des bénévoles âgés, particulièrement ceux œuvrant auprès des aînés. La recherche/action s'est déroulée en deux temps. L'équipe de travail a procédé d'abord à la cueillette de données par le biais d'une enquête terrain puis, à l'analyse et à la production du rapport. Mais à la lumière des constats observés, il est apparu impossible de déposer les résultats de la recherche/action sans le concours d'un guide de réflexion ET d'un colloque ouvert aux organismes et aux intervenants directement concernés par l'exercice. C'est ainsi que le *Colloque Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain* a eu lieu le 7 décembre 2010, à Montréal.

Les organisateurs s'étaient fixé les objectifs suivants :

- dévoiler les résultats de la recherche/action sur l'identification et la promotion de bonnes pratiques de gestion (recrutement, reconnaissance, rétention) des bénévoles âgés œuvrant dans les secteurs de la santé et des services sociaux, principalement auprès des aînés ;
- permettre aux participants de contribuer à la réflexion sur des pratiques gagnantes de gestion des bénévoles œuvrant particulièrement auprès des aînés ;
- cibler des engagements précis que les organismes pourraient adopter et insérer, chacun au sein de leur réseau et dans leur plan d'action respectifs.

Je souhaite que la présentation de ce document soit le **début d'une réflexion et serve de déclencheur de travaux dans tous les organismes** concernant la relève bénévole, l'élaboration et la réalisation d'un plan d'action dans ce sens, ainsi que la mise en place de pratiques gagnantes. Voilà, à mon avis, la seule solution afin de mieux répondre aux défis qui s'annoncent et de permettre aux bénévoles du Québec d'œuvrer dans un milieu des plus propice au développement de l'action bénévole. En terminant, je tiens à remercier, au nom de la FCABQ, le Ministère de la Famille et des Aînés ainsi que la ministre Marguerite Blais pour le soutien financier accordé à la réalisation de la recherche / action et à l'organisation en partie du colloque sur les pratiques gagnantes.

Bonne réflexion.

**Lise Proteau**  
Présidente du conseil d'administration de la FCABQ



## Remerciements

Nous tenons à remercier les nombreuses personnes et organisations qui ont contribué à la réalisation de notre recherche et du guide de réflexion et d'action qui en découle.

### **Pour son soutien financier**

Le Secrétariat aux aînés du Ministère de la Famille et des Aînés, par l'entremise du *Programme Soutien aux initiatives visant le respect des aînés*.

### **Pour leur apport considérable comme experts sur la question de l'action et de l'engagement bénévole, les membres du comité consultatif (par ordre alphabétique)**

- *Jocelyne Bernier*, Chaire *Approches communautaires et inégalités de santé*, Institut de recherche en santé publique de l'Université de Montréal
- *Claudette Coulombe*, Regroupement des popotes roulantes et autres services alimentaires bénévoles
- *Michèle Denis*, Centre d'action bénévole des Seigneuries
- *Carole Deschamps*, Secrétariat des aînés - Ministère de la Famille et des Aînés
- *Marie-Marthe Lespinay*, Table régionale de concertation des aînés du Centre du Québec et Fédération des centres d'action bénévole du Québec
- *Claire Parr*, Service bénévole de l'Est de Montréal
- *Nicole Vallée*, Centre d'action bénévole du Lac St-Pierre

### **Pour la revue et l'analyse documentaire**

*Julie Fortier* et son équipe de recherche du Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

### **Pour leur grande générosité et leur temps offert en partageant leurs expériences et leurs perceptions sur l'avenir de l'action bénévole**

*Tous les bénévoles* qui ont participé aux groupes de discussion et complété le questionnaire.



## Résumé

Depuis les dernières années, les organismes bénévoles constatent des transformations en ce qui concerne le nombre et le profil des personnes disponibles pour faire du bénévolat. Pour mieux comprendre cette situation et afin de trouver des solutions à l'engagement bénévole en diminution constante, la Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ) a entrepris une recherche-action, de novembre 2009 à novembre 2010.

Cette recherche visait l'identification de bonnes pratiques de gestion des personnes bénévoles aînées œuvrant dans les secteurs de la santé et des services sociaux, principalement auprès des aînés; ceci dans les trois sphères de l'action bénévole: recrutement, reconnaissance, rétention. Elle a été réalisée grâce au travail assidu d'un comité consultatif ainsi qu'à la collaboration de 62 bénévoles qui ont contribué aux sept groupes de discussion, de 28 membres du personnel d'organismes qui ont été interviewés, de 101 personnes qui ont complété le questionnaire et de 120 autres qui ont participé aux ateliers du colloque de la FCABQ de juin 2010.

La recherche a mené à la production d'un rapport auquel s'est ajouté un guide de réflexion et d'action. Les résultats ont été présentés lors d'un colloque tenu à Montréal le 7 décembre 2010, dans le contexte du 5 décembre, *Journée internationale des bénévoles* décrétée par l'Organisation des Nations Unies en 1985.

### Les principaux résultats

#### Portrait général des nouveaux bénévoles

Ils sont des hommes ou des femmes qui :

- ont généralement une profession et possèdent de meilleurs moyens financiers qu'auparavant;
- sont plus éduqués et plus ouverts à apprendre qu'auparavant et aiment partager leurs connaissances. Ils utilisent les nouvelles technologies;
- ont des compétences en leadership rassembleur et sont motivés par le fait d'influencer et de changer les choses;
- jouent un rôle familial important en s'occupant à la fois de leurs parents vieillissants et en gardant leurs petits-enfants;
- sont limités dans leurs disponibilités, partageant leur temps entre famille, loisirs, formations, engagement social, etc.;
- sont plus critiques, revendicateurs et sélectifs dans le choix de leur action bénévole. Ils s'engagent dans une cause parce qu'ils y croient;
- sont prêts à s'engager auprès d'un organisme dans la mesure où on leur propose des horaires variés et flexibles;
- veulent offrir leur temps et leurs compétences tout en retirant des bénéfices liés à la reconnaissance sociale (donnant-donnant).



## Résumé (suite)

### Une autre définition de l'action bénévole

En 2010, faire de l'action bénévole, c'est choisir de s'engager, en toute liberté, en donnant du temps dans la collectivité, dans un esprit d'échanges réciproques et en visant des bienfaits collectifs.

### Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques

#### *La gouvernance*<sup>3</sup>

- Un organisme bénévole répond aux besoins des citoyennes et citoyens grâce à de multiples gestes gratuits posés par les bénévoles. Parce qu'ils ne correspondent pas aux disponibilités et aux champs d'intérêt des nouvelles et nouveaux bénévoles, plusieurs services aux individus sont de moins en moins populaires et le manque de relève les met en péril. C'est pourquoi plusieurs organismes fonctionnent avec un plus grand nombre de bénévoles pour offrir le même service.
- Les nouveaux bénévoles sont des personnes professionnelles, motivées par le fait d'influencer et de changer les choses, et plusieurs font preuve de leadership. Ainsi, il est pertinent de leur laisser une place afin qu'elles prennent part aux décisions.
- Les organismes se disent touchés par le manque de moyens financiers et l'augmentation des exigences gouvernementales, ce qui limite leur capacité à faire une gestion efficace des bénévoles, à les accompagner et à les soutenir.

#### *La promotion de l'action bénévole*

- Les nouveaux bénévoles s'engagent parce qu'ils croient en une cause. Ils sont les meilleurs véhicules pour promouvoir le message de l'engagement citoyen, dans la mesure où ils sont formés pour être porte-parole.
- Les organismes bénévoles existent pour répondre aux besoins du milieu, le plus souvent dans un objectif de transformation sociale et avec une analyse permettant d'avoir une vision globale des situations. Ils doivent donc rayonner dans la collectivité afin de travailler en collaboration avec les organisations pour :
  - ◇ faire comprendre l'engagement sociale et le rôle des bénévoles;
  - ◇ offrir des services en matière de bénévolat adaptés à chacune des organisations du milieu;
  - ◇ mieux répondre aux besoins du public en matière d'engagement bénévole.

#### *La vie associative*

- Tout doit être mis en œuvre pour que les bénévoles se sentent chez eux, en tout temps! L'ambiance, l'installation des lieux et la décoration des locaux ont une incidence sur le climat. Mais ce qui reste primordial pour les bénévoles, ce sont les relations humaines.
- La nouvelle cohorte de bénévoles apprécie le travail efficace et rapide. Elle est habile avec les outils informatiques et les nouveaux réseaux sociaux de communication. Les organisations auront à adapter leurs outils de communication, sans toutefois se bureaucratiser à outrance et en gardant l'humain au cœur de l'action!

## Résumé (suite)

### *L'organisation du travail*

- Le fait que les personnes « magasinent leur bénévolat » augmente les demandes sans toutefois garantir que ces personnes deviendront et demeureront bénévoles dans l'organisme qu'elles sollicitent. Ce phénomène demande plus de temps et de travail aux organisations. La qualité du processus de recrutement, de sélection et d'intégration prend toute son importance.
- Pour séduire la nouvelle cohorte de bénévoles, les organismes savent qu'ils doivent user de stratégies de recrutement plus originales. Ceci est d'autant plus vrai que le bénévolat auprès des aînés devient de moins en moins attrayant, principalement parce que le système de santé et des services sociaux prend peu en compte la réalité des bénévoles qui y gravitent et que les personnes aînées vivent plus de solitude et sont moins autonomes qu'auparavant, ce qui alourdit les tâches des bénévoles.
- Organiser les horaires pour permettre de répondre, humainement, aux besoins des personnes tout en respectant les disponibilités et les champs d'intérêt des bénévoles est, de plus en plus, vu comme un défi de gestion par les responsables.
- Les nouveaux bénévoles sont exigeants, expérimentés et assoiffés d'apprendre ! Ils désirent partager leurs compétences et acquérir des connaissances. Les organismes bénévoles peuvent donc mettre l'accent sur le programme de formation pour les bénévoles afin de les soutenir et de les retenir !

### Les cinq caractéristiques d'une bonne pratique de gestion des bénévoles

Une bonne pratique de gestion des bénévoles :

- est compatible avec la mission, les principes, les valeurs et les orientations de l'organisme;
- s'adapte aux défis imposés par les changements sociaux;
- stimule la rétention des bénévoles;
- permet aux gestionnaires et responsables de maximiser le temps à offrir aux bénévoles;
- est compatible avec des principes de la Déclaration universelle du bénévolat :
- encourage la participation de la collectivité – donne une voix aux gens qui s'expriment peu;
- permet d'acquérir de nouvelles connaissances et qualifications, de développer son potentiel personnel, son indépendance et sa créativité.

Les six qualités d'une bonne pratique, les F.O.R.C.E.S. :

- **Flexible / Objective / Réaliste / Concrète / Efficace / Stimulante**

Les conditions préalables à mettre en place avant de renouveler ses pratiques :

- Toutes les personnes sont ouvertes et prêtes à faire face aux changements qui les attendent!
- L'organisme dispose de ressources humaines, financières et matérielles, ainsi que l'énergie et le temps pour s'engager dans le changement.
- Les bénévoles sont au cœur de l'action.
- L'organisation est connue et reconnue par la collectivité pour sa mission, ses principes et ses valeurs. Son milieu est prêt à l'appuyer pour faire face au changement.

Deux règles d'**OR** pour renouveler ses pratiques :

- **O**rganiser et planifier les étapes, éviter l'improvisation ... mais rester flexible et à l'écoute.
- **R**econnaître les potentiels de chacune et chacun et les mettre au profit de l'organisme et du changement.



## INTRODUCTION

### Préparer **aujourd'hui** l'action bénévole **de demain**

**A**u Québec, comme ailleurs, la question du vieillissement de la population est un sujet qui, depuis quelques années, attire l'attention des diverses strates de la société. Dans le milieu de la recherche comme dans celui de la classe politique, parmi les entreprises et les groupes sociaux, on regarde vers l'avenir en essayant d'imaginer cette nouvelle structure sociale où les personnes âgées y sont davantage représentées.

Effectivement, la cohorte des *baby-boomers*, qui arrive en masse à la retraite, nous donne à penser que nous aurons à relever des défis sociaux. Elle suppose une investigation sur la capacité de la collectivité à faire face à cette nouvelle réalité et elle incite à des changements de la perception que l'on se fait de la vieillesse. Des questions se posent et des hypothèses sont mises de l'avant : quel est le profil des personnes nouvellement retraitées prêtes à donner du temps dans nos organismes? Sont-elles ou non plus actives, plus éduquées, plus en forme, plus à l'aise financièrement et plus impliquées socialement qu'auparavant? Quels sont leurs champs d'intérêt, leurs passions? Comment utilisent-elles leur temps libre? La communauté a-t-elle les moyens de prendre soin des personnes les plus âgées?

À l'instar des autres organisations, les structures d'entraide qui œuvrent dans le secteur de la santé et des services sociaux et qui fonctionnent principalement grâce à l'implication de personnes bénévoles ne sont pas en reste en ce qui concerne les questions et les défis que pose le phénomène du vieillissement de la population. La Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ) <sup>4</sup>, ses 113 membres répartis dans toutes les régions québécoises, ainsi que ses partenaires, ont pu constater, durant les dernières années, des transformations en ce qui concerne le nombre et le profil des personnes disponibles pour faire du bénévolat. Ils observent aussi que les besoins des personnes âgées qui bénéficient de leurs services s'intensifient. Leurs observations et leurs interrogations leur ont paru suffisamment importantes pour susciter un début de réflexion, les inciter à y trouver des réponses concrètes et ainsi se préparer à un avenir pas si lointain!

C'est en conformité avec l'un des mandats que la FCABQ s'est récemment attribués, soit de mieux répondre aux nouveaux enjeux que pose la société en pleine mutation, que l'idée de mener une recherche afin d'identifier les pratiques de gestion des bénévoles œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux, principalement auprès des personnes âgées, a germé dans l'esprit des acteurs de la FCABQ. Avec ses partenaires, elle s'est interrogée dans le but de renouveler ses pratiques en tenant compte des nouveaux profils non seulement des personnes aidées de plus en plus âgées, mais aussi de la nouvelle vague de bénévoles en mouvance, ainsi que du modèle de gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux. Ceci et tout en se préoccupant de la transmission des savoir-faire entre les bénévoles d'expérience et les nouveaux venus.

Réalisée entre novembre 2009 et novembre 2010, la recherche a mené à la production du présent rapport auquel s'est greffé un autre document intitulé *Guide de réflexion et d'action*. Cet outil complémentaire retrace l'essentiel de ce rapport et propose des pistes de réflexion et d'action visant à aider les organisations à renouveler leurs pratiques de gestion des bénévoles.

Les résultats de la recherche et le guide ont été présentés lors d'un colloque tenu le 7 décembre 2010 avec pour toile de fond le 5 décembre, *Journée internationale des bénévoles* (décrétée par l'ONU en 1985). Les actes du colloque sont publiés dès janvier 2011. L'ensemble de la démarche soit, la recherche, le guide et le colloque, permettra aux organisations bénévoles d'alimenter leurs réflexions sur leurs pratiques de gestion des bénévoles tout en ciblant de nouvelles pistes de travail pour les années futures en lien avec, entre autres, le défi de la relève bénévole.

## Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain (suite)

Dès maintenant, soulignons que cette recherche a été menée selon les principes d'une recherche-action. Ainsi, elle se veut davantage qualitative que quantitative. Elle est aussi le fruit des réalités que vivent les personnes qui

ont été consultées. Elle fait état de leurs perceptions et de leurs préoccupations actuelles en ce qui concerne l'avenir du bénévolat et les moyens à mettre en œuvre pour mieux recruter et reconnaître les personnes bénévoles dans le but de maximiser leur rétention. Ce rapport contient donc des propositions et offre des pistes de travail aux organisations bénévoles. En aucun cas, son contenu ne cherche à porter des jugements sur les organisations et les personnes qui œuvrent dans le milieu du bénévolat.

Le premier chapitre présente les prémisses et le fondement de la recherche : contexte, objectif, questions, état de situation issu de l'analyse documentaire. Le deuxième chapitre expose la démarche méthodologique utilisée. Le troisième met en lumière les principaux constats et l'analyse que l'on a pu faire ressortir de la compilation des résultats de la collecte de données. Dans le dernier chapitre <sup>5</sup> sont dégagées les caractéristiques et les qualités d'une bonne pratique de gestion des bénévoles. On y propose les conditions préalables à mettre en œuvre dans une organisation afin de pouvoir instaurer des changements dans les pratiques. On expose des exemples concrets de bonnes pratiques ainsi que des indicateurs pour les reconnaître.

Tout au long de cette recherche, nous avons eu pour autre préoccupation de détecter des moyens de rehausser l'intérêt des jeunes retraités à offrir plus de temps bénévole dans le secteur de la santé et des services sociaux. Notre souhait est d'avoir contribué à réduire les perceptions péjoratives du vieillissement et du bénévolat et à augmenter le phénomène de rétention des bénévoles. Nous rêvons qu'un espace public plus considérable soit réservé aux personnes âgées afin qu'elles puissent demeurer actives et qu'elles continuent à être reconnues comme étant socialement utiles.



- 
4. Fondée en 1972, la FCABQ a pour mission de contribuer au mieux-être de la population par la promotion, la reconnaissance et le développement des différentes pratiques de l'action bénévole.
  5. Dans le quatrième chapitre, le choix a été fait d'inclure des extraits intégraux du chapitre précédent, ceci afin de marquer les liens directs entre l'analyse, les constats et les pratiques qui s'en dégagent.



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action

Le présent chapitre explique de manière approfondie les raisons qui ont mené la FCABQ et ses partenaires à réfléchir sur leurs pratiques de gestion des personnes bénévoles âgées œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux. Il met en lumière les enjeux que les organismes ont vus poindre durant les dernières années et les défis qui s'offrent à eux. Il explicite aussi l'objectif et les questions de la recherche. Finalement, il permet de présenter l'état de la situation du bénévolat dans le secteur de la santé et des services sociaux, relevé grâce à l'analyse documentaire réalisée sur le sujet.

### Contexte de la recherche : enjeux et défis

De plus en plus, les organisations dont la réalisation de la mission dépend de l'implication des bénévoles prennent conscience qu'elles vivent des aléas en ce qui a trait au recrutement et à la rétention des bénévoles. Elles voient aussi apparaître d'autres obstacles comme des changements en ce qui concerne les motivations des personnes désireuses de s'impliquer. Elles prennent acte qu'elles doivent revoir leurs pratiques de gestion, dans un but d'assurer la rétention des bénévoles. De ces observations s'impose le défi de la transmission des savoir-faire entre les bénévoles et les équipes de travail, entre les personnes expérimentées et celles sans expérience, et ce, dans un contexte où une nouvelle forme de gestion dans les organisations s'installera sûrement, puisque ces dernières constatent que 50 % des directions des centres d'action bénévole quitteront leur poste dans un avenir rapproché.<sup>6</sup>

Plus spécifiquement, les organismes s'interrogent sur les liens entre la relève bénévole et la question du vieillissement de la population. Notons que ce sujet n'est pas nouveau puisque déjà en 2001, lors de l'Année internationale des bénévoles, on établissait un manque de bénévoles causé, entre autres, par le départ des bénévoles vieillissants. Cette question est d'actualité au sein des organisations bénévoles œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux.

« [...] Les bénévoles qui sont présentement actifs sont pour la plupart engagés depuis longtemps. Dans le secteur de la santé et des services sociaux en particulier, on remarque le vieillissement des bénévoles. [...] Une relève s'impose afin de prévenir l'es-soufflement. Cette relève est recherchée parmi les jeunes, mais également parmi les adultes qui ne sont pas bénévoles pour l'instant. »<sup>7</sup>

C'est à partir de ces constatations que la FCABQ et ses partenaires ont poursuivi leur réflexion jusqu'à établir les prémises qui ont mené à la nécessité de réaliser cette recherche-action. Peu à peu, leurs perceptions et leurs impressions se sont jointes à d'autres éléments contextuels qui exposaient des interrogations additionnelles : les dernières transformations du système de la santé et des services sociaux ont-elles des répercussions sur le rôle des organisations bénévoles agissant auprès des personnes âgées? Faisons-nous face à un nombre grandissant de personnes âgées de plus en plus dans le besoin qui vivent, par exemple, plus de solitude, de difficultés économiques et de santé qu'auparavant? Et si oui, les tâches des bénévoles qui les aident sont-elles par conséquent plus nombreuses et exigeantes? Existe-t-il moins de citoyennes et de citoyens enclins à faire du bénévolat auprès des personnes âgées ou les gens qui veulent donner de leur temps sont-ils simplement différents de la cohorte précédente?



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action (suite)

Chercher à répondre intégralement à toutes ces questions représente un travail de recherche assez considérable. La FCABQ et ses partenaires ont donc jalonné leur réflexion en répertoriant l'état de situation de l'action bénévole dans le secteur de la santé et des services sociaux, avec et auprès des personnes âgées, tout en cherchant à mieux saisir les perceptions des actrices et des acteurs concernés par ce sujet, soit les gestionnaires et responsables de bénévoles et les personnes bénévoles elles-mêmes. Dans un second temps, ils ont voulu mieux définir les pratiques de gestion des bénévoles.



**Schéma 1 – Contexte de la recherche : enjeux et défis**



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action (suite)

### Objectif de la recherche

La recherche vise l'identification de bonnes pratiques de gestion des bénévoles âgés œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux, principalement auprès des aînés; ceci dans les trois sphères de l'action bénévole : recrutement, reconnaissance, rétention.

### Questions de la recherche

Deux types de questions ont été développés afin de réaliser la recherche soient, celles liées au contexte social du bénévolat et celles permettant l'identification des bonnes pratiques de gestion.

#### **Questions liées au contexte du bénévolat dans le secteur de la santé et des services sociaux**

Sans toutefois être au cœur de notre réflexion, ces questions préalables ont permis de mieux cibler nos objectifs de recherche :

- Les différentes façons de s'impliquer socialement (action bénévole structurée, militance, action civile spontanée) sont-elles toutes des formes de bénévolat? À l'avenir, laquelle de ces formes d'implication sera la plus en vogue? Les organismes bénévoles doivent-ils adapter leurs pratiques à ces formes d'implication?
- Au Québec, quel est le portrait de la mouvance des personnes bénévoles âgées œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux, principalement auprès des personnes âgées à domicile? Leur degré d'implication a-t-il varié au regard des transformations du système de la santé et des services sociaux québécois?
- Dans le secteur de la santé et des services sociaux, quels sont les besoins des personnes âgées, des bénévoles et des organisations bénévoles en matière de temps, de lieu d'action et de soutien?
- Comment les différentes populations du Québec comprennent-elles l'action bénévole? Existe-t-il différentes pratiques de gestion des bénévoles œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux, principalement auprès des aînés, selon les milieux (rural, urbain, anglophone, francophone, autochtone, autres communautés culturelles)?

#### **Questions liées aux bonnes pratiques de gestion des bénévoles**

En lien direct avec les bonnes pratiques de gestion des bénévoles, nous avons cherché à trouver des réponses précises aux interrogations suivantes :

- Quelles sont les motivations des bénévoles œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux, principalement auprès des aînés (valeurs, champs d'intérêt, sensibilité à la cause)? Qu'est-ce qui influe, de façon positive et négative, sur ces motivations?
- Quelles répercussions, positives ou négatives, les pratiques de gestion des bénévoles ont-elles sur le recrutement, la reconnaissance, la rétention des bénévoles âgés œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux, principalement auprès des aînés?
- Quelle est la définition d'une bonne pratique de gestion au regard du *principe des 3R* (recrutement, reconnaissance, rétention)? Quelles sont ses caractéristiques? Comment la reconnaître?
- En lien avec leur mission et leurs mandats, quelles sont les conditions préalables qui doivent être instaurées



## Résumé (suite)

Pour l'avenir, les défis des organismes bénévoles :

- Faire face au changement en gardant les bénévoles et les équipes de travail motivés et en utilisant leurs forces.
- Réussir à améliorer les pratiques des organisations en respectant leur rythme et leur volonté, dans le but de faciliter le recrutement de bénévoles plus jeunes et d'assurer leur rétention.
- Assurer la transmission du savoir-faire entre les personnes, bénévoles et travailleuses, expérimentées et nouvelles.
- Promouvoir un nouveau modèle de bénévolat où l'on met en valeur l'engagement citoyen et les impacts positifs qu'il génère sur la société.
- Sensibiliser la population à la cause des personnes plus âgées et à l'importance de leur venir en aide dans le but de contribuer à briser les préjugés sur le vieillissement et sur le bénévolat en général.
- Travailler davantage en partenariat avec les communautés et les élus (locaux, régionaux et provinciaux) afin de trouver de réelles solutions aux problèmes que rencontrent les organisations bénévoles en matière de moyens pour soutenir concrètement l'action bénévole et les personnes qui s'y engagent.



- 
3. Il faut entendre par « gouvernance » l'ensemble des organes et règles de décision, d'information et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution de voir leurs intérêts respectés et leur voix entendue dans le fonctionnement de celle-ci.



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action (suite)

dans les organismes (à l'interne) pour améliorer le recrutement, la reconnaissance et la rétention des bénévoles âgés œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux, principalement auprès des âgés?

- En lien avec la réalité de leur communauté (à l'externe), quelles sont les conditions préalables qui doivent être instaurées dans les organismes pour améliorer le recrutement, la reconnaissance et la rétention des bénévoles âgés œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux, principalement auprès des âgés?

### L'analyse documentaire : état de situation

Cette partie du rapport expose le résumé de l'analyse documentaire faite à partir des quatre questions de recherche liées au contexte social du bénévolat dans le secteur de la santé et des services sociaux. L'information n'est pas exhaustive et rapporte l'idée générale de ce que nous disent les experts à ce sujet.

#### **Bénévolat et engagement social**

##### *Les principales sources*

L'état de l'engagement bénévole au Québec, son sens et ses changements est analysé par deux sources principales. Sous la gouverne de Statistique Canada, l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation qui, depuis 1997 et généralement aux trois ans, mesure entre autres le nombre de bénévoles, le temps donné, les causes et les organisations servies. Elle le fait par une enquête auprès d'un vaste échantillon représentatif du Canada et des provinces.

Pour sa part, en 2007 <sup>8</sup> et en 2009, le Réseau de l'action bénévole du Québec a demandé au Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'Université du Québec à Trois-Rivières de répondre aux questions de la définition et des pratiques de bénévolat au Québec. Pour l'essentiel, les sous questions pouvaient être formulées de la façon suivante : quelles sont les différentes façons de s'impliquer socialement (action bénévole structurée, militance, action civile spontanée)? Sont-elles toutes des formes de bénévolat? À l'avenir, laquelle de ces façons de s'impliquer sera la plus en vogue? Les organismes bénévoles doivent-ils adapter leurs pratiques à ces formes d'implication? Deux rapports de recherche (analyse de la littérature et enquête) ont été publiés en 2007 et en 2011. <sup>9</sup>

##### *Les façons diversifiées de s'engager*

En 2007, la recherche *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens* a constaté que le bénévolat est diversifié et s'exerce dans trois grandes catégories. On parlait du bénévolat

1) d'aide aux personnes, 2) d'entraide et 3) du bénévolat envers la collectivité.

**La première** est caractérisée par une forte accentuation de services et de soutien aux institutions et se rapproche du service volontaire encadré (*volunteering service*) qui est motivé par le service à autrui. **La seconde** répond au besoin des institutions et des groupes de citoyens de la société civile qui, hors de l'État, se donnent des services et s'entraident (*grassroots volunteering*). **La troisième** est axée sur le développement autonome, l'initiative citoyenne, le milieu de vie où le bénévole est autant un « acteur » qu'un « donneur ». <sup>10</sup>



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action (suite)

En 2011, une revue de la littérature, une enquête sur le terrain auprès de bénévoles et de gestionnaires et un sondage auprès de la population québécoise a révélé que les modes bénévolat se diversifient selon trois autres critères que sont le temps donné, le caractère de l'engagement formel ou informel et classique ou contemporain, des valeurs et des motivations.

On retient l'émergence de deux modèles en matière de temps disponible : 1) celui des « TLM » (toujours les mêmes), qui consacrent beaucoup de temps et fournissent la grande majorité des heures données en bénévolat et 2) celui des « TP » (temps partiel), ces gens actifs en emploi – entre autres les parents – qui voient leur temps disponible diminuer et à qui il ne reste que des « capsules » de temps.

Sur le caractère informel croissant de l'engagement bénévole, l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation publiée en 2009 a révélé que 5 200 000 personnes ont apporté de l'aide directe, de leur propre chef,

(...)

*En 1999, 25 % des bénévoles ont fourni 18 % de l'ensemble des heures de bénévolat, <sup>11</sup> en 2006, c'était 77 % de toutes les heures de bénévolat. Selon la dernière Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (2009), 25 % des bénévoles ont donné 78 % de l'ensemble des heures de bénévolat.*

sans passer par un organisme ou un groupe structuré, au moins une fois par année (83 % de la population âgée de 15 ans et plus) <sup>12</sup>. La recherche *Bénévolat nouveau, approche nouvelle* a aussi confirmé l'émergence de ce qu'il y a lieu d'appeler le bénévolat d'initiative informel.

*Au sondage auprès de la population québécoise, 79 % des répondants ont dit avoir donné du temps au service des autres gratuitement et sans obligation au cours de la dernière année. De ce nombre, 41 % l'ont fait de façon structurée dans un organisme formel, 48 % par ailleurs on agit de façon informelle avec un groupe d'amis, de voisins ou de collègues.*

*À une question subséquente, on a aussi affirmé à 44 % que « ce que j'ai accompli est le fruit de mon initiative ». Il y a donc, au Québec, un bénévolat informel que plusieurs chercheurs appellent le bénévolat d'initiative, hors des institutions et des organismes.*

*Ces résultats confirment cette autre caractéristique du bénévolat « nouveau » qui privilégie l'action à l'appartenance (membership) à une organisation. <sup>13</sup>*



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action (suite)

Enfin, les recherches récentes témoignent d'un changement dans les motivations et les valeurs qui sous-tendent l'engagement bénévole.

*Les valeurs rattachées à l'implication bénévole se sont transformées, à côté du bénévolat « traditionnel » on parle de l'émergence du bénévolat « moderne » (Hustinx, 2001), la base « collectiviste » est peu à peu délaissée au profit d'un fondement davantage « individualiste » - (Eckstein, 2001). La première motivation pour décider de s'engager tient au fait de se sentir touché par un besoin, une cause. Dès lors, l'engagement bénévole paraît plus dépendant des intérêts et des besoins qu'un geste éthique ou une obligation externe.*

*L'individualisation de la décision de s'engager et de faire du bénévolat (Anheier & Salamon, 1999, p. 46; Hackett & Mutz, 2002, p. 39) est un facteur moderne déterminant. D'autres auteurs parlent de ce phénomène en termes d'un passage du « membership » à un « programme d'action » (Meijs & Hoogstad, 2001), ou encore de bénévolat « institutionnalisé » à un bénévolat « d'initiatives » (Beck, 2001; Bromme et Strasser, 2001).*

Concrètement, les motivations à maintenir son engagement se décrivent aujourd'hui en termes de plaisir avec les autres, de réussite et de reconnaissance. Thibault, Fortier, Albertus (2007) ont mis en lumière le fait que le bénévolat suppose un échange : la et le bénévole donne à l'autre et reçoit de cet autre individu ou groupe.

### Définir le bénévolat

La question de la définition du bénévolat ne peut dorénavant être dissociée du contexte et de la façon dont il est exercé : dans ce sens, il est plus opportun de parler d'une notion du bénévolat plus que d'une définition.

Chercher à comprendre le bénévolat, c'est d'abord identifier ce qu'ont en commun toutes ces personnes, puis décrire l'univers dans lequel se vivent les multiples façons de s'engager.

Concrètement, tous les bénévoles ont en commun le don volontaire de leur temps, sans bénéfice financier au service de personnes, de groupes ou d'une communauté. Par ailleurs, l'action bénévole repose sur une série de dimensions qui peuvent varier, dont le temps donné, les causes servies, les bénéficiaires et les valeurs recherchés, le milieu de provenance et d'engagement, les types de bénévolat formel et informel.

### Les défis des organisations

La variété des façons de pratiquer le bénévolat et des valeurs qui motivent les bénévoles ainsi que la montée d'un bénévolat différent du modèle classique obligent les organisations à s'adapter à cette diversité. De la notion qui précède, la recherche *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles* suggère de tenir compte d'un ensemble de facteurs dans la « gestion » du bénévolat.

Les résultats obtenus par les groupes de discussion confirment l'analyse de la littérature : le bénévolat est un acte social d'échange (don et contre don), un acte de vie et de développement social fondé sur le civisme (action citoyenne) et la volonté de créer des liens. Il est un acte fondé sur des valeurs de gratuité et de responsabilité. Il est un acte public influencé par les causes et les milieux (organismes) publics dans lesquels il se déploie et agit. (...)

Dès lors, rendre compte du bénévolat, c'est rendre compte d'un système d'échange qui a cours dans une multitude de domaines et dont les idéologies et les causes sont aussi diverses que la société elle-même.<sup>49</sup>



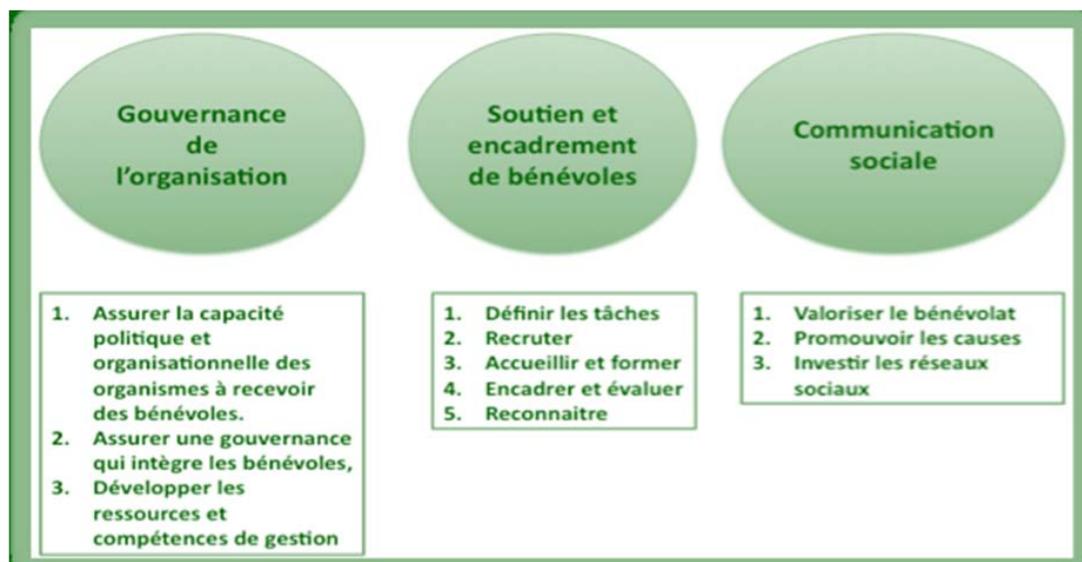
## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action (suite)

Dès lors, les dimensions à respecter pour comprendre, encadrer et développer le bénévolat sont : le temps donné, sa durée et sa distribution, les motivations et les valeurs qui déterminent la décision de s'engager et celles de maintenir son engagement, les causes et les bénéficiaires (groupes et personnes) et le milieu (réseau et territoire) de provenance et d'appartenance des bénévoles. <sup>15</sup>

Si l'on considère les caractéristiques du bénévolat contemporain (Hustinx, 2001), les organisations doivent s'adapter :

1. Aux formes variées de temps disponible.
2. Au fait que les individus ont besoin de se sentir touchés personnellement pour s'engager.
3. Aux besoins des bénévoles d'avoir une idée claire de leur future tâche bénévole.
4. Aux besoins des bénévoles de vivre une expérience sociale, d'avoir du plaisir et de se sentir utiles.
5. À la recrudescence du bénévolat informel pratiqué hors des institutions et des groupes incorporés.
6. Au fait que les réseaux sociaux remplacent le territoire comme communauté d'appartenance.
7. Au fait que le milieu social ou les réseaux sociaux des bénévoles jouent un rôle déterminant dans la décision de chacun de s'engager.
8. Au fait que les bénévoles cherchent à participer aux décisions des organisations.
9. À la multitude d'organisations et de causes qui sollicitent les bénévoles dans un univers de plus en plus compétitif.

En conséquence, des savoir-faire nouveaux doivent être développés, recommande la recherche *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles* (2011). Concrètement, la recherche constate que les responsables des organismes devront agir dans plusieurs secteurs de la gestion et propose la figure suivante :



**Schéma 2 - Secteurs de la gestion**



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action (suite)

### 1.1 - La mouvance des bénévoles dans le secteur de la santé et des services sociaux

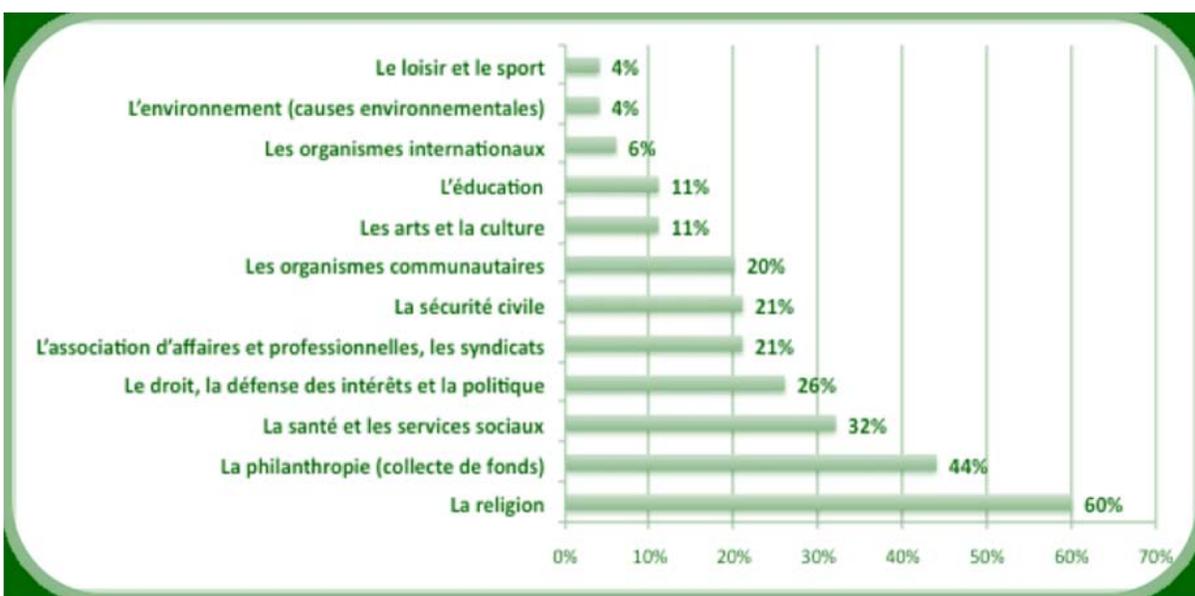
D'après l'Enquête nationale sur le bénévolat de 1998 <sup>16</sup>, les personnes âgées qui s'engagent bénévolement le font principalement pour :

- appuyer une cause en laquelle elles croient personnellement (98 %);
- contribuer au niveau de ses compétences et de ses expériences personnelles (73 %);
- participer à une cause où elles sont touchées personnellement (68 %);
- s'acquitter de ses obligations religieuses ou agir selon ses croyances religieuses (47 %).

Toujours selon cette enquête, les formes les plus courantes de services fournis par les personnes âgées sont les soins ou le soutien aux personnes malades ou aux personnes âgées (68 %), la collecte, le service et la livraison d'aliments (57 %), le magasinage et la conduite de véhicules pour d'autres personnes (48 %) et la participation à un groupe d'entraide (28 %).

Autant l'Enquête canadienne (2009) que la recherche *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles* (2011) constatent que le secteur de la santé et des services sociaux peine à recruter les bénévoles dont il a besoin. La détérioration de l'état de santé et le désir de se retirer des tâches correspondant au travail rémunéré semblent expliquer cette diminution de bénévoles dans ce secteur (Selbee & Reed, 2001). Le tableau qui suit, tiré des groupes de discussions réunissant gestionnaires et bénévoles, chiffre cette difficulté de recrutement.

**Schéma 3 - Distribution (%) des secteurs selon la difficulté perçue de recrutement (groupes de discussions) <sup>17</sup>**





## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action

### 1.2 - La mouvance des bénévoles dans le secteur de la santé et des services sociaux (suite)

Comment expliquer cette posture du secteur de la santé et des services sociaux, selon la littérature scientifique? Quelles sont les pistes d'action pour inverser cette tendance? La nature même du milieu de la santé et des services sociaux et des perceptions incomplètes semble expliquer cette situation. Il est évident que la situation du bénévolat dans le domaine de la santé et des services sociaux n'est pas des plus « sexy » et que la décision de s'engager bénévolement auprès des personnes âgées peut être motivée par des raisons de toutes sortes.

Les auteurs Okun & Barr (1998) <sup>18</sup> expliquent qu'auparavant on classait les motivations humaines en fonction de deux grandes catégories, à savoir l'altruisme et l'égoïsme. La littérature scientifique s'accorde maintenant sur la nécessité d'une conceptualisation plus concise. Selon Shmotkin & al. (2003) <sup>19</sup> et Peter-Davis & al. (2001) <sup>20</sup>, il apparaît que les actions et les choix individuels obéissent à plusieurs types de mobiles et que chacun, de manière plus ou moins consciente, compose son propre agencement motivationnel comme préalable à l'engagement dans une activité, un projet ou une relation.

Au-delà des motivations qui amènent les personnes âgées à faire du bénévolat, Narushima (2005) <sup>21</sup> souligne que même si les valeurs morales sont très importantes pour les personnes bénévoles âgées, elles ne suffisent pas à soutenir le bénévolat, qui a besoin de s'appuyer davantage sur des relations de réciprocité. Jones (1999) <sup>22</sup> affirme qu'en raison des compressions infligées par les administrations publiques dans les secteurs sociaux et autres, le besoin d'une solide structure de soutien chez la population vieillissante s'est accru. En fait, les personnes âgées ont engendré un marché en croissance pour de tels services tout en devenant une source de travailleuses et travailleurs bénévoles susceptibles de combler les besoins à cet égard.

À la lumière des changements observés en bénévolat et sommairement décrits précédemment, il apparaît que le bénévolat ne peut plus être justifié seulement par un besoin de travailleuses ou de travailleurs, pour reprendre les mots de Jones. L'enquête *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles* montre que les bénévoles se considèrent davantage comme des partenaires que comme de la simple main-d'œuvre.

De plus, selon l'enquête Thibault et Fortier (2003) <sup>23</sup>, l'essoufflement des bénévoles provient souvent de cette méprise à leur égard. Dans un univers clientéliste et professionnalisant, il y a risque d'oublier que les services bénévoles « font appel à la responsabilité collective et à la convivialité et non à la logique marchande ». Les bénévoles sont des voisines et voisins qui en aident d'autres, le rapport entre eux et les personnes âgées aidées se caractérise davantage par la convivialité et le soutien que par une intervention de type professionnel.

***L'enquête Bénévolats nouveaux, approches nouvelles montre que les bénévoles se considèrent davantage comme des partenaires que comme de la simple main-d'œuvre. De plus, selon l'enquête Thibault et Fortier (2003) <sup>23</sup>, l'essoufflement des bénévoles provient souvent de cette méprise à leur égard. Dans un univers clientéliste et professionnalisant, il y a risque d'oublier que les services bénévoles « font appel à la responsabilité collective et à la convivialité et non à la logique marchande ».***



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action

### 1.2 - La mouvance des bénévoles dans le secteur de la santé et des services sociaux (suite)

En milieu bénévole, le concept de gestion répugne parfois, principalement quand on l'associe aux fonctions de contrôle et aux procédures. Statistique Canada, dans un bulletin à l'attention du secteur sans but lucratif <sup>24</sup>, imputait la situation de survie des organismes ontariens à la façon « grandes entreprises » de les gérer, façon non adaptée à la nature des bénévoles.

Dans cette veine, l'étude *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens* (2007), signifiait que la façon de gérer les organisations doit considérer les spécificités des bénévoles et du bénévolat.

*Dans plusieurs organisations, le bénévole est aussi devenu une ressource humaine qu'il faut recruter, encadrer, « filtrer », former, évaluer et reconnaître. Bénévoles et professionnels vivent le bénévolat dans des contextes forts différents. En effet, s'il est une expérience pour les premiers, il reflète plutôt une situation de travail rémunéré pour les seconds.*

*On demande souvent aux professionnels de comptabiliser l'apport bénévole et de le transformer en valeur économique. La gestion par résultats, caractéristique de l'administration publique contemporaine, exige de la performance de la part des bénévoles qui sont jugés et orientés vers la tâche, plus que les liens, parce que l'organisation est financée sur la base de ses résultats.*

*On oublie toutefois de considérer les liens comme des résultats. Souvent les seuls modèles de gestion sont ceux développés pour les ressources humaines rémunérées. Dès lors, les bénévoles passent dans la même « moulinette », sauf qu'ils ne sont pas payés : on s'approche du « cheap labor », et peut-être, d'une certaine déviation de sens. Les bénévoles d'aujourd'hui doivent calculer leur temps (les problèmes de conciliation travail-famille sont aussi ceux de travail-famille-bénévolat); par conséquent, ils demandent des tâches claires, réalisables et adaptées à leurs disponibilités. <sup>25</sup>*

Le secteur de la santé et des services sociaux justifie principalement son existence et le déploiement de ses services par les carences physiques, sociales et psychologiques des personnes qu'il assiste. Il n'est pas étonnant alors que la perception de ce secteur en soit une de maladies et de déficiences de divers ordres et que les satisfactions attendues (plaisir, liens sociaux et sentiment d'être utile) des bénévoles ne soient pas a priori évidemment comblées.

Relevant cette perception du vieillissement, le Conseil des aînés a publié, au cours des dernières années, deux éditions d'un rapport intitulé *La réalité des aînés québécois*. Cette publication découle de la prise de conscience que « les préjugés envahissent le discours moderne sur le vieillissement. Notre culture en est venue à établir une équation entre vieillissement et déclin, et à associer ce phénomène principalement à la deuxième moitié de la vie » <sup>26</sup>. D'autre part, l'ensemble des services de ce secteur est de type professionnel et requièrent compétences et précautions, imposant souvent de ce fait aux bénévoles des exigences particulièrement propices à les qualifier « d'amateurs », comme le soulignent Bellefleur et Tremblay (2003). <sup>27</sup>

Le défi du secteur de la santé et des services sociaux est donc de définir, encadrer et promouvoir le bénévolat non seulement en fonction de ses propres besoins, mais en fonction de la nature propre du bénévolat, de sa compétence UNIQUE de convivialité et de maintien et de célébration de la vie, et non seulement des maladies des aînés.



## Références des notes dans cette section

6. Fédération des centres d'action bénévole du Québec. Le développement de l'action bénévole : pour faire face au vieillissement de la population. Septembre 2007.
7. Comité de l'Année internationale des bénévoles 2001 au Québec. Sous la coordination de la Fédération des centres d'action bénévole du Québec. Rapport final.
8. Thibault, A., Fortier, J. & Albertus, P. (2007), *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens*, Rapport de recherche présenté au Réseau de l'action bénévole du Québec.
9. Les faits saillants de cette étude ont été publiés en 2010 sous le titre : Thibault, A., Fortier, J., Leclerc, D. & Delisle, N. (2010), *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : faits saillants de la recherche sur le bénévolat au Québec*, Réseau de l'action bénévole du Québec. Un rapport plus complet est attendu en février 2011. Toutefois, grâce à la collaboration du Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'Université du Québec Trois-Rivières, les auteurs de ces lignes ont eu accès à une première version de ce rapport. Le rapport sera publié sous le titre : Thibault, A., Fortier, J. & Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Réseau de l'action bénévole du Québec.
10. Thibault, A., Fortier, J. & Albertus, P. (2007), *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens*, Rapport de recherche présenté au Réseau de l'action bénévole du Québec, page: 40.
11. ENDBP (2001), *Le don et le bénévolat dans les zones urbaines du Québec*, page: 2, <http://www.donetbenevolat.ca/files/giving/fr/n-f44-qf.pdf>, consulté le 12 janvier 2010.
12. Secrétariat à l'action communautaire autonome, [http://www.benevolat.gouv.qc.ca/action\\_benevole/Statistiques/](http://www.benevolat.gouv.qc.ca/action_benevole/Statistiques/), consulté le 12 janvier 2010.
13. Thibault, A., Fortier, J., Leclerc, D. & Delisle, N. (2010). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : faits saillants de la recherche sur le bénévolat au Québec*, Réseau de l'action bénévole du Québec, page: 6.
14. id.p.43.
15. Thibault, A., Fortier, J., Leclerc, D. & Delisle, N. (2010). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : faits saillants de la recherche sur le bénévolat au Québec*, Réseau de l'action bénévole du Québec.
16. Hall, M. H., Knighton, T., Reed, P., Buissonnière, P., Mc Rae, D., & Bower, P. (1998). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 1997 sur le don, le bénévolat et la participation*. Ottawa: Statistique Canada.
17. Thibault, A., Fortier, J. & Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Réseau de l'action bénévole du Québec.
18. Okun, M.A. & Barr, A. (1998). « Motivation to Volunteer by Older Adults: A Test of Competing Measurement Model », *Psychology and Aging*, 13 (4), pages: 608 - 621.





## Références des notes dans cette section (suite)

19. Shmotkin, D., Blumsrein, T. & Modan, B. (2003). Beyond Keeping Active: Concomitants of Being a Volunteer in Old-Old Age, *Psychology and Ageing*, 18 (3), pages: 602 - 607.
20. Peter-Davis, N.D., Burant, C.J. & Braunschweig, H.M. (2001). « Factors Associated with Volunteer Behaviour Among Community Dwelling Older Persons », *Activities, Adaptation and Aging*, 26 (2), pages: 29 - 44.
21. Narushaima, M. (2005). « Payback Time: Community Volunteering Among Older Adults as a Transformative Mechanism », *Ageing and Society*, 25, pages: 567 - 584.
22. Jones, F. (1999). *Le bénévolat chez les aînés*, 11 (3).
23. Thibault, A. & Fortier, J. (2003). Comprendre et développer le bénévolat en loisir dans un univers technique et « clientéliste », *Loisir & Société*, (26) 2, page: 336.
24. Statistique Canada (2000). *Les organismes bénévoles en Ontario au cours des années 1990*, Renseignements et observations à l'intention du secteur sans but lucratif, résumé d'un document de recherche réalisé par Paul Reed et Valérie Howe, N°75F0033MIF.
25. Thibault, A., Fortier, J. & Albertus, P. (2007). *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens*, Rapport présenté au Réseau de l'action bénévole du Québec, page: 45.
26. Conseil des aînés du Québec. Michaud, A., Gagnon, D., Guillot, V. & Dumont-Larouche, N. (2001). *La réalité des aînés québécois*. Sainte-Foy : Publications du Québec.
27. Bellefleur, M. & Tremblay, J. (2003). Le bénévolat en loisir ou le troc des valeurs, *Loisir & Société*, 26 (2), page: 363.





## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action

### 1.2 - Le bénévolat et la question du vieillissement de la population

L'enquête *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles* révèle que le temps disponible et le type d'engagement bénévole varient au cours d'une vie. Ainsi, le sondage Léger & Léger réalisé dans le cadre de cette étude montre que s'engagent principalement en bénévolat formel et institutionnel « des personnes entre 35 et 44 ans (49 %), avec un revenu supérieur (50 %) et une éducation universitaire (53 %) : bref, ceux qui sont bien installés en société ». Ces personnes risquent toutefois d'exiger d'être des partenaires et non seulement de la main-d'œuvre. On constate aussi que l'aide individuelle aux personnes dans le besoin est principalement prodiguée par des femmes (51 %), âgées entre 55 et 64 ans (54 %) ou plus de 65 ans (53 %) ou retraitées (55 %). Dès lors, on ne peut conclure que la faiblesse de l'engagement bénévole ou de l'intérêt pour un secteur, à un moment de sa vie, ne présage pas nécessairement de la nature et de l'intensité de l'engagement à d'autres moments.

Selbee & Reed (2001) <sup>28</sup> nuancent que les conditions et les facteurs d'engagement interagissent de nombreuses façons, et la manière dont ces conditions et ces facteurs influent sur la propension à faire du bénévolat n'a pas été entièrement précisée. Enfin, le lien entre le bénévolat et les niveaux de participation communautaire montre que, parmi les groupes d'individus, souvent très différents, les taux de bénévolat élevés sont assez fréquemment associés aux personnes qui ont déjà un niveau élevé de participation communautaire à divers égards.

Le vieillissement de la population peut être interprété de deux façons. D'une part, ce phénomène amène de multiples bénévoles qui auront plus de temps. D'autre part, l'élévation de l'espérance de vie des Québécoises et Québécois annonce un nombre grandissant de personnes âgées qui vont requérir des services et, sans doute souffrir de solitude.

Dans le domaine de la santé et des services sociaux, le bénévolat est souvent présenté comme l'une des formes de participation sociale les plus populaires auprès des personnes âgées. Dans un rapport sur le don, le bénévolat et la participation <sup>29</sup>, Statistique Canada révèle que 42 % des 55-64 ans et 32 % des 65 ans ou plus sont engagés dans du bénévolat : des proportions en nette croissance par rapport à 2000 et 1998.

Selon les chercheurs Greenfield & Marks (2004) <sup>30</sup> et Bickel (2003) <sup>31</sup>, la participation de bénévoles dans le secteur de la santé et des services sociaux permet notamment d'atténuer les besoins et les inquiétudes des personnes âgées qui se situent à plusieurs niveaux :

- Collectif : intégration sociale et participation sociale;
- Culturel : valorisation du bénévolat et diminution de l'âgisme;
- Économique : assurance de posséder les ressources financières suffisantes;
- Personnel : amélioration de l'état de santé et volonté de rester actif.

Les auteurs Siegrist, Von Dem Knesebeck & Pollack (2004) <sup>32</sup> expliquent qu'à une époque de la vie où ces déterminants du bien-être tendent à s'amoinrir, le fait de pouvoir compter sur la présence de bénévoles pour combler les besoins et les inquiétudes des personnes âgées est perçu comme une plateforme à partir de laquelle on peut lutter



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action

### 1.2 - Le bénévolat et la question du vieillissement de la population (suite)

contre l'âgisme et le retrait social. En d'autres termes, on met l'accent sur la participation sociale des personnes âgées comme moyen d'améliorer leur santé et leurs milieux de vie.

Les travaux de la Direction de santé publique (DSP) de la Capitale-Nationale et de l'Institut national de santé publique (INSPQ)<sup>33</sup> sur le concept de vieillissement en santé se fondent entre autres sur l'idée que la participation sociale est partie intégrante des déterminants de la santé des personnes âgées, au même titre que les facteurs reliés à leur santé et à leurs conditions de vie (Cardinal et al., 2008)<sup>34</sup>. Pour un vieillissement en santé, la présence des bénévoles témoigne de l'importance d'améliorer le soutien aux personnes âgées tout en favorisant leur participation sociale.

L'arrivée des *boomers* sur le marché du bénévolat change la façon de faire comparativement à la génération précédente.

L'analyse de Lapointe confirme que les nouveaux aînés portent les caractéristiques du bénévolat « nouveau » décrit par l'étude *Bénévolat nouveau, approches nouvelles* (2011). Dans tous les cas, on retient que les groupes ou les organismes auprès desquels on s'engage doivent présenter de grandes affinités avec les personnes bénévoles

*La génération des baby-boomers diffère de celles qui l'ont précédée : elle est prête à se retirer du marché du travail plus jeune, elle a une meilleure santé, elle est mieux éduquée et mieux nantie que les générations antérieures.*

(...)

*De façon générale, les baby-boomers rechercheront un engagement bénévole qui les touche, dont les objectifs sont clairement énoncés, qui est bien géré et agréable à accomplir. Souvent, ils voudront faire « une pierre, deux coups » en passant du temps avec les membres de leur famille tout en appuyant une cause qui les a touchés ou les touche personnellement ou encore, en contribuant à la vie économique et sociale de leur communauté.*

(...)

*En somme, les baby-boomers forment un groupe cible important pour le renouveau bénévole. Par contre, la présente analyse mène à la conclusion que les organismes devront revoir leurs façons de faire en matière de recrutement et de gestion des bénévoles pour intéresser les baby-boomers au bénévolat et les inciter à maintenir leur engagement.<sup>35</sup>*

futures et actuelles et leur inspirer confiance. Non seulement la cause doit toucher ou affecter la personne et son environnement, l'organisme lui-même doit manifester une affinité avec elle. On ne sera pas étonné d'apprendre que l'ambiance dans une organisation est « majeure » comme argument de recrutement et que le « boomer » veut être partenaire et moins « main d'œuvre ».



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action

### 1.3 - Portrait actuel du bénévolat au Québec en chiffres

#### Les données de l'ECDBP de 2007

Les données ci-dessous sont extraites de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation<sup>36</sup>. Il est recommandé de consulter ces statistiques comme des repères pour saisir la situation générale du bénévolat au Québec tout en faisant preuve de prudence en les interprétant.

- Au Québec, 37 % des résidentes et résidents âgés de plus de 15 ans ont déjà fait du bénévolat, ce qui représente 2 400 000 personnes. Le Québec est la seule province où ce nombre est en croissance. En 2004, il représentait 34 %.
- En contrepartie, le Québec possède aussi le plus bas taux de bénévolat au pays : 25 % de la population offre 80 % du nombre total des heures de bénévolat (entre 158 et 420 heures par année), donc 75 % de la population fait moins de 20 % du nombre total des heures de bénévolat (157 heures et moins par année).
- 38 % des hommes québécois font, en moyenne, 173 heures de bénévolat annuellement, alors que 37 % des femmes font, en moyenne, 152 heures de bénévolat par année.
- Pourcentage des catégories dans la population québécoise en lien avec le pourcentage du nombre total d'heures de bénévolat pour chacune :
- Les 35-44 ans, 55-64 ans et 65 ans et plus ont un pourcentage de bénévolat supérieur au pourcentage qu'ils représentent dans la population.
- Les 15-24 ans et 45-54 ans ont un pourcentage de bénévolat à peu près égal au pourcentage qu'ils représentent dans la population.
- Les 25-34 ans font moins d'heures de bénévolat que le pourcentage qu'ils représentent dans la population.
- Le taux de bénévolat chez les 65 ans et plus se situe à 26 %, alors que ces personnes offrent une moyenne de 268 heures de bénévolat par année.
- Les ménages avec des enfants d'âge préscolaire (7 % de la population) font moins de bénévolat (4 % des heures totales de bénévolat) que les autres ménages.
- Les personnes qui possèdent au moins un diplôme d'études postsecondaires représentent 59 % de la population et offrent 67 % du nombre total d'heures de bénévolat. Celles qui n'ont pas obtenu leur diplôme d'études postsecondaires représentent 41 % de la population et font 34 % du nombre total d'heures de bénévolat.
- Les personnes « inactives », dont les personnes à la retraite et celles à la maison, représentent 35 % de la population, mais elles offrent 42 % des heures totales de bénévolat. De leur côté, des personnes « occupées », soit 64 % de la population, font 56 % des heures totales de bénévolat.
- Les personnes en union, mariées ou non (59 % de la population, pour 61 % des heures de bénévolat), et les personnes séparées ou divorcées (8 % de la population, pour 11 % des heures de bénévolat) font plus d'heures de bénévolat que le pourcentage de la population qu'elles représentent.
- Par rapport aux autres secteurs d'activité, le pourcentage du taux de bénévolat dans le secteur des services sociaux est demeuré le même depuis 2004, soit 9 %.
- Le pourcentage du taux de bénévolat dans le domaine de la santé et dans les hôpitaux a augmenté, passant de 5 % (2004) à 7 % (2007). Celui du droit, de la défense et des intérêts politiques a doublé, passant de 1 % à 2 %. La cause de l'environnement a quant à elle vu ce pourcentage diminuer, passant de 3 % (2004) à 1 % (2007).



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action

### 1.3 - Portrait actuel du bénévolat au Québec en chiffres (suite)

Pour sa part, le sondage Léger & Léger réalisé dans le cadre de l'étude *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles* a également effectué un portrait du bénévolat au Québec. Les résultats permettent de faire un état de situation du bénévolat québécois.

#### **Le bénévolat informel existe largement :**

- Les personnes âgées de 18 à 24 ans (62 %) ou de 25 à 44 ans (59 %), les ménages avec enfants (54 %), les personnes professionnelles (59 %), les travailleuses et travailleurs manuels (65 %) et ceux avec une formation de niveau universitaire (58 %) sont significativement plus nombreux à avoir donné de leur temps à un groupe d'amis, de voisins ou de collègues informels, au cours de la dernière année.

Le sondage révèle aussi l'émergence du bénévolat d'initiative, la plupart du temps informel, celui où les personnes décident et prennent l'initiative de leur action. Cette caractéristique semble aller de pair avec le bénévolat informel.

#### **Le bénévolat d'initiative prend de l'ampleur :**

- Approximativement, quatre personnes sur dix (44 %) effectuent des tâches qui sont le fruit de leur initiative. Un nombre à peu près équivalent (41 %) accomplit plutôt des tâches demandées par l'organisme, le groupe ou l'individu. Un peu plus qu'une personne sur dix (11 %) joue ou jouait le rôle d'administrateur pour l'organisme, le groupe ou le projet.
- Les femmes (51 %), les francophones (47 %), les personnes au foyer (64 %), les personnes retraitées (53 %) et les personnes avec une formation de niveau primaire ou secondaire (52 %) sont significativement plus nombreux à accomplir des tâches bénévoles qui sont le fruit de leur initiative.

#### **La fréquence de l'implication, une nouvelle tendance :**

Le temps est la « matière première » du bénévole, tout changement dans sa distribution ou sa longueur affecte le bénévolat et interpelle la gestion des organisations.

- Le quart des personnes (26 %) qui disent avoir donné de leur temps au cours de la dernière année le font sur une base régulière. La grande majorité (72 %) des personnes qui ont donné de leur temps au cours de la dernière année l'ont fait de temps en temps, selon leur disponibilité.
- Les personnes âgées de 55 à 64 ans (35 %) ou de 65 ans ou plus (43 %), les non-francophones (35 %), les retraités (41 %) et les ménages sans enfant (29 %) sont significativement plus nombreux à donner de leur temps sur une base régulière.

#### **Le qualificatif pour définir l'implication se diversifie :**

- Ce que nous constatons, c'est qu'à l'intérieur des organisations formelles, le mot bénévole est encore utilisé. Tout porte à croire que le vocable « bénévole » est relié à des modes d'implication traditionnels, en référence à la charité, à la religion, aux institutions, au bénévolat de compassion où généralement les personnes âgées sont engagées.



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action

### 1.3 - Portrait actuel du bénévolat au Québec en chiffres (suite)

- En contrepartie, le mot « bénévole » ne semble plus être utilisé à l'extérieur des lieux formels et en dehors des lieux organisationnels, où le vocable « bénévole » fait place au vocable « ami ». Le choix du mot « ami » correspond aux gens qui s'impliquent bénévolement à l'intérieur de réseaux informels, à savoir les réseaux d'amis, les réseaux familiaux et les réseaux de quartier.

#### **Les tâches accomplies dans le cadre de l'engagement :**

- Les tâches accomplies par les personnes sont très diversifiées. Parmi les tâches les plus souvent exécutées, notons celles accomplies auprès des personnes âgées, malades ou handicapées (16 %) et le travail manuel (14 %).

### 1.4 - La situation générale dans les organismes bénévoles québécois

Selon le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire <sup>37</sup>, près des deux tiers (64 %) des organisations profitent de la participation de bénévoles autres que les personnes administratrices. Pour l'année financière 2008-2009, on parle d'une moyenne de 32 bénévoles. On note aussi que seulement quelques personnes siégeant au conseil d'administration des organisations du secteur sont âgées de 35 ans et moins.

Dans les centres d'action bénévole <sup>38</sup>, les chiffres démontrent une perte de 20 % de bénévoles depuis 2001. Le profil des bénévoles qui œuvrent dans ces organisations reflète la situation générale du bénévolat dans l'ensemble des organismes communautaires du secteur de la santé et des services sociaux :

- 42 % des personnes bénévoles sont âgées de 65 ans et plus;
- 28 % sont âgées de 55 à 64 ans;
- les femmes constituent 70 % des effectifs bénévoles.

Les mises à la retraite toucheront 50 % des directions générales, sans compter les départs additionnels pour diverses raisons.

Les résultats obtenus de la recherche *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, indiquent que l'ouverture aux changements n'a pas encore atteint le niveau où s'installent un sentiment d'urgence et une volonté ferme d'agir. Puisque les changements en bénévolat touchent les composantes essentielles formant la racine du bénévolat, les ajustements dans les organisations devront être tous aussi radicaux.

En ce sens, les recommandations suggèrent de mobiliser le milieu québécois du bénévolat à la nouvelle réalité en l'invitant à :



## 1 - Prémises et fondements de la recherche-action

### 1.4 - La situation générale dans les organismes bénévoles québécois (suite)

Prendre conscience des enjeux et des impacts imminents des changements en cours en bénévolat;

Exprimer avec force et détermination son leadership en bénévolat;

Exercer une veille régulière sur les changements pouvant survenir en bénévolat.

Pour conclure ce premier chapitre, rappelons que cette recherche résulte de constats de travailleuses et travailleurs d'organismes bénévoles qui se sont interrogés et ont réfléchi ensemble afin de trouver des solutions à la question de la rétention des bénévoles. Complétés par les données de la littérature scientifique sur le sujet, les constats stipulent que des enjeux sociaux liés au vieillissement de la population et à la gouvernance du système de la santé et des services sociaux ont fait apparaître de nouveaux défis à relever, soit celui d'assurer la relève bénévole ainsi que celui de s'adapter aux réalités actuelles en renouvelant les pratiques de gestion des bénévoles.





## Références des notes dans cette section

28. Selbee, K. & Reed, P. (2001). Les modèles de bénévolat durant le cycle de vie, *Tendances sociales canadiennes*, 61, pages: 2 - 7.
29. Hall, M. H., & Statistique Canada. (2006). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation*. Ottawa: Statistique Canada.
30. Greenfield, E. & Marks, N. (2004). « Formal Volunteering as a Protective Factor for Older Adults' Psychological Well-Being », *The Journal of Gerontology*, 59B (5), pages: 258 - 264.
31. Bickel, J.F. (2003). « Expression citoyenne », *Gérontologie et Société*, 116, pages: 263 - 275.
32. Siegrist, J., Von Dem Knesebeck, J. & Pollack, C.E. (2004). « Social Productivity and Well-Being of Older People: A Sociological Exploration », *Social Theory and Health*, 2, pages: 1 - 17.
33. Raymond, É., Gagné, D., Sévigny, A., Tourigny, A. (2008). *La participation sociale des aînés dans une perspective de vieillissement en santé*. Réflexion critique appuyée sur une analyse documentaire. Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, Institut national de santé publique du Québec, Centre d'excellence sur le vieillissement de Québec et Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés de l'Université Laval, 111 pages.
34. Cardinal, L., Langlois, M.-C., Gagné, D. & Tourigny, A. (2008). *Perspectives pour un vieillissement en santé : proposition d'un modèle conceptuel*. Direction de santé publique de la Capitale-Nationale et Institut national de santé publique du Québec.
35. Lapointe, M.-C. (2004). Nouvelles stratégies pour favoriser la participation bénévole des baby-boomers, *Observatoire québécois du loisir*, 2 (3), page: 2.
36. Statistique Canada, Agence de santé publique du Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Santé Canada, Imagine Canada, Bénévoles Canada. *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*. Juin 2009.
37. Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (2009). *Les repères en économie sociale et en action communautaire : Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre*.
38. Fédération des centres d'action bénévole du Québec (2007). *Le développement de l'action bénévole : pour faire face au vieillissement de la population*.





## 2. Méthodologie : une recherche-action qualitative

**M**ener une recherche-action nécessite du temps, une grande implication ainsi qu'un équilibre entre rigueur dans la méthode et flexibilité dans l'adaptation des étapes, au fur et à mesure des résultats. Cette recherche se veut davantage qualitative que quantitative et a pour objectif final d'identifier les pratiques de gestion des bénévoles. Ses résultats devaient être suffisamment *stimulants, utiles et faciles à mettre en place pour instaurer une transformation dans les organismes*. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous joignons à ce rapport un guide de réflexion et d'action qui aidera les organismes bénévoles à alimenter leurs réflexions sur leurs pratiques tout en précisant de nouvelles pistes de travail pour les renouveler.

### 2.1 Qu'est-ce qu'une recherche-action

Ce qu'il faut retenir du concept de recherche-action, c'est qu'il fait référence à l'acquisition concrète de connaissances. Ainsi, on dit que les personnes réunies dans un groupe appliquent les principes de la recherche-action quand elles 1) cernent un problème, 2) engagent des mesures pour le régler, 3) constatent que leurs efforts portent des fruits et 4) améliorent leurs résultats en puisant dans leur savoir acquis. En fait, ce qui différencie ce type de recherche des autres s'explique en ces termes :

- Son objet est une situation sociale vue dans son ensemble, et son but est de trouver des solutions à des problèmes concrets. Les données recueillies sont intéressantes en tant qu'éléments d'un processus de changement social.
- Se fait avec les gens du terrain : toutes et tous deviennent chercheurs <sup>39</sup>. Il y a collaboration engagée en co-apprentissage entre les chercheuses et chercheurs et les autres personnes participantes, dans une démarche collective et de concertation.
- Les chercheuses et chercheurs abandonnent (provisoirement du moins) leurs rôles de personnes observatrices extérieures au profit d'une attitude participante, allant de l'observation empathique à l'interaction, tout en gardant une distance critique.
- On tire profit des leçons au fur et à mesure.

Une recherche-action exige un engagement intellectuel et affectif de la part de chaque individu ainsi qu'une ouverture à la critique et à la remise en question. Chacune et chacun doit démontrer sa capacité à faire évoluer ses conceptions, sa pratique et ses rapports interpersonnels en fonction du développement de la recherche-action. <sup>40</sup>



## 2 - Méthodologie : une recherche-action qualitative

### 2.2 - Le comité consultatif : des experts indispensables

Ce comité, de neuf membres, a été formé afin de rassembler des personnes de terrain qui cumulent de l'expérience et qui sont impliquées avec des bénévoles aînés ou auprès des aînés, dans le secteur de la santé et des services sociaux. Il rassemblait quatre représentantes de centres d'action bénévole, deux représentants d'organisations provinciales œuvrant auprès des aînés grâce à l'implication d'une majorité de bénévoles, une du Secrétariat aux aînés, la direction de la FCABQ et la chercheuse.

Il avait pour mandat de bonifier et de valider la méthodologie, les étapes, les outils développés, l'analyse des résultats ainsi que les contenus et les éléments logistiques du colloque de décembre 2010. Ainsi, lors de ses cinq rencontres, il a établi les paramètres de la recherche, adopté le plan de travail et validé les grilles d'entrevue, les questionnaires, etc. Il a eu l'occasion d'enrichir l'analyse, d'orienter les recommandations et d'agir comme comité de révision du rapport.

### 2.3 - La collecte des données

En plus de faire l'état de situation du bénévolat au Québec par l'entremise de la revue documentaire, différents moyens de recueillir l'avis des bénévoles et des gestionnaires ou responsables d'organisations ont été utilisés. La première étape de collecte de données (revue documentaire, groupes de discussion, questionnaires, entrevues) a permis, principalement, de faire ressortir des constats liés au contexte social de l'action bénévole et de se faire une idée des conditions dans lesquelles les personnes bénévoles, de 50 à 65 ans, s'engagent. Les visites d'observation et les ateliers constituaient la seconde étape et visaient davantage à cibler les pratiques de gestion des bénévoles.

#### *L'analyse documentaire*

Une équipe du Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) a été engagée afin de réaliser la partie consacrée à la revue et à l'analyse documentaire. Les questions de recherche lui ont été remises, et trois rencontres se sont tenues pour discuter de l'évolution de la recherche.

#### *Les groupes de discussion avec les bénévoles*

Les groupes de discussion ont permis de recueillir les perceptions des bénévoles. Ils ont aidé à établir un profil des nouvelles personnes bénévoles et à faire la liste des éléments qui les influencent du point de vue du recrutement, de la reconnaissance et de la rétention. Les groupes de discussion respectaient tous les caractéristiques suivantes :

- Ils étaient composés exclusivement de bénévoles (excluant les personnes employées) et étaient animés par la chercheuse;
- Ils comptaient entre huit et douze personnes, avec une répartition à peu près égale entre les femmes et les hommes et entre de nouvelles personnes bénévoles (moins d'un an de bénévolat) et d'anciennes (plus d'un an de bénévolat);
- Ils comptaient une majorité de personnes âgées de 50 à 65 ans et une minorité qui pouvait avoir plus de 45 ans et moins de 70 ans;
- Ils se déroulaient dans différents milieux (urbain, semi-urbain, rural), dans différents services et auprès de « clientèles » variées.



## 2 - Méthodologie : une recherche-action qualitative

### 2.3 Collecte des données (suite)

Des efforts ont été faits pour former un groupe avec des anglophones et un autre avec des personnes issues de communautés culturelles diverses, mais aucun des organismes avec lesquels nous avons communiqué n'a répondu favorablement à notre demande.

Les groupes étaient mis en place grâce à la complicité des membres du comité consultatif. Les organismes ont obtenu une compensation pour les frais logistiques engagés. Les bénévoles ont reçu un cadeau de remerciement pour leur participation.

Les rencontres duraient environ deux heures. Les discussions se sont faites sous couvert de l'anonymat et de la confidentialité tout en étant enregistrées pour faciliter l'extraction de l'information. Chaque bénévole a signé un formulaire de consentement de participation et d'enregistrement. L'animatrice a utilisé un guide de questions <sup>41</sup> associé à une méthode d'animation qui permet à toutes et tous de répondre aux questions de façon ouverte et conviviale. À la fin des rencontres, les personnes participantes étaient invitées à remplir un questionnaire pour compléter la collecte de données.

#### À RETENIR

**7 groupes de discussion tenus entre le 4 mars et le 29 avril 2010 :**

- **62 personnes rencontrées;**
- **56 % étaient des femmes et 44 % des hommes;**
- **4 régions du Québec : Bas-Saint-Laurent, Chaudière-Appalaches, Montérégie, Montréal;**
- **3 en milieu urbain, 2 en milieu semi-rural et 2 en milieu rural.**

### Les entrevues avec les gestionnaires ou responsables de bénévoles

#### À RETENIR

- 23 entrevues en 86 heures
- 23 organisations :
- 8 régions : Bas-Saint-Laurent, Centre du Québec, Chaudière-Appalaches, Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine, Mauricie, Montérégie, Montréal et Québec.
- 17 % en territoire urbain, 26 % en territoire semi-rural, 26 % en territoire rural et 30 % en territoire provincial.
- 32 000 bénévoles représentés.
- 28 personnes gestionnaires ou responsables de bénévoles rencontrés :
- 83 % étaient des femmes et 18 % des hommes.
- 43 % étaient membres de la direction, 43 % étaient responsables de bénévoles et 14 % faisaient partie d'un conseil d'administration.
- 50 % avaient plus de cinq années de service dans l'organisation.

Des entretiens avec des gestionnaires ou responsables ont été menés afin de connaître leurs perceptions de la nouvelle réalité de l'action bénévole au Québec et de leurs pratiques de gestion des bénévoles.

Lors des entrevues, le principe de confidentialité et d'anonymat a été respecté. Certaines ont été enregistrées, toujours avec le consentement de la personne interviewée. La plupart des entrevues se sont faites en personne, mais en raison de la distance, d'autres se sont déroulées par téléphone. Un guide d'entrevue <sup>42</sup> a été utilisé avec une certaine flexibilité. Le principe « entonnoir » a été appliqué au fur et à mesure que certains constats se confirmaient dans la démarche.



## 2 - Méthodologie : une recherche-action qualitative

### 2.3 Collecte des données (suite)

#### **Les questionnaires individuels**

Des questionnaires anonymes <sup>43</sup> ont facilité la cueillette que qualitative auprès de bénévoles et de gestionnaires

d'information davantage quantitative ou responsables.

#### **Questionnaire aux bénévoles**

Les répondantes et répondants devaient être âgés de 50 à 65 ans. Trois moyens ont été utilisés pour les joindre. À la fin de chaque groupe de discussion, le questionnaire était rempli individuellement par chacune des personnes participantes.

Le comité consultatif a ciblé des centres d'action bénévoles situés parmi les régions qui n'avaient pas été rejointes par les groupes de discussion. Chacun demandait à une dizaine de ses bénévoles de remplir le questionnaire.

Le questionnaire a été distribué lors du colloque annuel de la FCABQ tenu en juin 2010.

#### **À RETENIR**

**7 groupes de discussion tenus entre le 4 mars et le 29 avril 2010 :**

- **62 personnes rencontrées;**
- **56 % étaient des femmes et 44 % des hommes;**
- **4 régions du Québec : Bas-Saint-Laurent, Chaudière-Appalaches, Montérégie, Montréal;**
- **3 en milieu urbain, 2 en milieu semi-rural et 2 en milieu rural.**

#### **Questionnaire aux gestionnaires ou responsables de bénévoles**

Deux moyens ont été utilisés pour joindre les gestionnaires ou responsables de bénévoles : envoi par courriel du questionnaire aux membres de la FCABQ et distribution du questionnaire lors du colloque annuel de la FCABQ de juin 2010.

#### **À RETENIR**

**48 questionnaires reçus et compilés <sup>44</sup>. Profil des répondants :**

- **90 % étaient des femmes et 10 % des hommes;**
- **65 % étaient membres de la direction et 35 % étaient à la coordination ou responsable de bénévoles;**
- **58 % provenaient d'un milieu semi-urbain, 27 % d'un milieu rural et 15 % d'un milieu urbain;**
- **63 % travaillaient pour le même organisme depuis plus de 5 ans et 33 % y travaillaient depuis plus d'un an et moins de 5 ans;**
- **52 % des organismes qu'ils géraient comptaient plus de 151 bénévoles.**



## 2 - Méthodologie : une recherche-action qualitative

### 2.3 Collecte des données (suite)

#### ***Les visites d'observation***

Cinq centres d'action bénévoles ont été particulièrement reconnus pour leurs bonnes pratiques de gestion des bénévoles et ont par conséquent été ciblés pour une visite d'observation. Les visites ont été menées par deux stagiaires qui étudient en vue d'obtenir une licence en action sociale et en management.

Une grille d'observation, d'entrevue et d'analyse <sup>45</sup> a été préparée pour uniformiser la collecte des données. L'information a été recueillie grâce à des visites, des communications par téléphone et une revue de la documentation propre à chaque organisation.

#### ***Les ateliers de travail***

Lors du colloque de la FCABQ en juin 2010, une journée a été consacrée à la tenue d'une ronde d'ateliers qui avait pour but de faire la lumière sur les pratiques de gestion des bénévoles, tout en réfléchissant au cadre de référence de la FCABQ.

Le modèle d'atelier choisi permettait aux personnes bénévoles administratrices, directions et coordinations ou responsables de participer à chacun des quatre ateliers proposés. Ainsi, 120 personnes se sont exprimées sur les sujets suivants :

- Développement de l'action bénévole et communautaire : promotion de la Semaine d'action bénévole et concertation avec les acteurs du milieu (socioéconomique, affaires, municipalités, etc.).
- Soutien aux bénévoles : formation des bénévoles et leur implication dans l'organisation selon le principe du bénévole maître d'œuvre.
- Soutien aux organismes : recrutement des bénévoles et organisation d'événements spéciaux, locaux et régionaux.
- Service aux individus : réponse aux besoins de la communauté par rapport aux besoins des nouvelles et nouveaux bénévoles.

### **2.4 - La compilation et l'analyse des données**

La diversité des organisations (territoire, mission, etc.) et des personnes (rôle, expérience, etc.) consultées, les différentes techniques de collecte d'information ainsi que l'utilisation de questions ouvertes ont fait ressortir une variété de renseignements, de perceptions et de préoccupations. Elle s'est faite de façon continue par la chercheuse ainsi que lors des rencontres du comité consultatif. Plusieurs opinions ont été recensées et quelques pratiques de gestion des bénévoles ont été définies.



## 2 - Méthodologie : une recherche-action qualitative

### 2.4 - La compilation et l'analyse des données

Nous avons transcrit les enregistrements des groupes de discussion et avons regroupé les réponses des entrevues individuelles par thèmes, en compilant le nombre de fois que chacune des idées était nommée. Nous avons consigné par écrit les citations qui s'associaient à ces thèmes tout en relevant les pratiques nous paraissant significatives. Nous avons compilé les questionnaires et fait les comptes rendus des ateliers de travail desquels nous avons fait ressortir les pratiques qualifiées de positives par nos interlocutrices et interlocuteurs.

Ensuite, nous avons relevé les éléments convergents nommés par les bénévoles et les gestionnaires ou responsables. Dans le cas où des divergences importantes d'opinion entre ces deux groupes ressortaient, nous les avons inscrites dans le présent rapport. Nous avons aussi cherché à vérifier si les perceptions des hommes et des femmes étaient différentes et à étudier les réponses sous l'angle du milieu (urbain, semi-urbain et rural). Lorsqu'il y avait des différences marquantes, nous les avons soulignées.

Malgré notre volonté de procéder à une analyse comparative selon les différentes cultures présentes au Québec ainsi que selon le secteur hospitalier en comparaison avec le milieu communautaire, nous n'avons pas été en mesure de tirer des conclusions très précises en raison de l'insuffisance de données.

### 2.5 - Éthique de recherche

Les personnes sollicitées pour contribuer à la collecte de données ont reçu les explications nécessaires pour pouvoir donner leur consentement éclairé, libre et réfléchi à leur participation à la recherche. Nous leur avons transmis les informations, verbalement et par écrit, sur l'objectif, la démarche et les étapes, le fonctionnement et les procédures, ainsi que sur les risques, les inconvénients et les bénéfices associés à leur consentement. Leur participation était tout à fait volontaire. Les personnes étaient donc libres d'accepter ou de refuser de participer et pouvaient se retirer en tout temps, sur simple avis verbal, sans aucune conséquence personnelle ou professionnelle. Elles pouvaient refuser de répondre à une ou plusieurs questions. Elles ont reçu les coordonnées de la chercheuse afin de communiquer avec cette dernière si elles désiraient clarifier certaines des informations transmises. En ce qui concerne la confidentialité, les personnes ont été informées :

- que toutes les informations recueillies étaient strictement confidentielles et que toutes les mesures nécessaires étaient prises pour qu'aucune information tirée des discussions, des entrevues et de l'observation ne puisse être associée nommément à une personne;
- qu'il était possible qu'une citation tirée d'un groupe ou d'une entrevue soit utilisée pour appuyer un point important, mais qu'aucune mention faisant allusion au nom d'une personne ou d'un organisme ainsi qu'à l'action bénévole réalisée n'apparaîtrait; que les discussions seraient transcrites et que les bandes enregistrées seraient détruites à la fin de la recherche; qu'un code était attribué à chaque groupe et que seules la chercheuse et les personnes assistantes de recherche auraient accès aux informations; que les données brutes ne seraient pas communiquées au comité consultatif.

En conclusion à ce chapitre, nous réitérons nos multiples et sincères remerciements non seulement aux membres du comité consultatif, mais aussi aux bénévoles, travailleuses et travailleurs qui ont participé, chacun à leur façon, à l'enrichissement de cette recherche. Par le fait même, nous remercions aussi chacune des organisations que ces personnes représentaient. »



## 3. Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

Le présent chapitre comporte l'essentiel de ce qui a émergé de nos rencontres, de la compilation des questionnaires et de nos lectures. Les personnes consultées ont eu l'occasion de relater leurs perceptions de ce qu'est l'action bénévole et de ce qu'elle sera dans un proche avenir. Leurs interventions ont permis de mieux saisir le profil de la nouvelle vague de bénévoles ainsi que le fonctionnement des organismes. À la lecture de ces renseignements, nous avons tenté de dégager les grandes lignes d'une définition contemporaine de l'action bénévole.

### 3.1 - Le vieillissement et les transformations dans l'action bénévole

Nous voulions savoir si nos interlocutrices et interlocuteurs percevaient une transformation du bénévolat réalisé auprès des personnes âgées ou par celles-ci. La très grande majorité était d'accord pour dire que nous faisons face à des mutations parce qu'il y a moins de personnes bénévoles disponibles, parce que la nouvelle cohorte de bénévoles diffère de la précédente et parce qu'il en sera sans doute de même à l'avenir. Presque instinctivement, les personnes font un lien direct entre le vieillissement de la population et les changements en matière d'action bénévole.

#### ***Point de vue des bénévoles : des défis générationnels***

Rappelons d'abord que les personnes qui ont participé aux groupes de discussion étaient majoritairement âgées de 50 à 65 ans, que celles qui ont répondu au questionnaire avaient une moyenne d'âge de 62 ans et que 82 % étaient à la retraite. La plupart agissaient bénévolement en offrant un soutien individuel aux personnes âgées (popotes, accompagnement, écoute, etc.). Nous estimons donc que leurs réponses étaient teintées par leur situation sociale et par leur expérience bénévole actuelle.

Afin d'introduire le sujet, nous avons d'abord demandé aux personnes de nous dire ce qui leur venait en tête quand elles entendaient « action bénévole et personnes âgées ». Une majorité des expressions données se rattachait aux aspects relationnels entre le bénévole et la personne aidée : entraide, écoute, partage d'expérience, bienfaits mutuels, soutien affectif, amour, fraternité, amitié, joie. Des expressions relatives à l'idée du geste bénévole ont aussi été cités : implication de soi, générosité, disponibilité. Des réponses liées aux aspects plus négatifs de la situation des personnes âgées sont aussi ressorties : solitude, ennui, perte d'autonomie. Cet exercice a mené les discussions vers des débats sur la compréhension qu'ont les différentes générations de l'action bénévole ainsi que sur la place des personnes âgées dans la communauté.

#### ***Le vieillissement de la population : trois obstacles à franchir***

Selon les bénévoles, le fait que la population soit vieillissante entraîne trois difficultés :

- l'augmentation des besoins des personnes âgées;
- le manque de bénévoles plus jeunes pour prendre soin des personnes plus âgées;
- la perception que les plus jeunes sont plus individualistes et consommateurs que les plus vieux, qu'ils n'ont pas été éduqués avec des valeurs d'entraide sociale et qu'ils paraissent, de ce fait, moins enclins à faire du bénévolat que les générations précédentes.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.1 - Le vieillissement et les transformations dans l'action bénévole (suite)

En ce qui concerne les deux premiers constats (l'augmentation des besoins des personnes âgées et le manque de bénévoles plus jeunes), les personnes rencontrées ont expliqué que les bénévoles deviennent maintenant des bénéficiaires et que leurs enfants, les *baby-boomers*, jouent un rôle de personne aidante naturelle.

Certaines ont pris conscience des carences des plus âgés lorsqu'elles ont dû s'occuper elles-mêmes de leurs parents ou lorsque ces derniers sont décédés. Elles ont compris que des personnes âgées ont besoin de soutien et elles ont voulu redonner de ce qu'elles avaient reçu. Il est intéressant de constater que leur expérience personnelle en tant que personne aidante est un tremplin vers l'action bénévole auprès des personnes plus âgées.

**« J'appartiens au regroupement des aidants naturels. Avec le vieillissement de la population, il y a de plus en plus de besoins, dans des structures comme un hôpital, un CHSLD et à la maison. Moi j'en ai fait avec mes parents [...] les besoins sont là. Il va y en avoir de plus en plus [...] ils ont besoin de relève ».**

Groupe D7F.

Tous ne sont pas d'avis que les plus jeunes sont moins enclins à faire du bénévolat, mais la plupart soulignent que des efforts devraient être déployés pour sensibiliser les enfants, dès le primaire, à l'importance d'aider son prochain. On propose de mettre en place des projets intergénérationnels où des bénévoles d'expérience transmettraient leur passion du geste gratuit aux générations futures. Cette recommandation, déjà formulée en 2001 lors de l'Année internationale des bénévoles, semble toujours de mise.

#### **La perception de la vieillesse : faire une place aux personnes âgées**

La place des personnes âgées dans la collectivité est aussi une question qui a été soulevée lors des consultations avec les bénévoles. Le message voulant que l'augmentation de la population âgée est une contrainte, et non une occasion de changement social, choque parfois les 50 à 65 ans; être vieux n'est pas négatif! Pour les personnes de ce groupe, leur génération a permis l'instauration de changements sociaux dans le passé et peut encore contribuer à des avancées dans l'avenir.

En contrepartie, certains avouent leur propre difficulté à faire face à une possible perte de capacités, de santé et donc, d'autonomie. Pour certaines personnes, ne pas s'engager dans des organisations qui soutiennent les personnes âgées devient une forme de combat contre la vieillesse.

**« Apprivoiser l'idée de vieillir : je ne voulais pas m'inscrire au centre communautaire, car je ne voulais pas être vieille.. J'avais des préjugés face à la vieillesse, mais je rencontre des gens qui ont des opinions bien correctes, ils continuent à réfléchir. »** Groupe D7F.

Faire reculer ses propres préjugés, et ceux des autres, sur les personnes âgées est ressorti comme un défi pour l'avenir du bénévolat. L'éducation, la sensibilisation et l'expérience bénévole sont des moyens de les surmonter, tout comme l'émergence de lieux où les personnes âgées peuvent agir pour défendre leurs propres droits. On peut



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.1 - Le vieillissement et les transformations dans l'action bénévole (suite)

croire que les organisations de défense des droits des personnes âgées seront des plus attrayantes pour les *baby-boomers* qui veulent donner de leur temps tout en continuant à militer.

**« Les aînés prennent leur place dans l'engagement citoyen et ont plus d'endroits pour s'exprimer. Les têtes grises sont autour de tables où elles n'étaient pas avant. Ça change la dynamique. »** Groupe D4H.

#### À RETENIR

Le fait que la population soit vieillissante entraîne trois obstacles à franchir :

- l'augmentation des besoins des personnes âgées;
- le manque de bénévoles plus jeunes pour prendre soin des personnes plus âgées;
- la perception que les plus jeunes sont moins enclins à faire du bénévolat.

Vivre une expérience en tant qu'aidante ou aidant peut contribuer à prendre conscience des besoins des personnes âgées et stimuler l'implication bénévole auprès de celles-ci.

Le prochain défi en ce qui concerne le vieillissement et l'action bénévole est de faire reculer les préjugés sur les personnes âgées et sur le bénévolat par des actions de sensibilisation et d'éducation comme la mise en place des projets intergénérationnels entre les bénévoles d'expérience et les jeunes.

Les organisations de défense de droits des personnes âgées sont des lieux attrayants pour les jeunes personnes bénévoles retraitées. Elles permettent de démystifier le vieillissement et aident à faire tomber les préjugés. Elles sont des partenaires importantes pour les organisations bénévoles dont la mission est de venir en aide aux personnes âgées dans le besoin.

#### ***Point de vue des organismes : des constats politiques et sociaux***

Lors des entrevues, les gestionnaires ou responsables ont volontiers ouvert les discussions sur les répercussions des principaux changements, d'ordre social et politique, observés dans leur travail.

#### ***La gouvernance de l'État : les répercussions sur les organismes bénévoles***

Selon les personnes consultées, la dernière réforme du secteur de la santé et des services sociaux, l'augmentation de la présence du privé dans ce secteur et le vieillissement de la population modifient le fonctionnement des organismes bénévoles. Ainsi, plus la population est vieillissante, plus les demandes de services dans ce secteur augmentent ainsi que les dépenses qui s'y rattachent. Les organismes bénévoles se disent touchés par le manque de moyens financiers, ce qui limite leur capacité à faire une gestion efficace des bénévoles, à les accompagner et à les soutenir.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.1 - Le vieillissement et les transformations dans l'action bénévole (suite)

**« Ce qui prend beaucoup de temps et qui est pénible, c'est la cueillette des données à remettre au gouvernement. Ça prend un temps fou, et pendant que tu fais cela, tu ne fais pas d'accompagnement auprès des bénévoles. »** Entrevue IGPF

Les organismes bénévoles reçoivent plus de demandes pour développer des services de la part de leur Centre local de services communautaires (CLSC), de leur Centre de santé ou de services sociaux (CSSS) ou encore de leur Conférence régionale des élus (CRÉ). Chaque fois, ils doivent se demander si le service proposé correspond à leur mission, mais plusieurs oublient que le budget du volet *soutien aux bénévoles* devrait aussi être ajusté à la hausse. Quelques-uns de ces organismes souhaitent qu'une réflexion sur les ententes de service soit menée par leur regroupement national.

Il existe une volonté politique pour que les gens restent à la maison le plus longtemps possible. Les gestionnaires et responsables estiment toutefois que la sécurité et la qualité de vie des personnes âgées en sont affectées. Les bénévoles leur rapportent que les personnes âgées vivent davantage de solitude et qu'elles sont moins autonomes qu'auparavant. Les responsables sont d'avis que, de fil en aiguille, les tâches des personnes bénévoles-accompagnatrices s'alourdissent. Ainsi, le bénévolat auprès des personnes âgées paraît de plus en plus exigeant et de moins en moins attrayant, d'où le défi de la relève.

**« Les appels sont de plus en plus lourds : des problèmes de santé mentale, la maladie d'Alzheimer, l'isolement. On adapte notre aide à la réalité des personnes. »** Entrevue IGSUF.

**« Avant, le bénévole prenait la personne à la porte, maintenant, il doit l'aider à s'habiller, penser aux papiers, à tout. C'est pareil au retour. »** Entrevue IGUF.

Sur un autre sujet, les organismes constatent que le gouvernement accentue ses exigences envers les organismes communautaires et bénévoles (permis, évaluation des programmes, etc.). Ils estiment que leurs tâches de gestion se sont décuplées au détriment de celles du soutien et de l'accompagnement des bénévoles. Le fait que le financement leur semble demeurer stable leur donne l'impression qu'ils doivent faire plus avec moins.

En ce qui concerne les relations entre les organismes, les bénévoles et les établissements de santé, voici des situations rapportées qui laissent croire que le système de la santé et des services sociaux prend peu en compte la réalité des organismes et des bénévoles qui y gravitent.

Un CSSS a mis fin à son entente de services de popote roulante avec un organisme bénévole afin d'en signer une autre avec une entreprise privée. Il souhaite assurer un service tous les jours, mais à quel prix pour les personnes qui reçoivent cette popote privée ?

**« Le monsieur avait rendez-vous à 13 h. On est arrivés et, à ma grande surprise, il y avait huit heures d'attente. On a attendu jusqu'à 17 h et on est rentrés, bredouilles, sans qu'il ait passé l'examen. Il était vraiment fatigué, le bonhomme. »** Groupe BIF.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.1 - Le vieillissement et les transformations dans l'action bénévole (suite)

**« J'ai vu des gens qui ont refusé d'accompagner à cause de l'attente dans les hôpitaux. »**

Entrevue IGUF.

**« Certaines secrétaires ou infirmières, je ne sais pas pourquoi, c'est comme si on voulait prendre leur place, comme si on voulait donner trop et qu'elles n'étaient plus utiles. Et, ça m'a été dit : c'est mon patient, là! »** Groupe BIF.

**« Au début, j'ai offert de travailler avec les personnes et de les faire manger. On me parlait de la compétition avec le personnel. On m'a dit que les syndicats ne voulaient pas que qui que ce soit les fasse manger. »** Groupe BIF.

Dans un autre ordre d'idée, nos interlocutrices et interlocuteurs s'inquiètent de la suggestion du gouvernement voulant que des reçus d'impôt puissent être remis aux bénévoles. Plusieurs ont la certitude que l'essence de ce qu'est le bénévolat est atteinte lorsque les avantages économiques de l'action bénévole sont mis de l'avant au détriment de ses bienfaits sociaux.

**« Le crédit d'impôt, je ne suis pas à l'aise avec cela parce que ça dénature le bénévolat. Le temps gratuit, ce n'est pas la même chose que le travail gratuit. Faire un crédit d'impôt, ça devient un travail gratuit et ce n'est pas la même chose qu'un don gratuit. »** Entrevue IGPF.

**« Avec ce qui plane, la rémunération déguisée, le crédit d'impôt, ça vient complètement dénaturer le bénévolat. Ce n'est plus du bénévolat, ça va être du volontariat. J'ai peur que l'on s'en aille vers cela. J'ai peur que tout le monde s'attende à avoir quelques choses en échange, j'ai peur que l'on perde la gratuité du geste, la satisfaction d'être utile à quelqu'un... C'est là que tu l'as, ta paie. »** Entrevue IGSUF.

#### **Des réalités sociales qui touchent aussi le monde du bénévolat**

Lorsque les gestionnaires ou responsables brossent le portrait de leur quotidien, ce qui transcende leur discours révèle quelques véracités sociales.

Les transformations dans la structure familiale changent le portrait du bénévolat : **« Auparavant, les familles étaient grandes et il y avait l'entraide familiale. Maintenant, cela tend à disparaître, donc les besoins en bénévolat vont devenir de plus en plus grands : éloignement, parents en campagne, enfants en ville. »** Entrevue IGRH.

Particulièrement en territoire rural ou semi-rural, il y a moins d'individus répartis sur un plus grand territoire donc, moins de bénévoles et qui, en plus, doivent parcourir de plus longues distances. Le transport engendre plus de dépenses liées au déplacement des bénévoles : **« Les 'clientèles' s'alourdissent... on met une limite dans nos services... Y'a une augmentation des demandes. On a le double de kilomètres que l'année passée, mais on n'a pas plus de bénévoles, le territoire n'a pas changé. »** Entrevue IGSUF.

Alors que la société est en réflexion sur le sujet de l'intégration des diversités culturelles, celui-ci n'est que très peu



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.1 - Le vieillissement et les transformations dans l'action bénévole (suite)

abordé au sein des organisations consultées. Les demandes de personnes voulant devenir bénévoles, qui sont non francophones ou récemment immigrées, restent peu fréquentes, malgré le fait que l'on constate une légère augmentation depuis les dernières années. Les nouvelles et nouveaux arrivants sont pourtant grandement invités à faire du bénévolat : c'est une bonne manière de s'intégrer dans la collectivité.

Toutefois, rares sont ceux qui persistent à faire du bénévolat ailleurs que dans leur communauté d'origine. En général, les gestionnaires ou responsables voient peu de problèmes à intégrer des bénévoles d'ailleurs, sauf dans le cas où la langue devient un obstacle à pouvoir bien offrir le service aux personnes. Notons que certaines organisations ont mis sur pied des programmes et des services bilingues.

Aussi, selon les gestionnaires ou responsables, les préjugés à l'égard du bénévolat persistent toujours, entre autres celui qui veut que les bénévoles soient des « voleurs de job ».

Lorsque l'on demande à nos interlocuteurs quels sont les changements qu'ils ont vus poindre dans le milieu du bénévolat au cours des dernières années, ils rapportent que le profil des bénévoles change. En général, trois aspects ressortent de leurs discours : les motivations et les champs d'intérêt des bénévoles, le choix de la cause et la disponibilité.

#### ***Un portrait général***

##### **À RETENIR**

Les gestionnaires ou responsables rapportent que le monde du bénévolat se transforme graduellement, ce qui a des répercussions sur le fonctionnement de leur organisation.

Les raisons de cette métamorphose s'expliquent ainsi :

- le vieillissement de la population;
- la nouvelle gouvernance dans le secteur de la santé et des services sociaux;
- les nouvelles réalités familiales.

Les organismes bénévoles sont touchés par le manque de moyens financiers et l'augmentation des exigences gouvernementales, ce qui limite leur capacité à faire une gestion efficace des bénévoles, à les accompagner et à les soutenir. Ils ont l'impression de devoir faire plus avec moins.

Le recrutement est de plus en plus difficile parce que le bénévolat auprès des aînés devient moins attrayant, principalement parce que le système de la santé et des services sociaux prend peu en compte la réalité des bénévoles qui y gravitent et parce que les personnes âgées vivent plus de solitude et sont moins autonomes qu'autrefois, ce qui alourdit les tâches des bénévoles.

Selon les gestionnaires ou responsables, l'essence même du bénévolat risque d'être dénaturée si des crédits d'impôt pour le bénévolat sont instaurés par l'État.

Les territoires ruraux et semi-ruraux doivent composer avec un manque de bénévoles, ce qui engendre des frais additionnels de transport puisque les bénévoles disponibles doivent parcourir de plus longues distances.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.2 - Le profil des nouveaux bénévoles

*« Avant, on voyait des gens qui étaient motivés par des valeurs d'altruisme. Ils avaient le goût d'être utiles, étaient prêts à faire n'importe quoi. Maintenant, ils viennent combler du temps. Y'a un marché du loisir, ils voyagent. Ils viennent nous apporter leurs compétences, c'est très pointu leurs exigences au niveau du temps, de l'horaire et du choix de l'engagement. Y'ont de plus en plus d'exigences. Quand on réussit à les accrocher, à les approcher et à les impliquer, c'est le fun de travailler avec eux autres parce qu'ils ont de belles compétences et une belle expérience de vie. Ils sont difficiles à retenir, le sentiment d'appartenance est plus difficile à inculquer à ces nouveaux bénévoles. »* Entrevue IGSUF.

En général, les personnes consultées brossent le portrait des nouvelles et nouveaux bénévoles en disant qu'ils :

- sont des professionnels;
- sont plus critiques et revendicateurs qu'auparavant;
- sont plutôt axés sur les loisirs;
- sont sélectifs dans le choix de leur action bénévole, « ils magasinent »;
- ont des parents vieillissants;
- ont plus d'argent qu'auparavant;
- souhaitent être totalement intégrés à l'organisme;
- apprécient d'être consultés.

En ce qui concerne les compétences et les connaissances, ils disent que les nouveaux bénévoles :

- sont plus éduqués et plus ouverts à l'apprentissage qu'auparavant;
- utilisent Internet et les nouvelles technologies;
- sont des leaders-rassembleurs.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.2 - Le profil des nouveaux bénévoles (suite)

##### **Choisir son engagement selon ses motivations et ses champs d'intérêt**

**« Les baby-boomers canadiens font partie d'un groupe très diversifié, dont les membres sont nés entre 1946 et 1964. [...] Leurs champs d'intérêt et leurs aspirations sont aussi diversifiés que le groupe dont ils font partie. Ils cherchent constamment de nouvelles expériences, des défis personnels et des façons de changer le cours des événements. Les baby-boomers veulent demeurer actifs de corps et d'esprit, établir des liens et continuer à apprendre. En raison de leur nombre impressionnant, les baby-boomers ont influé sur toutes les étapes de leur vie et ont redéfini celles-ci. Et le bénévolat ne fera pas exception. »**

Selon les gestionnaires ou responsables, les principales raisons pour lesquelles les nouveaux bénévoles sont motivés à s'engager sont qu'ils :

- veulent influencer le cours des événements, changer les choses, partager leurs compétences;
- désirent apprendre et acquérir des connaissances;
- veulent obtenir des responsabilités et des tâches liées à la gestion qui leur permettront d'être performants dans l'action.

Aussi, les gestionnaires ou responsables présument que les raisons pour lesquelles les personnes poursuivent leur bénévolat sont :

- la gratification et la reconnaissance du geste rendu;
- le fait que l'organisme soit structuré;
- la satisfaction que leur geste ait un impact;
- la possibilité de rester actifs;
- le sentiment d'être utiles;
- le fait de pouvoir partager leurs connaissances;
- l'affiliation à un groupe;
- les affinités avec les bénévoles et les responsables;
- le fait de bénéficier d'un accueil « naturel ».

D'un autre côté, lorsqu'on interroge les bénévoles sur leurs motivations, les réponses varient. Toutefois, l'idée d'occuper son temps en se sentant utile à la société tout en étant reconnu pour le faire ressort sous différentes formes.

**« Moi, je trouve que face à la retraite, ça fait un vide. J'avais passé ma vie en services. Le bénévolat me permet de me sentir utile, de continuer à me valoriser, de mettre en valeur les aptitudes que j'ai déjà, de continuer à apprendre. Ça me stimule beaucoup. C'est pas juste un sens à la vie, je me sens vivre. »**

Groupe B7F.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.2 - Le profil des nouveaux bénévoles (suite)

De façon similaire, les raisons pour lesquelles les personnes bénévoles nous disent qu'elles cesseraient de faire du bénévolat sont :

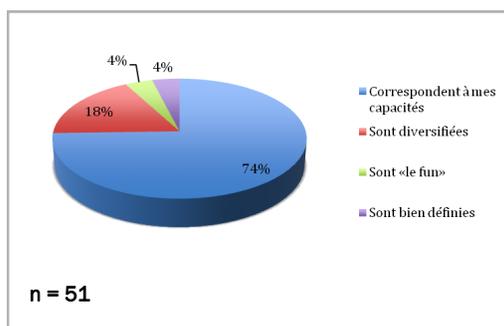
- la maladie et le soutien à la famille;
- le manque de reconnaissance et de respect de l'organisme;
- le bénévolat qui ne répond plus aux besoins, qui devient une corvée, qui n'engendre plus de plaisir;
- les aspects relationnels comme les conflits de personnalité, les malentendus et le manque d'écoute.

À cette liste, les responsables ajoutent que les personnes bénévoles mettent un terme à leur bénévolat lorsqu'elles ne croient plus posséder les compétences requises et qu'elles n'obtiennent plus de succès.

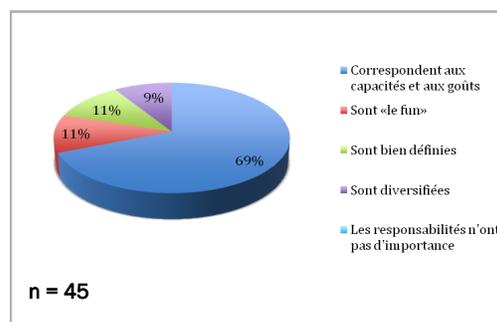
En lien avec les tâches et les responsabilités, les questionnaires nous apprennent aussi que 74 % des bénévoles – notons ici qu'une majorité représente des femmes (38 sur 51) – souhaitent que leurs tâches et leurs responsabilités correspondent à leurs capacités, alors que 4 % désirent qu'elles soient bien définies.

Cette vision des bénévoles semble bien comprise de la part des personnes gestionnaires ou responsables puisqu'une majorité de celles-ci (69 %) pense que le choix de l'action bénévole est influencé par le fait que les tâches et les responsabilités offertes correspondent aux goûts et aux capacités des bénévoles.

**Schéma 4 :** Raisons qui motivent à faire du bénévolat dans l'organisme choisi en lien avec les tâches et les responsabilités, selon les bénévoles



**Schéma 5 :** Motivations des bénévoles à faire du bénévolat, en lien avec les tâches et les responsabilités, selon les gestionnaires ou responsables



C'est donc dire qu'en matière de bonne pratique, la première entrevue faite avec une nouvelle personne bénévole devra permettre de bien cerner ses compétences et ses capacités. Aussi, les rencontres d'évaluation subséquentes devront permettre de prêter une attention particulière à la satisfaction de la personne bénévole en lien avec la tâche qu'elle réalise.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.2 - Le profil des nouveaux bénévoles (suite)

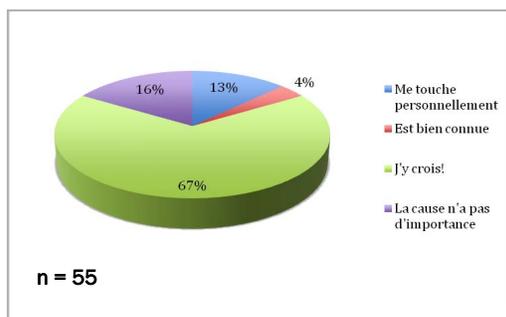
##### Choisir son bénévolat selon la cause

Une majorité des personnes consultées affirme que la cause des personnes âgées dans le besoin est de moins en moins populaire : « *Les vieux ne sont pas populaires. Ils représentent la décrépitude du jugement de la mort. Tout le monde s'identifie à la jeunesse et à la beauté, plus qu'à la vieillesse. La jeunesse, c'est plus vendeur.* » Toutefois, comme il y aura de plus en plus de personnes âgées, cette cause devra trouver preneurs parmi les nouvelles cohortes de bénévoles. Les personnes consultées remarquent par ailleurs qu'une cause est davantage séduisante lorsqu'elle est associée à la lutte contre une maladie comme le cancer, la maladie d'Alzheimer, les soins palliatifs, notamment.

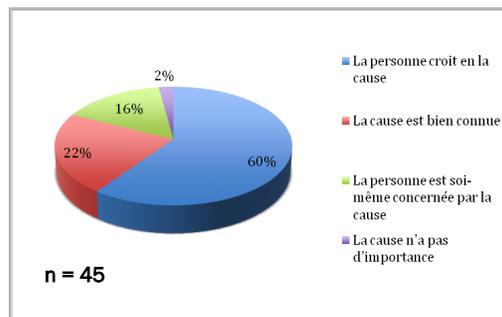
Au sujet du recrutement, les responsables constatent qu'il est plus « vendeur » de médiatiser une cause en particulier que de faire la promotion de l'action bénévole au sens large et que les personnes touchées personnellement par une cause sont nécessairement plus enclines à s'y associer.

De plus, la compilation des questionnaires nous apprend que 60 % des gestionnaires ou responsables pensent que la personne bénévole qui choisit un organisme le fait surtout parce que sa cause l'interpelle. Cette perception est d'ailleurs confirmée lorsqu'on questionne les personnes bénévoles à ce sujet puisque 67 % de celles que nous avons consultées s'engagent parce « qu'elles croient en la cause ».

**Schéma 6 :** Raisons qui motivent à faire du bénévolat dans l'organisme choisi en lien avec la cause, selon les bénévoles



**Schéma 7 :** Motivations des bénévoles à faire du bénévolat en lien avec le choix de la cause, selon les gestionnaires ou responsables



Notons ici quelques particularités selon les milieux et selon le sexe :

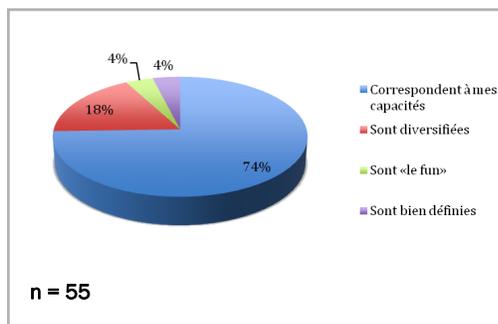
- 30 % des répondantes et répondants urbains ont indiqué qu'ils sont motivés dans le choix de l'organisme parce que la cause « les touche personnellement ».
- Lorsque vient le temps de choisir un organisme pour faire du bénévolat, la réputation de celui-ci semble moins importante pour les femmes (3,8 % des femmes, 29,4 % des hommes), mais ces dernières sont plus sensibles à la mission de l'organisme (77,8 % des femmes, 64,7 % des hommes). La majorité des femmes (78,1 %) a répondu « J'y crois! », tandis que la moitié des hommes seulement (52,2 %) a choisi cette réponse.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

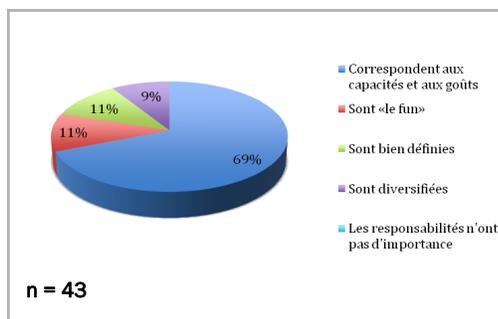
#### 3.2 - Le profil des nouveaux bénévoles (suite)

**Schéma 8 :** Selon le sexe, raisons qui motivent à faire du bénévolat dans l'organisme choisi en lien avec la cause, selon les bénévoles



D'un autre point de vue, 54 % des gestionnaires pensent que ce qui influence le plus les bénévoles lors du choix d'un organisme, c'est d'abord l'essence de ce qui définit l'organisme, soit sa mission, ses valeurs et le travail qu'il fait.

**Schéma 9 :** Motivations des bénévoles à faire du bénévolat en lien avec l'organisme, selon les gestionnaires ou responsables



On peut comprendre qu'en matière de recrutement, lorsqu'un organisme promeut manifestement ce qu'il est, soit sa mission, ses valeurs et ses actions, et que les personnes croient en sa cause, les résultats risquent d'être gagnants pour tous.

#### **Choisir son engagement en fonction de ses disponibilités**

**« Moi, je fais du bénévolat, mais un peu égoïstement. Faut pas trop que ça entrave mes loisirs... ça rentre dans ma case loisirs. »** Groupe BRF.

**« Avant, les bénévoles nous donnaient leurs disponibilités sur une base annuelle. Maintenant, ce n'est plus possible de connaître les disponibilités au-delà de deux semaines. »** Entrevue IGUF.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.2 - Le profil des nouveaux bénévoles (suite)

En ce qui concerne l'action bénévole dans le secteur de la santé et des services sociaux, les services rendus aux personnes sont essentiels et répondent souvent à des besoins primaires comme l'alimentation (popote roulante) et la santé (accompagnement). Organiser les horaires pour répondre humainement aux besoins des personnes tout en respectant les disponibilités des bénévoles est de plus en plus vu comme un défi de gestion pour les responsables.

C'est dire que concilier des horaires afin de combler simultanément les besoins des personnes âgées et ceux des bénévoles devient de plus en plus difficile.

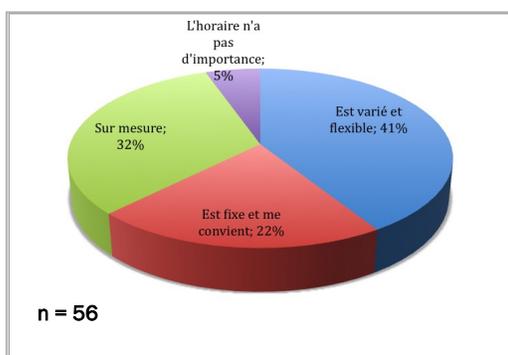
**« Les bénévoles ne veulent plus s'engager à long terme, mais les services que nous offrons aux personnes âgées demandent un engagement à long terme. Les personnes âgées ont besoin de bénévoles fidèles, de constance, c'est plus sécurisant. »** Entrevue IGRF.

Selon les gestionnaires ou responsables concernant le temps et la disponibilité, la nouvelle personne bénévole :

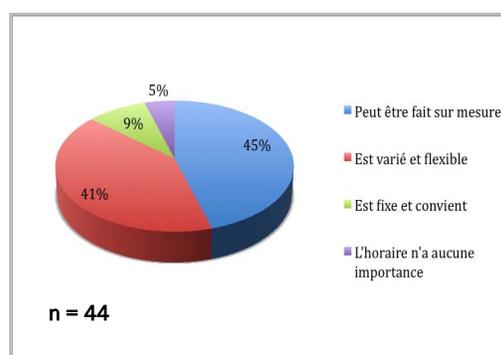
- est moins disponible en raison de ses autres occupations;
- offre moins d'heures;
- veut réaliser des projets à court terme, donc ponctuels;
- préfère des horaires irréguliers afin de se sentir libre.

La compilation des questionnaires des bénévoles nous apprend que 41 % des bénévoles préfèrent choisir un organisme qui offre un horaire varié et flexible, que 22 % veulent un horaire fixe qui leur convient, mais que 5 % sont d'avis que l'horaire n'a aucune importance dans leur choix. De leur côté, les responsables pensent que les bénévoles sont plus attirés par un organisme qui offre la possibilité de disposer d'un horaire sur mesure, varié et flexible.

**Schéma 10 :** Raisons qui motivent à faire du bénévolat dans l'organisme en lien avec l'horaire, selon les bénévoles



**Schéma 11 :** Motivations des bénévoles à faire du bénévolat en lien avec l'horaire, selon les gestionnaires ou responsables



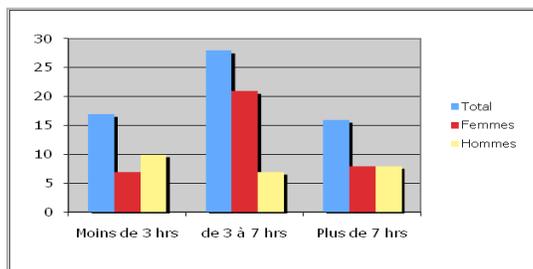


### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.2 - Le profil des nouveaux bénévoles (suite)

Par ailleurs, sur notre échantillon de bénévoles qui ont rempli le questionnaire, la majorité (58 %) des femmes disent faire entre trois heures et sept heures de bénévolat par semaine, tandis que 40 % des hommes disent en faire moins de trois heures.

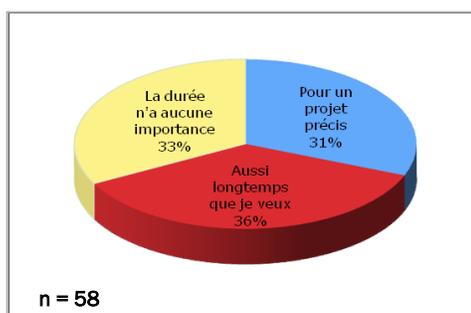
**Schéma 12 :** Nombre d'heures de bénévolat par semaine, selon le sexe



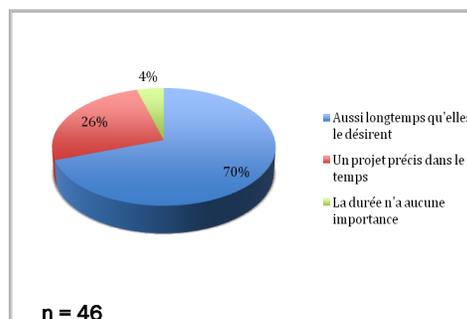
En matière de bonne pratique de planification des horaires, certains organismes ont déjà modifié leurs procédures en vérifiant hebdomadairement les disponibilités des bénévoles tout en gardant leur liste de remplacement le plus à jour possible. Puisque les nouvelles et nouveaux bénévoles semblent apprécier les responsabilités de gestion, certains se demandent s'il serait possible qu'ils trouvent eux-mêmes leur personne remplaçante.

Pour ce qui est de la durée de l'implication bénévole, les réponses des bénévoles ne correspondent pas aux perceptions des gestionnaires ou responsables. Alors que 70 % des gestionnaires croient que les personnes bénévoles veulent faire du bénévolat aussi longtemps qu'elles le désirent, seulement 36 % des bénévoles abondent dans le même sens, et 33 % soulignent que la durée n'a pas d'importance. Toutefois, nous croyons qu'il est préférable d'utiliser ces données avec prudence puisque la plupart des personnes bénévoles qui ont répondu au questionnaire sont très engagées dans leur organisme et semblent éprouver un fort sentiment d'appartenance à son égard.

**Schéma 13 :** Raisons qui motivent à faire du bénévolat en lien avec la durée, selon les bénévoles



**Schéma 14 :** Motivations des bénévoles à faire du bénévolat en lien avec la durée, selon les gestionnaires et les responsables





### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.2 - Le profil des nouveaux bénévoles (suite)

En examinant les particularités régionales, il est intéressant de constater que, contrairement aux autres milieux (42 %), seulement deux personnes répondantes (sur 58) venant des régions rurales ont indiqué qu'elles étaient motivées par le fait qu'elles « *pouvaient faire du bénévolat aussi longtemps qu'elles le voulaient* ».

La notion de durée fait appel à celle de l'engagement. Beaucoup d'organismes ont pour pratique de signer une entente, plus ou moins formelle, avec la future personne bénévole afin de lui faire prendre conscience de l'engagement requis. Bien que cette pratique n'ait pas de portée légale, surtout dans un contexte où l'action demeure volontaire, on peut se questionner sur l'impact qu'elle a sur la décision de la personne bénévole de s'engager. On nous dit qu'elle a pour effet de refléter le fait que l'organisme est structuré et « prend au sérieux » l'implication des bénévoles. En contrepartie, ne serait-elle pas un frein à la volonté des bénévoles de s'engager puisqu'un tel engagement peut entrer en contradiction avec ce besoin de liberté si souvent exprimé?

#### À RETENIR

On remarque un changement majeur dans le monde du bénévolat en raison de l'arrivée d'un nouveau profil de bénévoles. Les organisations prennent conscience qu'elles auront à modifier considérablement leurs pratiques de gestion, particulièrement celles liées à la promotion, au recrutement et à la reconnaissance. Au terme de notre analyse de l'information recueillie, voici le portrait général des nouveaux bénévoles que nous avons pu dresser. La personne qui s'engage bénévolement peut tout aussi bien être un homme qu'une femme.

Cette personne :

- exerce généralement une profession;
- possède de bons moyens financiers;
- joue un rôle familial important en s'occupant de ses parents vieillissants et en gardant ses petits-enfants;
- est critique et revendicatrice;
- est sélective dans le choix de son action bénévole;
- est limitée dans ses disponibilités, partageant celles-ci entre sa famille, ses loisirs, sa formation, son engagement social, entre autres;
- est prête à s'engager dans un organisme dans la mesure où on lui propose des horaires variés et flexibles;
- est éduquée et ouverte à apprendre;
- aime partager ses connaissances;
- utilise les nouvelles technologies;
- a des compétences de leader-rassembleur;
- est motivée par le fait d'influer sur le cours des événements et de changer les choses;
- s'implique dans une cause parce qu'elle y croit;
- aime faire des tâches et avoir des responsabilités qui correspondent à ses goûts, à ses compétences et à ses capacités.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes

Afin de cerner les bonnes pratiques de gestion, nous avons voulu mieux comprendre le fonctionnement interne des organisations. Nous avons donc consulté les personnes bénévoles pour qu'elles nous parlent des façons de faire des organismes qui les stimulent à s'engager et à poursuivre leur action.

##### **Promotion et recrutement**

**« Si je pense aux 50 à 70 ans qui s'occupent de leurs parents, ils sont retraités plus jeunes, avec de meilleurs moyens financiers, dans une logique de loisir: il faut se positionner comme une activité de loisir agréable, utile, etc., où l'on peut s'inscrire dans l'agenda des gens. »**

**Entrevue IGPUF.**

**« Pour le recrutement, y'a pas de recette miracle. C'est le rayonnement de l'organisme qui aide à recruter. Mettre en valeur ce qui se fait par les bénévoles. » Entrevue IGUF.**

Le fait que les personnes « *magasinent* » davantage leur bénévolat semble augmenter la concurrence entre les organismes, ce qui devrait les inciter à user de stratégies plus originales pour la promotion et le recrutement. En revanche, lors de nos rencontres, peu ont indiqué qu'ils modifieraient leurs méthodes. Plusieurs profitent essentiellement de la Semaine de l'action bénévole pour promouvoir le bénévolat et leur organisme.

Dans le cadre d'un atelier tenu lors du colloque de la FCABQ, en juin 2010, l'idée a été soulevée de ne pas « *garder* » les bénévoles pour un seul organisme, mais de les « *partager* » avec les autres. Cette recommandation fut présentée comme une solution intéressante au défi du recrutement, solution qui répondrait aussi aux besoins des nouvelles et nouveaux bénévoles désirant accomplir des activités diversifiées et intéressantes.

Cependant, certains soulignent qu'il semble y avoir des réticences d'autres organismes à l'égard des centres d'action bénévole : « *Ils aident peu les centres car ils ont peur de perdre leurs bénévoles. L'échange se fait plus du centre vers les autres organismes.* » On ajoute que « *les organismes veulent des bénévoles mais qu'ils ne savent pas les gérer, les encadrer. Les centres veulent bien aider et les écouter, mais ils ne font pas de tutorat. Il faut responsabiliser les organismes. L'aide doit aller dans les deux sens : partage, échange et entraide sont les maîtres mots de cette relation* ».

En matière de promotion et de partenariat, un exemple nous a paru plus exceptionnel que les autres, à savoir celui d'un organisme qui noue un partenariat avec une entreprise spécialisée en publicité, qui lui offre des services promotionnels à peu de frais.

Pour les personnes gestionnaires ou responsables, le défi actuel des organismes bénévoles est celui de la relève, donc du recrutement des bénévoles. Actuellement, elles désignent les activités suivantes comme celles qui sont le plus souvent utilisées et qui donnent les meilleurs résultats en matière de recrutement. Ces pratiques paraissent conventionnelles :



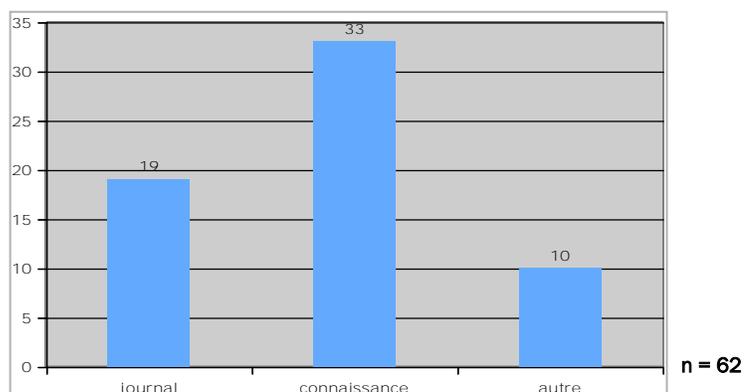
### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

- bouche-à-oreille;
- publications dans les médias locaux, entre autres par des bandes défilantes à la télévision;
- recrutement ciblé selon les besoins et un profil de personne précis (surtout pour les conseils d'administration);
- site internet;
- articles dans des journaux spécialisés;
- couverture médiatique à large échelle;
- distribution d'outils promotionnels sur l'organisme;
- rencontres d'information, par exemple dans les clubs sociaux;
- activité de représentation;
- partenariat avec les écoles et les maisons des jeunes.

En contrepartie, pour savoir quel moyen de recrutement attire le plus les personnes bénévoles, nous avons demandé à celles-ci, par l'entremise de notre questionnaire, comment elles ont entendu parler de l'organisme dans lequel elles agissent présentement. La moitié d'entre elles a dit y avoir été invitée par une connaissance.

**Schéma 15** : Comment les personnes ont-elles entendu parler de l'organisme au sein duquel elles se sont engagées ?



**« Depuis deux ans, je mets beaucoup de temps dans le recrutement des bénévoles. Y'a un grand roulement. Je vois un changement dans l'engagement, dans la durée. Il faut donc beaucoup travailler au niveau de la fidélisation et de l'intégration des personnes pour qu'elles participent à la mission, qu'elles aiment leur bénévolat et que ça leur apporte quelque chose. »** Entrevue IGRF.

**« Notre message devrait parler de transformation sociale. »** Entrevue IGEH.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

##### À RETENIR

L'arrivée de personnes qui « magasinent » leur bénévolat devrait inciter les organisations à user de stratégies plus originales pour la promotion et le recrutement. Ce que l'on constate actuellement, c'est qu'elles continuent à profiter essentiellement du cadre de la Semaine d'action bénévole pour faire de la promotion, alors qu'elles devraient en faire tout au long de l'année. Le moyen le plus utilisé, et qui demeure le plus efficace pour le recrutement, demeure le bouche-à-oreille. Voici quelques pistes en matière de promotion et de recrutement.

Parce que les préjugés persistent sur le bénévolat; que la cause des personnes âgées semble de moins en moins populaire; que les nouveaux bénévoles sélectionnent leur bénévolat, sont davantage revendicateurs et critiques qu'auparavant et veulent s'engager dans une cause dans laquelle ils croient afin de changer les choses, les organismes bénévoles devraient livrer un message promotionnel qui :

- met en valeur l'implication citoyenne et non seulement l'action bénévole;
- expose la cause des personnes âgées en mettant en lumière les avantages, les bienfaits et les répercussions sociales de l'aide aux personnes âgées, comme la valorisation et le plaisir;
- démontre la diversité des actions possibles et des personnes bénévoles;
- fait ressortir la vision du donnant-donnant.

Parce que les nouveaux bénévoles aiment influencer, sont des leaders et ont généralement des compétences professionnelles qu'ils désirent partager et parce que le meilleur véhicule pour faire la promotion demeure le bouche-à-oreille :

- inclure les bénévoles dans les activités de promotion et le recrutement en les formant pour devenir des porte-parole.
- faire rayonner votre organisme et vos bénévoles :
  - ◇ en invitant la population à des conférences et à vos assemblées générales;
  - ◇ en tenant des séances d'information dans les entreprises où se trouvent des pré-retraités.

Parce que les nouvelles et nouveaux bénévoles sont à l'aise avec les nouvelles technologies :

- utiliser ces moyens pour la promotion et le recrutement afin d'atteindre ce public cible.

Parce que les bénévoles « magasinent » leur bénévolat, ce qui augmente la concurrence entre organismes :

- collaborer avec les autres organisations qui offrent de faire du bénévolat en partageant les listes de bénévoles.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

##### **Intégration des bénévoles**

**« Je vois un changement dans l'engagement, dans la durée. Il faut donc beaucoup travailler au niveau de la fidélisation et de l'intégration des personnes pour qu'elles participent à la mission, qu'elles aiment leur bénévolat et que ça leur apporte quelque chose. »** Entrevue IGSUF.

En ce qui concerne le processus d'intégration des bénévoles, les responsables partagent une réalité de plus en plus courante : les personnes qui se présentent chez eux « *en magasinant leur bénévolat* » leur grugent du temps, sans garantie qu'elles deviendront bénévoles dans l'organisme. Plusieurs disent se questionner sur leur processus d'évaluation, de sélection et d'intégration des bénévoles en lien avec ce nouveau phénomène. Comment s'ajuster pour ne pas entamer une intégration trop rapidement, qui peut s'arrêter au bout de quelques jours, parce que les bénévoles ont trouvé mieux en magasinant ailleurs? Dans ce contexte, la première entrevue individuelle prend toute son importance.

Les responsables se positionnent différemment sur l'importance d'assurer un suivi et une intégration expéditive d'une personne qui désire s'engager. À partir de sa première demande d'engagement, il faut trouver le juste équilibre entre le temps à accorder cette personne afin de lui permettre de bien réfléchir à son engagement et le temps à respecter avant d'assurer un suivi. Si ce dernier est trop long à venir, il pourrait devenir une source de démotivation.

Peu d'organismes disent offrir un service de mentorat à la personne une fois qu'elle commence son action bénévole. Sur les vingt-trois organisations consultées, deux ont nommé le parrainage comme faisant partie du processus d'intégration des nouveaux bénévoles. Nous pensons que d'autres le font aussi, mais ce n'est pas ce qui est exprimé en premier lieu lorsque les gestionnaires et responsables expliquent les étapes d'intégration ou le soutien aux bénévoles de leur organisme.

#### **À RETENIR**

Le fait que les bénévoles en devenir sélectionnent leur bénévolat plus qu'auparavant augmente les demandes sans garantir que ces personnes deviendront et demeureront longtemps bénévoles dans l'organisme qu'elles sollicitent. La qualité du processus d'orientation et d'intégration prend toute son importance lors de la première rencontre.

Voici quelques pistes en matière d'intégration des bénévoles :

- Lors de la première rencontre, séduire pour donner le goût à la personne de s'engager.
- Mettre l'accent sur la notion de volontariat, qui respecte son besoin de liberté, plutôt que sur la notion d'engagement formel.
- Faire valoir votre flexibilité, votre ouverture et votre respect de ses choix du point de vue de ses disponibilités, de son horaire, des tâches à accomplir, etc.
- Parler de la mission de votre organisme et des répercussions sociales que son action bénévole aura sur la cause qu'elle défend.
- Mettre en valeur l'accompagnement que votre organisme offre en matière de formation, d'activités sociales, d'écoute.
- Expliquer que vous faites place à sa créativité et à son leadership tout en l'encadrant.
- Mettre la lumière sur votre processus d'intégration et d'accompagnement des nouvelles et nouveaux bénévoles en offrant un mentorat avec une personne bénévole expérimentée.
- S'assurer de sa satisfaction et de son intention de poursuivre le processus en procédant à une évaluation à la fin de la rencontre.
- Inclure les bénévoles d'expérience dans le processus d'accueil et d'intégration. Une personne bénévole est contagieuse : elle peut en convaincre une autre et elle comprend bien ses besoins.
- Disposer d'outils informatisés simples et efficaces pour consigner les informations sur les futurs bénévoles en respectant le principe de confidentialité (base de données).



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

##### **Formation des bénévoles**

La formation des bénévoles a fait l'objet d'un intérêt lors des différentes étapes de la collecte de données. Dans les questionnaires, les bénévoles nous disent qu'avoir accès à des formations est le deuxième critère qui les incitera à vouloir faire du bénévolat le plus longtemps possible.

Ce sujet fut aussi plus particulièrement abordé dans le cadre d'un atelier tenu au colloque de la FCABQ de juin 2010. Alors que les mêmes questions étaient posées aux trois différents groupes qui ont participé à cet atelier, nous avons remarqué un écart considérable dans les niveaux d'information que chacun des groupes possède sur le sujet.

Ainsi, la plupart des membres des conseils d'administration sont peu au courant du programme de formation offert dans leur organisme, et du budget qui y est consacré, constat qui a soulevé l'étonnement chez ces personnes.

De leur côté, les responsables de bénévoles rapportent que les personnes bénévoles plus âgées sont moins désireuses de recevoir des formations, alors que les plus jeunes les apprécient parce qu'elles considèrent que les formations offertes gratuitement représentent une forme de reconnaissance pour leur action bénévole. Aussi, les formations techniques reliées à la tâche à accomplir plaisent plus particulièrement. Les responsables remarquent que ce sont souvent les mêmes qui participent aux formations.

Selon ce que nous disent les gestionnaires, le budget annuel réservé aux formations varie de zéro à dix mille dollars, selon les organismes. La plupart du temps, il n'y a pas de coûts reliés à la logistique (salle, collation, matériel) ou ils ne sont pas intégrés dans les dépenses de formation. Dans quelques organismes, ce sont des bénévoles qui donnent les formations. Dans ce domaine, les principaux partenaires des organismes bénévoles sont les Corporations de développement communautaire (CDC), les Centres locaux d'emploi (CLE) et les formateurs privés.

Les thèmes les plus souvent proposés sont, dans l'ordre : les formations techniques, le code d'éthique et de déontologie, les sujets de développement personnel et la gestion des ressources bénévoles. Certains organismes disent devoir offrir de plus en plus de services à des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, ce qui engendre un inconfort chez les bénévoles. Ils suggèrent donc des formations plus ciblées au regard de cette difficulté. La formule de formation-conférence ou de café-rencontre semble appréciée. Elle aide à instaurer plus facilement le principe de formation continue et est appréciée des nouveaux bénévoles parce que la formule est rapide, simple et éducative. Elle combine apprentissage et activités de reconnaissance. Quelques organismes élaborent également des outils d'autoformation destinés à leurs bénévoles.

La formation aux organismes est un moyen de réaliser l'un des champs du cadre de référence des centres d'action bénévole soit, le développement de l'action communautaire et bénévole. Toutefois, lors des entrevues avec les gestionnaires ou responsables, très peu nous ont parlé de leur programme de formation ciblant les organismes de la collectivité.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

##### À RETENIR

Selon les bénévoles, avoir accès à de la formation est le deuxième critère qui les incitera à vouloir faire du bénévolat le plus longtemps possible.

Tandis que les nouvelles personnes bénévoles désirent partager leurs compétences, apprendre et acquérir de nouvelles connaissances, les organismes bénévoles ne mettent que peu d'accent sur les programmes de formation aux bénévoles.

De plus, on constate que l'information sur les activités de formation ne circule pas entre les gestionnaires et les responsables de services au sein des organismes et les conseils d'administration. Généralement, on estime peu nécessaire de consacrer une part importante du budget à la formation des bénévoles.

Voici quelques pistes en matière de formation :

- Consulter les bénévoles sur les thèmes, les formules (conférences, sorties éducatives, cafés-rencontres) et les horaires de formation qu'elles préfèrent. Les mettre dans le coup!
- Planifier la grille de formations afin qu'il y en ait pour tous les goûts – formations techniques et de développement personnel.
- Offrir des formations-conférences ou des cafés-rencontres.
- Instituer le principe de formation continue.
- Utiliser l'expertise professionnelle des bénévoles au profit des autres bénévoles en leur proposant de devenir formatrices et formateurs tout en supervisant leur travail (préparation, animation, évaluation).
- Collaborer avec les organismes de la communauté en présentant des formations communes sur le bénévolat.
- Organiser des formations pour prévoir des moments d'échange entre les personnes.
- Prévoir une évaluation écrite et faire la compilation des réponses.
- Tenir un dossier sur votre programme de formation afin de pouvoir le renouveler chaque année.

##### **Soutien des bénévoles en lien avec la rétention**

**« Pour garder des bénévoles, ça prend de l'écoute, de l'humanité, du respect, être au même niveau. »** Entrevue IGSUF.

**« Avant, les bénévoles devaient suivre les règles, et l'organisme pouvait les imposer. Maintenant, il faut s'assouplir. »** Entrevue IGUF.

**« Des bénévoles à temps plein, pendant 15 ou 20 ans... on verra plus cela! »** Entrevue IGRH.

Par l'entremise des questionnaires, les bénévoles disent que ce qui les stimule le plus à continuer de faire du bénévolat c'est la présence d'une personne responsable des bénévoles dans l'organisme. C'est dire combien la qualité du soutien offert aux bénévoles a un impact considérable sur leur rétention.

Lorsqu'on demande aux personnes gestionnaires ou responsables de situer le degré d'importance que les bénévoles accordent à certains aspects concernant le soutien et l'encadrement, elles expriment, dans l'ordre, les points suivants.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

- Disposer de tous les outils nécessaires pour s'adonner à leurs activités bénévoles.
- Avoir accès à une personne responsable des bénévoles qui est à l'écoute, disponible, positive, dynamique, enthousiaste, motivante, ouverte d'esprit et qui sait les orienter et les guider tout en respectant leurs besoins.
- Obtenir une réponse rapide et claire à leurs demandes.
- Disposer de moments pour discuter avec d'autres bénévoles.
- Adaptation de l'organisme à leurs besoins particuliers.
- Recevoir des formations de groupe et personnalisées.
- Bénéficier de rencontres individuelles avec la personne responsable des bénévoles.
- Diversification de leurs tâches.
- Disposer d'une charte des bénévoles.
- Avoir accès à un espace réservé aux bénévoles dans l'organisme.
- Recevoir une évaluation annuelle de leur travail.
- Avoir la possibilité de faire des tâches à partir de la maison.

Du point de vue du soutien, rappelons que les organisations bénévoles existent depuis nombre d'années et qu'elles ont eu l'occasion de produire maints outils de gestion des bénévoles qui permettent d'améliorer le soutien aux bénévoles et la communication. Mais, ces outils sont-ils adaptés aux réalités d'aujourd'hui?

Pour ce qui est de la notion de rétention, selon une recherche menée par Bénévole Canada en 2009, sept bénévoles *baby-boomers* sur dix continuent à faire du bénévolat pour une deuxième année consécutive, et 20 % des bénévoles « perdus » ne sont pas remplacés.

Lorsqu'on observe le profil des nouveaux bénévoles, on constate qu'ils préfèrent jouir de leur liberté, apprendre de nouvelles choses et relever des défis. On peut penser que la notion même de rétention est en train de se transformer. Actuellement, on la définit comme le fait que des bénévoles demeurent associés au même organisme pendant plusieurs années. Dans l'avenir, la rétention pourrait s'élargir et comprendre les personnes qui continuent à s'investir dans la collectivité sans toutefois s'associer à un seul organisme. En fait, la rétention des bénévoles dans un organisme précis pose déjà des défis. Aussi, il faudra sûrement insister sur le travail de soutien afin d'augmenter le sentiment d'appartenance des bénévoles à l'organisme. Nous l'avons stipulé plus tôt, nos interlocutrices et interlocuteurs disent que la nouvelle cohorte de bénévoles est plus exigeante et qu'elle demande plus de soutien, de formation et donc, d'investissement en temps.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

##### À RETENIR

La notion de rétention pourrait s'élargir et comprendre les personnes qui continuent de faire du bénévolat dans leur communauté sans toutefois s'associer à un organisme en particulier.

La qualité du soutien offert aux bénévoles a un impact sur leur rétention. Le soutien doit s'adapter aux attentes des bénévoles afin d'accroître leur sentiment d'appartenance à l'organisme et ainsi maximiser la rétention. Conséquemment, en matière de soutien et d'encadrement, les organismes devraient prendre en compte des critères qui stimulent les bénévoles à poursuivre leur action.

Selon les bénévoles : avoir accès à une personne responsable des bénévoles et à de la formation.

Selon les gestionnaires et responsables : avoir tous les outils nécessaires pour s'adonner aux activités bénévoles, avoir une personne responsable des bénévoles, pouvoir répondre rapidement et clairement aux demandes des bénévoles.

Voici quelques pistes en matière de soutien aux bénévoles :

- Parce que les personnes bénévoles possèdent des agendas serrés, assurer un suivi efficace et individualisé qui leur permettra de sauver du temps et qui fera en sorte qu'elles se sentiront reconnues personnellement pour leur action.
- Mettre les relations humaines au cœur de votre action en ayant une personne responsable des bénévoles qui répond aux caractéristiques suivantes :
  - ◇ à l'écoute, disponible, positive, dynamique, enthousiaste, motivante;
  - ◇ ouverte d'esprit et qui sait orienter et guider tout en respectant les besoins.
- Puisque l'efficacité semble un critère important pour les personnes bénévoles et puisqu'elles aiment réussir tout en se dépassant, organiser leur travail afin qu'elles puissent être performantes :
  - ◇ Les consulter sur leurs besoins en matière d'outils et d'organisation de leur travail.
  - ◇ Les faire participer à la production de documentation, dans la mise en place de procédures de travail, etc.
- Permettre aux bénévoles d'exercer leur leadership et leur autonomie en leur faisant une place au sein de l'organisme. Des exemples : responsables de comités, organisation d'événements, préparation des horaires, conseil d'administration, gestionnaires de projets.

#### **Soutien aux individus**

L'information relevée sur ce sujet est principalement issue de discussions qui se sont déroulées dans le cadre d'un atelier tenu lors du colloque de la FCABQ, en juin 2010. Le soutien aux individus est un volet qui prend une place importante parmi les activités des organismes bénévoles. Certains services fonctionnent bien, alors que d'autres font face à des difficultés, surtout à cause d'un manque de bénévoles.

Les services qui rencontrent peu de problèmes du point de vue des ressources bénévoles sont ceux qui répondent aux caractéristiques du nouveau profil des bénévoles, particulièrement en ce qui concerne leur disponibilité et les tâches à réaliser.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

Ainsi, les nouveaux bénévoles cherchent davantage des actions non engageantes, plus ponctuelles, qui font appel à leurs compétences et qui leur permettent d'apprendre de nouvelles choses. De plus, on note que les personnes bénévoles désirent encore s'investir, mais qu'elles donnent moins de temps par semaine et qu'elles en offrent de façon moins régulière durant l'année (par période). Aussi, puisque les nouvelles et nouveaux bénévoles gèrent des agendas de plus en plus serrés, ils apprécient les activités qui se déroulent dans un court laps de temps.

Ainsi, plusieurs organismes doivent fonctionner avec un plus grand nombre de bénévoles pour le même service, d'où le défi du recrutement. C'est donc dire que la gestion d'un seul service est maintenant plus complexe et qu'elle demande dorénavant plus de temps.

Le problème du nombre de bénévoles semble suffisamment préoccupant pour que les gestionnaires et responsables se questionnent de plus en plus sur la possibilité, ou non, d'offrir certains services. D'un autre côté, la solution consistant à embaucher des personnes pour continuer à offrir un service n'est pas envisageable puisqu'elle va à l'encontre de la mission même d'un organisme bénévole. Pour maintenir un service, on préconise donc d'établir différents partenariats avec d'autres organisations.

#### **Les services les plus populaires auprès des nouveaux bénévoles**

Les projets intergénérationnels, comme le programme *Lire et faire lire* et le courrier des jeunes, n'ont pas de difficulté à trouver preneur au sein des personnes bénévoles.

Certains autres services, comme offrir de l'aide pour remplir des formulaires, faire les déclarations de revenus ou tenir des cliniques de vaccination, sont de plus en plus populaires auprès des nouvelles et nouveaux bénévoles, bien qu'ils exigent des connaissances particulières (nouvelles technologies, administration, comptabilité, santé).

Certains organismes ont par ailleurs changé leur façon de faire pour le service de paniers de Noël, qui s'organise maintenant sur une seule journée au lieu de s'étaler sur un mois. Cet événement se fait en collaboration avec les écoles, et ce partenariat semble être un succès.

#### **Les services qui séduisent de moins en moins les nouveaux bénévoles**

Parmi les services qui sont de moins en moins populaires, mentionnons la popote roulante, particulièrement pour la préparation des repas, qui demande considérablement de temps aux bénévoles. Ainsi, certains organismes disent avoir modifié leur pratique en collaborant avec un service traiteur ou en faisant appel à des restaurateurs pour la préparation des repas tout en garantissant la livraison par les bénévoles.

Le problème se pose aussi en ce qui concerne le service de repas communautaires, ce qui donne naissance à de nouvelles initiatives. Par exemple, les bénévoles préparent et servent le repas, mais les participants font la vaisselle. Certains organismes étudient quant à eux la possibilité d'amener les personnes âgées au restaurant en transport adapté.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

« Les visites d'amitié » est un autre service qui semble de moins en moins plaire aux bénévoles, alors que les besoins exprimés par les personnes qui en bénéficient sont de plus en plus importants. En effet, les organismes disent que ce ne sont plus seulement les personnes âgées vivant seules qui l'utilisent, mais aussi des personnes aux prises avec des déficiences mentales. Les bénévoles, malgré la formation, ne sont pas forcément capables de prendre en charge ces individus. Pour remédier à la situation, des organismes bénévoles se sont associés au programme Pair, qui offre un service personnalisé d'appels automatisés visant à joindre les personnes âgées, au moins une fois par jour, afin de s'assurer de leur bon état de santé.

D'autres organismes envisagent de réaliser des rencontres entre personnes âgées avec des bénévoles pour l'animation. Toutefois, ce genre d'activité exige des compétences et des champs d'intérêt différents de la part de bénévoles que ceux des visites d'amitié, plus « traditionnels ». Afin d'inciter les travailleuses et les travailleurs à faire du bénévolat, un organisme a aussi mis sur pied le service de visites d'amitié après le travail. L'expérience s'est avérée positive, et ce, malgré les appréhensions qui laissaient croire que les gens qui travaillent ont peu de temps à offrir.

Certains aspects du service d'accompagnement-transport sont moins populaires que d'autres, notamment dans le cas où le rendez-vous médical est long, comme pour un traitement de dialyse, ou dans les régions rurales, où les services de santé sont éloignés, ou dans le cas où la personne utilise un fauteuil roulant.

Aussi, un autre problème se pose avec les bénévoles qui font des accompagnements-transport avec la même personne, plusieurs fois par semaine. Ayant créé des liens plus intimes, ces bénévoles s'attachent à la personne et vivent plus difficilement son décès. Ils doivent souvent cesser, définitivement ou non, leur action bénévole afin de récupérer. Cette situation oblige les organismes à prévoir une liste de remplacement. Pour remédier à la situation, certains organismes demandent aux bénévoles de ne pas faire plus d'un accompagnement-transport par semaine avec la même personne. Une telle solution exige cependant un nombre accru de bénévoles.

Dans certains organismes bénévoles, d'autres services plus traditionnels, comme le gardiennage et le service de maintien à domicile, ne sont plus offerts et sont maintenant réalisés par des entreprises d'économie sociale.

#### ***Offrir ou non de nouveaux services aux individus?***

La plupart du temps, le besoin d'implanter un nouveau service est soulevé par les organisations du milieu (CSSS ou autres) ou par les bénévoles d'expérience de l'organisme (souvent du conseil d'administration). Avant de procéder à l'implantation d'un nouveau service, on procède à l'analyse des besoins de l'ensemble de la population et on recense les activités déjà offertes sur le territoire concerné. On tente aussi de déterminer si le service relève de la mission de l'organisme ou de celle d'autres partenaires. On évalue la possibilité d'assurer sa pérennité, tant du point de vue des finances que des ressources bénévoles. On étudie ensuite sa faisabilité avec les partenaires locaux ou régionaux. Enfin, avant de mettre sur pied un service, on rencontre les bénévoles afin d'évaluer leur intérêt. Il peut s'écouler jusqu'à un an et demi avant que le service ne soit offert à la population.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

##### À RETENIR

Parce qu'ils ne correspondent plus aux disponibilités et aux champs d'intérêt des nouveaux bénévoles, des services aux individus sont de moins en moins populaires et le manque de relève les met en péril. Plusieurs organismes doivent fonctionner avec un plus grand nombre de bénévoles afin que certains services soient toujours offerts, d'où le défi du recrutement. La gestion d'un seul service est maintenant plus complexe qu'auparavant et demande désormais plus de temps.

Quelques idées en matière de soutien aux individus :

- Pour maintenir un service, établir différents partenariats avec d'autres organisations.
- Rester à l'affût des nouveaux besoins de la collectivité.
- Avant de mettre en place un nouveau service, analyser la concordance avec la mission de l'organisme, la possibilité de disposer suffisamment de ressources financières et bénévoles pour l'offrir et envisager les partenariats possibles.
- S'assurer que les personnes bénévoles sont au service des individus et qu'elles respectent leur dignité tout en restant motivées.

##### **Communication avec les bénévoles**

**« C'est le phénomène générationnel des outils informatiques. C'est clair que dans dix ans, on ne sera plus dans deux formes de communication, papier et informatique. Si les organismes ne font pas le virage informatique, ils vont échapper une bonne partie des gens. »** Entrevue BIH

La nouvelle cohorte de bénévoles semble généralement plus habile que la précédente à utiliser les outils informatiques, Internet et les nouveaux réseaux sociaux de communication. De leur côté, les organisations pour la plupart utilisent des moyens de communication traditionnels (bulletins, rencontres, téléphones, invitations par la poste). Elles s'adaptent, à la pièce, à la volonté de chacun des bénévoles. En majorité, elles ne sont donc pas proactives dans l'installation de ces nouvelles technologies, mais elles savent que la nouvelle cohorte les poussera à les utiliser.

##### À RETENIR

De plus en plus, les personnes bénévoles sont habiles avec les outils informatiques. Les organisations bénévoles devront donc rapidement s'adapter à cette réalité, sans toutefois se bureaucratiser à outrance : il convient de garder l'humain au cœur de l'action! Pour y arriver, utiliser les compétences des plus jeunes bénévoles pour qu'ils apprennent aux autres les rudiments de ces outils de communication.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

##### **Reconnaissance**

« **Les activités de reconnaissance, c'est le succès pour garder nos bénévoles.** » Entrevue IGSUF.

Les responsables sont d'avis que reconnaître personnellement chacune et chacun des bénévoles est ce qui importe le plus pour assurer leur rétention, d'une part, et susciter et développer leur sentiment d'appartenance à l'organisme, d'autre part. Cette reconnaissance se traduit par un accueil chaleureux et sincère et par des remerciements réguliers. Selon ces mêmes personnes, la deuxième façon de dire merci aux bénévoles est de souligner leur anniversaire grâce à un geste personnalisé posé le jour même de celui-ci, par exemple en leur téléphonant. Cependant, lorsqu'on demande aux bénévoles ce dont ils ont besoin pour maintenir leur implication, le fait de souligner leur anniversaire est le dernier critère émis sur une liste de quinze propositions, ce qui signifie que ce n'est pas important pour eux. En contre partie, les deux critères les plus importants sont, dans l'ordre: qu'il y ait une personne responsable des bénévoles dans l'organisme et qu'elles ait accès à des formations.

Par ailleurs, certaines personnes bénévoles sont heureuses d'être reconnues publiquement alors que d'autres le sont moins. Faire des activités de reconnaissance pour souligner, par exemple, le nombre d'années de bénévolat (remise de diplômes, annonce dans les médias, etc.) est un moyen encore mis de l'avant par des organismes, mais il n'a pas le même impact sur tous les bénévoles. De plus, quelques organismes ont des ententes avec des entreprises privées qui leur offrent des billets gratuits pour des événements et des spectacles qui sont remis aux bénévoles. Ce genre de reconnaissance personnalisée plaît généralement beaucoup.

En ce qui concerne la reconnaissance plus collective, la Semaine de l'action bénévole et la période des Fêtes sont des moments privilégiés pour organiser des événements d'envergure. Certains trouvent important d'y inviter les conjointes et conjoints des bénévoles afin de reconnaître aussi leur ap-

##### **À RETENIR**

Reconnaître l'action bénévole, c'est offrir un accueil chaleureux et sincère aux bénévoles et leur dire « merci » régulièrement. Voici quelques pistes en matière d'activités de reconnaissance :

- Demander aux bénévoles ce qui les intéresse particulièrement.
- Se tenir au courant de leurs goûts et de leurs champs d'intérêt pour orchestrer des activités de reconnaissance qui leur feront plaisir.
- Organiser des activités de reconnaissance qui correspondent au profil et aux goûts des bénévoles et chercher à leur faire plaisir .
- ◇ Les bénévoles qui aiment apprendre estimeront que les formations sont aussi des façons de reconnaître leur engagement;
- ◇ Celles et ceux qui sont très occupés apprécieront les activités courtes et plus fréquentes;
- ◇ Celles et ceux qui sont actifs et curieux apprécieront les activités en marge de l'action bénévole (pique-nique, marche, sortie culturelle, etc.);
- ◇ Celles et ceux qui ont l'esprit familial seront heureux de pouvoir y inviter leur famille.
- Les bénévoles aiment diversifier leurs activités et vivre de nouvelles expériences. Préparez-leur des surprises en planifiant des activités différentes chaque année (fête de Noël, Semaine de l'action bénévole, ...).

port à l'action bénévole. Ces activités de reconnaissance doivent s'adapter au profil des bénévoles à qui elles s'adressent. Par exemple, les personnes plus âgées apprécient généralement des activités de courte durée qui demandent peu de déplacements et qui se déroulent durant le jour. Les bénévoles plus jeunes peuvent apprécier les sorties extérieures qui durent toute une journée. D'ailleurs, de plus en plus d'activités de reconnaissance sont organisées spécifiquement par chacun des services d'un même organisme. Ces rencontres deviennent non seulement une occasion de reconnaître l'action des bénévoles, mais aussi des moments pour les consulter et en apprendre davantage de leur expertise.



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

##### **Définir l'action bénévole en 2010-2011**

Nous avons voulu savoir si l'émergence d'un nouveau profil de bénévoles a transformé l'essence même du « bénévolat » : ce mot veut-il toujours dire la même chose? L'action bénévole structurée et organisée est-elle différente du militantisme ou du petit service que l'on donne spontanément à une connaissance (parent, ami, voisin)?

Nos interlocutrices et interlocuteurs comparent l'action bénévole d'aujourd'hui à ce que l'on pourrait appeler de « l'engagement citoyen sous toutes ses formes ». Toutefois, ils sont partagés sur l'idée de considérer un service donné à une connaissance comme étant du bénévolat, surtout lorsqu'il est associé au concept d'aidant naturel. De plus, la majorité des personnes consultées est plutôt d'avis qu'il y aura de plus en plus de citoyens qui vivront cette dernière réalité. Ainsi, ils réserveront moins de temps aux autres formes de bénévolat et d'engagement.

**« Tout le temps que tu donnes pour aider, c'est du bénévolat. Y'a des besoins de bénévolat formel et de bénévolat informel. Moi, j'en ai fait avec mes parents, je considère que c'est du bénévolat. C'est informel, ce n'est pas institutionnalisé. » Entrevue BIF.**

**« Ce qui différencie le bénévolat structuré de quelqu'un qui donne du temps de façon généreuse à son voisin, c'est la particularité de l'association avec des valeurs, des principes, une mission, une vision, une philosophie, une histoire qui rallie les gens autour d'une action, qui collectivement font une œuvre. De pouvoir avoir une voie dans l'œuvre pour la faire avancer, la faire évoluer. Il y a quelque chose dans la notion du collectif. » Entrevue IGUF.**

**« On commence à voir des gens qui laissent leur bénévolat structuré pour devenir un aidant naturel. Démographiquement, c'est une réalité, les personnes de 40 à 50 ans doivent s'occuper de leurs parents. Y'a pas assez de ressources. Y'a une grande détresse et solitude. » Entrevue IGFU**

Les bénévoles définissent le bénévolat comme un échange entre la société et la personne : c'est du donnant-donnant. Ils ajoutent que c'est un geste gratuit, libre, utile et pour lequel on donne de son temps. Dans quelques groupes de discussion, la notion de gratuité de l'action bénévole a été débattue : le bénévolat est-il vraiment un geste gratuit? Faire du bénévolat coûte-t-il quelque chose aux personnes qui l'exercent? Parmi les personnes qui ont répondu à nos questions, peu pouvaient affirmer qu'il ne leur en coûtait rien, mais plusieurs disaient que le bénévolat leur apportait beaucoup. Leur réflexion donne à penser que, dans un avenir prochain, on parlera davantage de la notion d'échange plutôt que du concept de geste gratuit.

De leur côté, les gestionnaires ou responsables associent davantage l'action bénévole au mot « engagement ». Pour la nouvelle génération de bénévoles, la notion de liberté et de choix semble être de plus en plus importante. Cette association bénévolat-engagement pourrait leur paraître comme une forme de contrat formel qui contraste avec leur besoin de liberté, ce qui pourrait mettre un frein à leur implication.

Les personnes gestionnaires ou responsables constatent par ailleurs une augmentation de ce qu'elles nomment « le bénévolat entrepreneurial ». Il s'agit d'une forme de bénévolat où le personnel d'une entreprise offre quelques heures de son temps à un organisme caritatif en échange d'une certaine visibilité de la compagnie où il travaille. Sur ce sujet, une question est restée en suspens lors des discussions : le bénévolat entrepreneurial peut-il être considéré comme du bénévolat puisque les personnes employées sont rémunérées par leur employeur pour s'impliquer dans l'organisme?



### 3 - Renouveler l'action bénévole pour préparer l'avenir

#### 3.3 - L'expertise et les pratiques actuelles des organismes (suite)

En ce qui concerne les avantages et les inconvénients du bénévolat entrepreneurial pour les organismes, les opinions sont mitigées. Selon certaines et certains des gestionnaires ou responsables, c'est l'occasion de faire connaître leur mission et leur cause, d'ajouter un partenaire financier sur leur liste de donateurs et de recruter de nouvelles personnes bénévoles. Pour d'autres, cette forme de bénévolat exige une logistique des activités additionnelles qui ne donnent que peu de résultats. Quoi qu'il en soit, le bénévolat entrepreneurial est de plus en plus recherché, et les organisations bénévoles auront à réfléchir à ce modèle en lien avec la définition qu'elles donnent au bénévolat.

Finalement, au terme de notre analyse, la définition de l'action bénévole d'aujourd'hui pourrait se formuler ainsi : faire de l'action bénévole, c'est **choisir** de **s'engager**, en toute **liberté**, en **donnant du temps à sa collectivité**, dans un esprit **d'échanges réciproques** et en visant **des bienfaits collectifs**.

*« Il existe présentement 11 millions de Canadiens dans la quarantaine, la cinquantaine et la soixantaine, et nombre d'entre eux arrivent à un moment de leur vie où ils recherchent de nouvelles façons de créer des liens avec leurs concitoyens et d'apporter une contribution à leur collectivité ».*





## 4. - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

**L**a capacité de votre organisme à remplir sa mission pourrait simplement dépendre de votre capacité à attirer – et à fidéliser – des bénévoles appartenant au groupe des baby-boomers. Les organismes bénévoles devront être prêts à repenser et à restructurer leurs façons de faire. La gestion stratégique efficace des bénévoles dans le contexte hautement compétitif du nouveau millénaire nécessitera l'apport de changements à tous les aspects de votre organisme ainsi que la participation de toutes et tous – du personnel de première ligne à la haute direction – sans oublier l'adhésion de votre conseil d'administration.

Le dernier chapitre permet de faire des liens entre les informations tirées de la recherche et les pratiques de gestion des bénévoles. Ainsi, l'analyse a permis de déterminer quelles seraient les caractéristiques d'une pratique de gestion qualifiée de « bonne ».

Afin de mieux comprendre ce qui doit être mis en œuvre pour instituer un processus de changement dans les organismes, des conditions préalables à l'instauration ou au renouvellement d'une bonne pratique sont aussi proposées.

Enfin, les principales pratiques de gestion des bénévoles sont déclinées à travers quatre pôles d'action. Pour chaque pratique, des exemples concrets et des indicateurs sont donnés pour permettre de les reconnaître.

### 4.1 - Qu'est qu'une bonne pratique de gestion ?

La recherche-action devait permettre de définir une bonne pratique de gestion et d'identifier les éléments qui la caractérisent et qui permettent de la reconnaître. Grâce à la lecture de la documentation et aux informations issues de l'analyse, cinq caractéristiques et six qualités d'une bonne pratique ont été prises en considération.

#### **Les cinq caractéristiques d'une bonne pratique de gestion**

Il ressort qu'une bonne pratique devrait correspondre aux cinq caractéristiques suivantes :

- Est compatible avec la mission, les principes, les valeurs et les orientations de l'organisme

Une bonne pratique de gestion cherche à réaliser des activités qui respectent l'entité de l'organisme. Lorsque le plan d'action est élaboré ou que de nouveaux projets sont proposés, les personnes administratrices évaluent leurs concordances avec la mission, les principes, les valeurs et les orientations que l'organisme s'est données. Elles prennent en compte les réalités en matière de ressources humaines, matérielles et financières. Elles le font par l'intermédiaire de consultations directes, à différents niveaux, avec tous les acteurs qui gravitent de près ou de loin autour de l'organisation (personnel, bénévoles, personnes aidées, partenaires, etc.).



#### 4. - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.1 - Qu'est qu'une bonne pratique de gestion ? (suite)

###### **S'adapte aux défis imposés par les changements sociaux**

Une bonne pratique de gestion est instaurée ou reconduite selon les changements sociaux soulevés par la société en mutation. Dans le cadre de leur travail, grâce à une démarche de planification stratégique (tous les trois ou cinq ans), les personnes administratrices, gestionnaires, bénévoles, employées et les partenaires cernent les opportunités et les contraintes externes afin de s'adapter aux défis et aux enjeux que leur offrent les nouvelles réalités sociales.

Dès lors, des stratégies et des activités pourront être adaptées, abandonnées ou développées. L'importance de s'adapter aux changements sociaux se démontre aisément en prenant l'exemple du défi actuel du recrutement et de la rétention auquel font face les organisations bénévoles, en lien avec le vieillissement de la population et les changements dans le système de la santé et des services sociaux.

###### **Stimule la rétention des bénévoles**

Une bonne pratique de gestion facilite l'implication sociale des citoyennes et citoyens afin qu'ils restent actifs dans la communauté, quelle que soit la cause choisie. La rencontre d'accueil d'une nouvelle personne bénévole se fait dans des délais raisonnables et dans un climat de confiance mutuelle. Elle permet, d'une part, d'orienter cette personne vers un organisme qui porte une cause à laquelle elle croit et, d'autre part, de susciter chez elle son sentiment d'appartenance.

Un processus d'intégration simple et efficace est mis en place afin de lui donner le temps de s'adapter et d'apprendre. Un programme de mentorat (bénévole d'expérience et nouvelle personne bénévole) existe pour stimuler le transfert de connaissances, les interactions et la collaboration entre les personnes. Un suivi régulier et

des activités de reconnaissance et de formation sont offerts. L'implication de la personne bénévole, ancienne ou nouvelle, permet à celle-ci de demeurer active dans sa communauté.

###### **Permet aux gestionnaires et responsables de maximiser le temps à offrir aux bénévoles**

Une bonne pratique de gestion prend en compte l'ensemble des responsabilités que les gestionnaires et les responsables de l'organisme doivent réaliser afin d'assurer adéquatement et efficacement le volet « soutien aux bénévoles ». Le nombre de ressources rémunérées est suffisant, les tâches sont équilibrées, les procédures sont simples et le travail est organisé afin que la priorité soit donnée à l'accueil, à l'ambiance et à la bonne communication. Ceci, toujours dans le but d'offrir un milieu de vie agréable et stimulant aux bénévoles.

###### **Est compatible avec les principes suivants de la Déclaration universelle du bénévolat**

###### **Encourage la participation de la collectivité : donne une voix aux gens qui s'expriment peu**

Une bonne pratique suppose que les organismes bénévoles consultent régulièrement les personnes auxquelles ils offrent des services, ceci avec l'objectif de répondre adéquatement à leurs besoins. Pour y arriver, ils prévoient des moyens pour recueillir leurs opinions, comme des consultations (en personne ou par téléphone), sur leur satisfaction du service bénévole qu'elles reçoivent. C'est aussi une façon de collecter des renseignements qui pourront être transmis aux bénévoles lors des évaluations personnelles ou d'obtenir des indications pour le développement de nouveaux services.

###### **Permet d'acquérir de nouvelles connaissances et qualifications, de développer son potentiel personnel, son indépendance, sa créativité**



#### 4. - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.1 - Qu'est qu'une bonne pratique de gestion ? (suite)

Une bonne pratique implique que les organismes offrent du soutien aux bénévoles et qu'ils évaluent et orientent ce soutien afin de permettre aux bénévoles d'apprendre et de faire preuve d'autonomie. Une démarche d'auto-évaluation participative est menée avec tous les bénévoles de façon individuelle.

De réelles responsabilités sont proposées à celles et ceux qui désirent développer leur leadership, comme la participation active à des comités décisionnels où les bénévoles ne sont pas seulement des personnes exécutantes. De plus, les organismes offrent des activités de formation qui répondent aux besoins des bénévoles et leur permettent de transmettre leurs connaissances aux autres.

##### **Encourage les solidarités familiales, intergénérationnelles, communautaires**

Une bonne pratique de gestion comporte des activités qui s'adressent autant aux personnes qui reçoivent les services qu'aux bénévoles. Ces activités sont organisées avec la préoccupation d'inclure les familles et les autres organisations du milieu.

Par exemple, les familles et les partenaires sont invités aux activités de reconnaissance des bénévoles, ou encore, des projets intergénérationnels sont instaurés pour sensibiliser et éduquer les plus jeunes à l'entraide et à l'implication sociale.

La personne bénévole et celle qui bénéficie d'un service sont considérées comme des individus à part entière, dans leur globalité et faisant partie d'une communauté, et non pas uniquement par le service que la personne bénévole offre ou par la problématique que la personne aidée vit.

##### **Permet aux bénévoles d'effectuer un travail gratifiant et utile, garantissant les objectifs visés**

Une bonne pratique suppose qu'on rencontre régulièrement chaque bénévole pour connaître ses champs d'intérêt et ses motivations. Tout est mis en place pour répondre à la fois aux objectifs que l'organisme s'est donnés et aux désirs des bénévoles. Par ses activités de promotion, l'organisme met en évidence l'utilité et les impacts sociaux du bénévolat ainsi que les bienfaits du travail bénévole pour le bien commun. On remercie publiquement les personnes bénévoles pour leurs actions. Aussi, celles qui le désirent sont invitées à témoigner de leur implication sociale.

##### **Met en place des conditions qui facilitent l'organisation, l'engagement et l'activité des bénévoles**

Une bonne pratique permet d'instaurer des modalités pour répondre aux besoins de matériel, de soutien et de suivi des bénévoles et pour adapter le travail à leurs disponibilités. Des outils et des moyens techniques sont implantés pour mieux communiquer avec les bénévoles, et les nouvelles technologies sont utilisées. L'application de ces conditions permet aux bénévoles de réaliser leurs tâches efficacement et agréablement et contribue à accroître leur sentiment d'appartenance à l'organisme.

##### **Assure l'accès au bénévolat en éliminant tout obstacle physique, économique, social ou culturel**

Une bonne pratique de gestion permet à toute personne, sans discrimination, de s'impliquer bénévolement dans sa communauté, et ce, en toute dignité. Les activités qui lui seront proposées seront adaptées à son profil, à ses disponibilités, à ses besoins propres et à ses capacités physiques et intellectuelles.



#### 4. - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.1 - Qu'est qu'une bonne pratique de gestion ? (suite)

#### **Les six qualités d'une bonne pratique de gestion : F.O.R.C.E.S.**

##### **Flexible**

Une bonne pratique de gestion s'adapte aux réalités des personnes, de l'organisme et de la communauté.

##### **Objective**

Une bonne pratique de gestion peut être évaluée et critiquée afin de permettre l'atteinte d'objectifs positifs et précis par la mise en place de moyens simples et méthodiques.

##### **Réaliste**

Une bonne pratique de gestion prend en compte les possibilités offertes dans le milieu et les contraintes de celui-ci, favorisant ainsi l'instauration de pratiques et leur suivi.

##### **Concrète**

Une bonne pratique de gestion répond aux réalités sociales actuelles et cherche à améliorer les actions au fur et à mesure de l'évolution de l'organisme et du milieu.

##### **Efficace**

Une bonne pratique de gestion se démontre par de solides actions tangibles, prouvées et reconnues comme efficaces.

##### **Stimulante**

Une bonne pratique de gestion permet de susciter et de développer le sentiment d'appartenance des bénévoles et contribue au phénomène de rétention.

#### **À RETENIR**

##### **Les 5 caractéristiques d'une bonne pratique**

1. Est compatible avec la mission, les principes, les valeurs et les orientations de l'organisme.
2. S'adapte aux défis imposés par les changements sociaux.
3. Stimule la rétention des bénévoles.
4. Permet aux gestionnaires et responsables de maximiser le temps à offrir aux bénévoles.
5. Est compatible avec les principes de la Déclaration universelle du bénévolat.

##### **Les 6 qualités d'une bonne pratique**

Une bonne pratique de gestion fait appel aux F.O.R.C.E.S. des personnes qui agissent de près ou de loin dans l'organisme. Elle est **F**lexible, **O**bjective, **R**éaliste, **C**oncrète, **E**fficace et **S**timulante.



## 4.2 - Pour renouveler ses pratiques : quelques préalables

# N

**otre capacité à générer le changement repose sur notre motivation à investir dans notre potentiel créateur**

Pour réussir à renouveler leurs pratiques ou à en instaurer de nouvelles, les organismes bénévoles doivent s'assurer de mettre en place quelques conditions préalables. Ainsi, les personnes administratrices et gestionnaires permettront à toutes et tous de se sentir à l'aise et seront ouvertes à de nouvelles idées : un gage de réussite!

### ***S'ouvrir au changement***

*Renouveler ses pratiques, c'est changer, et pour la plupart du monde, il s'agit d'une épreuve déstabilisante. Pour s'ouvrir au changement, il est préférable de mettre d'abord en place un processus stimulant de consultation qui donne l'occasion à toutes et tous d'exprimer leurs craintes et leurs attentes à l'égard du changement. Les personnes bénévoles, gestionnaires, employées et celles qui reçoivent les services, tout comme les partenaires, doivent connaître leurs propres rôles et croire en leurs pouvoirs respectifs. Elles deviennent ainsi des agentes et des agents de changement. Patience et persévérance sont les qualités essentielles pour accompagner les actrices et les acteurs de l'organisme à s'inscrire dans le changement. Sans ouverture au changement, il demeure difficile de se renouveler. Il faut donc laisser du temps pour vivre et gérer les changements et s'adapter à ceux-ci.*

### ***Nos responsabilités individuelles à l'égard du changement***

- Essayer de comprendre les raisons du changement.
- Évoluer individuellement et en faire profiter les autres.
- Faire face à la transition en comprenant ou en reconnaissant les effets de celle-ci sur nous-mêmes.
- Aider les autres en établissant des relations satisfaisantes.
- Influencer au lieu de subir.
- Chercher à voir et à comprendre les choses sous un autre angle.

### ***Nos responsabilités collectives à l'égard du changement***

Communiquer franchement, ouvertement et de façon transparente :

- grâce à des communications fréquentes et ouvertes;
- en disant les choses telles qu'elles sont et en persévérant;
- en étant à l'écoute, en informant, en questionnant et en participant;
- en donnant accès aux personnes dirigeantes (administration, gestion) et aux membres de l'équipe.



#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.2 - Pour renouveler ses pratiques : quelques préalables (suite)

###### **Disposer des ressources nécessaires**

Renouveler ses pratiques, c'est s'assurer d'avoir les moyens et l'énergie nécessaires pour y arriver. Préalablement, il est préférable d'analyser de façon objective les forces et les faiblesses de notre organisme :

Disposons-nous des ressources financières, matérielles et humaines pour nous investir dans un processus de changement?

Avons-nous l'énergie et le temps pour y arriver?

###### **S'assurer que les bénévoles demeurent au cœur de l'action**

L'un des principes fondamentaux de l'action bénévole est que les personnes bénévoles sont au cœur des décisions. Elles sont considérées comme les maîtres d'œuvre de l'organisation puisque sans elles, l'action bénévole n'a plus de sens. Renouveler ses pratiques implique non seulement de les consulter, mais aussi de leur donner un certain pouvoir décisionnel sur les orientations futures de l'organisme. Elles font partie intégrante du processus de changement.

###### **Être connu et reconnu dans la collectivité**

Renouveler ses pratiques et instaurer des changements au sein de son organisation a des répercussions qui rejettent aussi sur le reste de la collectivité. Effectivement, les organismes bénévoles existent fondamentalement pour répondre aux besoins du milieu, le plus souvent dans un objectif de transformation sociale et avec une analyse qui propose une vision globale des situations. Ils travaillent en collaboration avec les autres organisations qui les entourent. La *Déclaration universelle du bénévolat* souligne que tous les secteurs ont des responsabilités à l'égard de l'action bénévole :

- Les gouvernements fournissent les ressources nécessaires aux organisations non gouvernementales (ONG) afin de promouvoir et de soutenir la mobilisation et la gestion efficace des bénévoles.
- Les entreprises encouragent et facilitent la participation de leur personnel au sein de la collectivité.
- Les médias diffusent l'information relative à l'action bénévole et encouragent les gens à faire du bénévolat.
- Le milieu de l'éducation crée des perspectives qui font réfléchir et qui font apprendre sur le bénévolat qu'on peut faire à tout âge.
- Les ONG créent des environnements favorables au bénévolat.

Les organismes doivent préalablement être reconnus et soutenus par tous les acteurs du milieu afin qu'ils puissent réaliser leur mission et répondre aux besoins de la collectivité.



#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.2 - Pour renouveler ses pratiques : quelques préalables (suite)

### À RETENIR

Renouveler ses pratiques suppose des changements.

Assurez-vous de mettre en place les conditions **préalables** suivantes :

- Toutes les personnes sont ouvertes et prêtes à faire face aux changements qui les attendent.
- L'organisme possède les ressources humaines, financières et matérielles, ainsi que l'énergie et le temps pour s'engager dans le changement.
- Les bénévoles sont au cœur de l'action.
- L'organisation est connue et reconnue par la collectivité pour sa mission, ses principes et ses valeurs. Le milieu est prêt à l'appuyer pour faire face au changement.

Deux règles d'OR afin de renouveler ses pratiques :

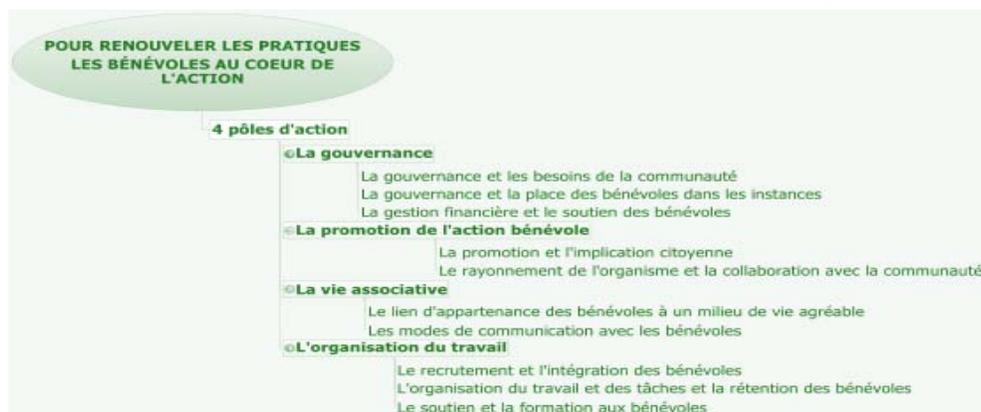
- **O**rganiser et planifier les étapes, éviter l'improvisation... mais rester flexible et à l'écoute.
- **R**econnaître les potentiels de chacune et chacun et les mettre au profit de l'organisme et du changement.

##### 4.3 - Quatre pôles d'action afin de renouveler ses pratiques

Les quatre pôles présentés ici font référence à l'ensemble des composantes qui constituent la vie d'une organisation. Ainsi, nous retrouvons la gouvernance, la promotion, la vie associative et l'organisation du travail. Pour chacun de ces pôles, nous proposons des exemples concrets de bonnes pratiques et des indicateurs qui permettent de les reconnaître.

En complément, c'est dans le *Guide de réflexion et d'action* que l'on trouve davantage d'exemples et d'exercices pour analyser sa propre situation et passer à l'action afin d'accomplir des transformations dans son organisme.

### Schéma 16 : Pôles d'action pour le renouvellement des pratiques





## 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

#### **La gouvernance d'un organisme bénévole**

##### ◇ *La gouvernance en lien avec la réponse aux besoins des citoyens*

Le premier aspect est la gouvernance de l'organisme bénévole en lien avec sa raison d'être, soit celle de répondre aux besoins des individus et de la communauté grâce à de multiples gestes gratuits posés par les citoyennes et citoyens.

Par l'intermédiaire de la recherche, les bénévoles disent que le fait que la population soit vieillissante entraîne trois difficultés qui ont des impacts sur le bénévolat d'aujourd'hui :

- augmentation des besoins des personnes âgées;
- manque de jeunes bénévoles pour prendre soin des personnes âgées;
- perception que le groupe formé par les jeunes est moins enclin à faire du bénévolat.

De leur côté, les personnes gestionnaires et responsables indiquent que, parce qu'ils ne correspondent pas aux disponibilités et aux champs d'intérêt des nouvelles et nouveaux bénévoles, plusieurs services aux individus sont de moins en moins populaires et le manque de relève les met en péril. Ainsi, plusieurs organismes fonctionnent avec un plus grand nombre de bénévoles pour le même service offert. La gestion d'un seul service est maintenant plus complexe et demande dorénavant plus de temps.

En lien avec la gouvernance et la réponse aux besoins des individus et des communautés, quelques pistes de solutions permettent de faire face à ces défis.

- Rester à l'affût des nouveaux besoins.
- Pour la mise en place d'un nouveau service :
  - analyser les besoins du milieu en lien avec sa mission et ses valeurs;
  - évaluer les ressources financières et bénévoles pour y répondre.
- Pour maintenir un service, préconiser d'établir différents liens de collaboration avec d'autres organisations.
- S'assurer que les personnes bénévoles sont aux services des personnes et qu'elles respectent leur dignité tout en restant motivées pour le faire.

#### **UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE**

##### **Répondre à un besoin et stimuler l'action bénévole**

Le **Centre du Vieux Moulin de LaSalle** a trouvé une façon originale de répondre à un besoin des personnes âgées qu'il dessert, soit celui de réduire leur insécurité alimentaire tout en stimulant l'action bénévole au quotidien et en recrutant de nouveaux membres. Il a ouvert un café-caféteria communautaire. Sous la supervision d'une coordonnatrice des services alimentaires, une équipe d'une quinzaine de bénévoles s'active au quotidien. En 2009, 14 317 personnes ont fréquenté l'endroit et le projet s'est mérité le 2<sup>e</sup> prix en entrepreneuriat, catégorie « Économie sociale ».

##### **Pour en savoir plus**

514-364-1541 ou [www.cvmlasalle.org](http://www.cvmlasalle.org)

#### **QUELQUES INDICATEURS**

- L'organisme a mis en place des procédures et des moyens pour rester à l'affût des nouveaux besoins des citoyens et pour les cerner au fur et à mesure.
- Avant la mise en place d'un nouveau service, l'organisme analyse les besoins en lien avec sa mission, ses valeurs et les ressources financières et bénévoles disponibles.
- Pour le maintien d'un service, l'organisme explore les partenariats et les collaborations possibles.
- Les personnes bénévoles qui offrent des services aux individus sont motivées et respectent la dignité des personnes.
- Lorsque l'organisme ne peut offrir un service essentiel, il s'assure qu'il est dispensé par un autre groupe.



## 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

#### ◇ *La gouvernance en lien avec la place des bénévoles dans les instances*

Selon les questionnaires et responsables, le monde du bénévolat se transforme graduellement, principalement en raison :

- du vieillissement de la population;
- des changements dans le système de la santé et des services sociaux;
- des nouvelles réalités familiales des bénévoles.

Ainsi, ils dressent un nouveau profil des bénévoles : ce sont des personnes professionnelles et motivées par le fait d'influencer et de changer les choses, et plusieurs font preuve de leadership. Aussi, il est pertinent de leur laisser une place afin qu'elles prennent part aux décisions.

Les personnes bénévoles sont donc fidèlement représentées dans la structure organisationnelle et donnent leur avis régulièrement grâce à des processus participatifs inscrits dans les règlements généraux ou les documents de régie interne. Instaurer un mode participatif de gouvernance qui vise l'intégration des bénévoles et de l'équipe au processus de décision et à la réalisation des objectifs est considéré comme une bonne pratique.

Par exemple, dans le cadre de votre planification annuelle, des activités d'orientation jointes à des méthodes d'animation participatives sont tenues avec les bénévoles et l'équipe de travail.

En résumé, il est préférable de donner des espaces aux actrices et aux acteurs afin qu'ils exercent leur leadership et leur autonomie et qu'ils participent aux décisions importantes : coordination de comités, organisation d'événements, préparation des horaires, conseil d'administration et gestion de projet.

#### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

##### Des bénévoles-piliers : les maîtres d'œuvre

Au Centre d'action bénévole Bellechasse-Lévis-Lotbinière, l'idée d'utiliser des bénévoles-piliers a émergé au début des années 1990.

Les ressources humaines et financières étaient limitées, mais le centre tirait profit d'une collaboration appréciée avec une bénévole responsable de la popote roulante, des cliniques santé et des visites d'amitié, qui assurait le fonctionnement (recrutement et soutien des bénévoles). Tout en cadrant avec la philosophie « Bénévole maître d'œuvre... », les travailleuses et travailleurs constataient que le sentiment d'appartenance était plus important parce que c'était une personne bénévole qui s'en occupait.

Depuis, le Centre continue de fonctionner avec une structure de bénévoles-piliers : « Jamais la permanence ne saurait être aussi ambassadrice du bénévolat que les personnes bénévoles elles-mêmes ! Les bénévoles recrutés par celles-ci leur font preuve d'une grande loyauté! »

Toujours soutenus et encadrés par les responsables de services, les bénévoles-piliers voient à la planification, à l'organisation, au recrutement et au soutien des bénévoles. Par leur leadership, ils motivent, précisent les points à améliorer et travaillent de concert avec les responsables à maintenir la qualité des services. Plusieurs font du bénévolat depuis plus de



#### QUELQUES INDICATEURS

- L'organisme réalise des activités consultatives simples et participatives pour toutes et tous dans le but de mieux orienter ses actions.
- Il organise des activités simples et participatives afin que les bénévoles contribuent au contenu du bilan d'activités : évaluation des activités, établissement des constats et définition des orientations.
- Ses procédures permettent de consulter et d'informer régulièrement les bénévoles sur le développement des projets et activités.
- Il existe des espaces pour que les bénévoles participent au développement de projets et d'activités, selon leurs champs d'intérêt et leurs compétences.
- Les bénévoles peuvent contribuer à la gestion d'un projet et à la supervision d'équipe en tant que responsables de comité, de projet ou de service.
- Une place importante est donnée aux bénévoles de l'organisme au sein du conseil d'administration.
- Les bénévoles sont invités à participer à l'organisation de l'assemblée générale annuelle (contenu, logistique, etc.).
- L'assemblée générale annuelle est animée de façon à maximiser la présence et la participation de tous.
- Les bénévoles responsables de services ou de comités sont invités à présenter leurs réalisations dans le cadre de l'assemblée générale annuelle.

#### Pour en savoir plus

418-838-4094 ou 1-877-747-4094 /

[www.benevoleenaction.com](http://www.benevoleenaction.com)



## 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

#### ◇ La gouvernance et la gestion financière

Les organismes se disent touchés par le manque de moyens financiers et l'augmentation des exigences gouvernementales, ce qui limite leur capacité à faire une gestion efficace des bénévoles, à les accompagner et à les soutenir. Souvent, ce sont les activités de promotion et de soutien aux bénévoles qui en souffrent, ce qui touche directement le recrutement et la rétention.

Généralement, les organismes bénévoles estiment peu nécessaire de consacrer une part importante du budget à des formations aux bénévoles, alors que les nouvelles et nouveaux bénévoles qui arrivent sont plus ouverts à l'apprentissage et aiment partager leurs connaissances. Dans un objectif de répondre au défi de la relève, reconnaître les bénévoles en réservant une part du budget pour des formations peut être un moyen de les retenir.

Un défi d'équilibre financier ébranle particulièrement les territoires ruraux et semi-ruraux. En effet, ceux-ci font face à un manque de bénévoles, ce qui entraîne des frais additionnels de transport puisque les bénévoles disponibles doivent parcourir de plus longues distances.

Le défi de la gestion financière d'un organisme bénévole dépend donc de plusieurs paramètres :

- la volonté et la capacité de l'État à soutenir les organisations bénévoles;
- la capacité des gestionnaires (conseil d'administration et direction) à établir et à maintenir de bons partenariats financiers;
- le soutien, la formation et les outils mis à la disposition de l'équipe de gestion (composée de bénévoles et de membres du personnel) pour qu'elle puisse bien gérer l'organisme;
- l'information et la transparence de l'organisme, particulièrement auprès des bénévoles et de l'équipe, en ce qui concerne sa gestion financière.

#### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

##### Une étude de besoins à moindres frais

À la suite d'une demande des centres hospitaliers de leur région qui constataient un manque de soutien pour les nouveaux parents d'enfants de moins d'un an, le Centre d'action bénévole des Seigneuries a piloté une étude de besoins de la population avec l'aide d'une stagiaire. Son travail a mené à l'implantation du service *Grand-Maman tendresse* où des grand-mamans bénévoles accompagnent les nouveaux parents grâce à des visites, des téléphones sécurisants, des recommandations, etc. On a donc trouvé un moyen peu coûteux (stagiaire) de bien évaluer le besoin nommé et d'y répondre.

##### Pour en savoir plus

418-867-3130 / [www.actionbenevolebsl.org](http://www.actionbenevolebsl.org)

#### QUELQUES INDICATEURS

- L'organisme a prévu un budget annuel pour :
  - des formations et des activités de reconnaissance des bénévoles, selon leur nombre et leurs champs d'intérêt;
  - des activités de consultation et d'orientation auprès des bénévoles, dans le cadre de la planification et de l'évaluation du plan d'action;
  - les déplacements des personnes bénévoles, selon leur nombre et la distance qu'elles doivent parcourir.
- La transparence existe en ce qui concerne la gestion financière de l'organisme. Régulièrement, les bénévoles et l'équipe de travail reçoivent l'information sur ce sujet.
- Les membres du conseil d'administration reçoivent des formations et des outils sur la gestion financière, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées.
- L'organisme est en mesure de confirmer que les membres de son conseil d'administration estiment que toute l'information leur permettant de bien gérer leur est donnée.



## 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

#### La promotion de l'action bénévole

**« Les personnes s'engagent parce qu'elles croient en la cause. Les médias influent beaucoup sur la popularité d'une cause. Il faut amener la cause sur la place publique. »** Entrevue IGUF.

Idéalement, en matière de promotion et de rayonnement dans la collectivité, les organismes bénévoles ont avantage à rédiger un plan de promotion et de communication dans lequel ils spécifient leur message-clef, les populations cibles et les moyens qu'ils se donnent pour parvenir à se faire entendre et voir de la population.

Étant donné que les nouveaux bénévoles aiment influencer, qu'ils sont des leaders, qu'ils ont généralement des compétences professionnelles et qu'ils sont impliqués dans l'organisme parce qu'ils croient en sa cause, il faut les

#### ◇ La promotion de l'engagement citoyen

Actuellement, c'est surtout lors de la Semaine d'action bénévole que les organismes font de la promotion. Toutefois, au regard de la nouvelle réalité du bénévolat, ils savent qu'ils doivent ajouter de nouvelles stratégies de promotion durant l'année.

Il importe de faire la promotion de l'engagement citoyen principalement parce qu'il existe encore des préjugés sur la place des personnes âgées dans la société et sur le bénévolat. Les activités de promotion répondent à des objectifs de sensibilisation de la population à la cause des personnes plus âgées et à celle de l'engagement citoyen.

Dans le but de séduire davantage les nouvelles et nouveaux bénévoles et de les inciter à s'engager, le message promotionnel des organismes doit parler d'engagement citoyen dans son sens large, plutôt que de l'idée générale du bénévolat. Il devrait exposer la cause des personnes âgées en mettant en lumière les avantages, les bienfaits et les impacts positifs de l'engagement bénévole comme la réponse à un besoin grandissant, la valorisation personnelle, l'échange de compétences et le plaisir. Les interventions promotionnelles doivent démontrer la diversité des actions et des personnes bénévoles qui s'y engagent. Le message devrait faire ressortir la vision du donnant-donnant : l'action bénévole auprès des personnes âgées est utile pour la société et pour les personnes qui en font.

*Une Action pour faire la différence!*

#### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

##### **Ensemble, pour promouvoir... sur tout un territoire!**

À la suite d'une planification stratégique commune, les directions et les administrations bénévoles des huit centres d'action bénévole de la région du Bas-Saint-Laurent ont élaboré un plan de promotion et de communication collectif.

Leur vision : en 2015, l'action bénévole sera un moteur incontournable de transformation collective! Ainsi, leur nouvelle image devait refléter celle d'un réseau uni, dynamique et proactif de centres d'action bénévole stimulants, invitants et valorisants pour les bénévoles voulant s'y impliquer. Au terme de leur démarche, ils ont lancé leur logo ainsi que leur site internet commun.

**Pour en savoir plus :** [www.actionbenevolebsl.org](http://www.actionbenevolebsl.org)

#### QUELQUES INDICATEURS

- L'organisme a élaboré un plan de promotion et de communication.
- Le message-clef de l'organisme fait référence à l'implication citoyenne. Il expose la diversité des actions bénévoles et des personnes qui s'y impliquent. Il fait ressortir les bienfaits et l'impact positif de l'implication pour une cause.
- La stratégie de promotion de l'organisme vise plusieurs publics et utilise des moyens pour les joindre qui sont adaptés à chacun de ceux-ci. Les nouveaux médias font partie de ces moyens.
- Une équipe de bénévoles a été formée comme porte-parole.



#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

###### ◇ *Le rayonnement de l'organisme et la collaboration avec la collectivité*

Les organismes bénévoles existent pour répondre aux besoins du milieu, le plus souvent dans un objectif de transformation sociale et avec une analyse permettant d'avoir une vision globale des situations. Ils doivent donc rayonner dans la collectivité afin de travailler en collaboration avec les organisations pour :

- faire comprendre l'engagement social et le rôle des bénévoles;
- offrir des services en matière de bénévolat adaptés à chacune des organismes du milieu;
- mieux répondre aux besoins du public en matière d'action bénévole.

Ses priorités et ses actions devraient donc permettre d'instaurer des projets de partenariat. D'ailleurs, selon la Déclaration universelle du bénévolat, tous les secteurs ont des responsabilités quant à l'action bénévole :

- Les gouvernements fournissent les ressources nécessaires aux organisations non gouvernementales (ONG) afin de promouvoir et de soutenir la mobilisation et la gestion efficace des bénévoles.
- Les entreprises encouragent et facilitent la participation de leur personnel au sein de la communauté.
- Les médias diffusent l'information relative à l'action bénévole et encouragent les gens à faire du bénévolat.
- Le milieu de l'éducation crée des perspectives qui font réfléchir et qui font apprendre sur le bénévolat qu'on peut faire à tout âge.
- Les ONG créent des environnements favorables au bénévolat.

Voici quelques moyens afin de rayonner dans son milieu et mieux collaborer avec la collectivité :

- Afin de mieux faire comprendre le rôle des bénévoles, faire des activités de sensibilisation, particulièrement auprès des organisations où les bénévoles agissent (hôpital, clinique, CSSS, etc.) : représentations, distribution d'information sur les responsabilités des bénévoles, invitations aux responsables des organisations à participer à l'assemblée générale ou aux autres activités de l'organisme bénévole, etc.
- Collaborer en participant dans les lieux de concertation et impliquer les bénévoles d'expérience dans ces activités de représentation, tout comme dans celles de promotion.
- Sensibiliser les pouvoirs politiques locaux et régionaux aux préoccupations de l'action bénévole.

En matière de collaboration particulière, les organismes de défense des droits des personnes âgées sont des partenaires importantes pour les autres organismes bénévoles, parce qu'elles contribuent à démystifier le vieillissement et à faire tomber les préjugés. Elles sont aussi des lieux attrayants pour les « jeunes » bénévoles à la retraite.





#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

#### Un programme de mentorat adapté aux organisations bénévoles du milieu

Le Centre d'action bénévole du Lac St-Pierre a entrepris une démarche participative avec ses partenaires afin de trouver des solutions au phénomène du manque de relève dans les organisations bénévoles. Ainsi, une table de concertation sur l'engagement social et bénévole a été mise sur pied en 2007. Elle est composée de personnes représentant les secteurs public, communautaire, privé et bénévole.

Les réflexions et les actions de sensibilisation de ses membres ont mené à l'exploration de l'univers du mentorat et à l'élaboration, en 2009, d'un programme qui permet le renouvellement des ressources bénévoles par la relation de mentorat.

Le programme « Le savoir partagé, complice d'une relève bénévole » se présente en cinq cahiers :

*Cahier 1* : Présentation générale qui regroupe les idées de base pouvant faciliter l'intégration de la notion de mentorat et l'application d'un programme de mentorat dans une organisation bénévole.

*Cahier 2* : Guide de la personne mentore. Fait état des attitudes favorisant l'épanouissement d'une personne qu'on accompagne.

*Cahier 3* : Guide d'accompagnement des mentorés. Met l'accent sur les besoins d'apprentissage et traite largement de la notion de leadership.

*Cahiers 4 et 5* : Deux cahiers d'exercices en lien avec les cahiers 3 et 4. Les personnes assurant le mentorat et celles qui en profitent peuvent y inscrire leur démarche personnelle à partir d'exercices ciblés.

Afin d'introduire le programme auprès des organismes bénévoles, une communauté de pratiques regroupée sur le thème « Apprendre à tirer le meilleur de son équipe » a été mise sur pied. En 2010, on a recruté trois personnes qui ont accepté d'agir comme mentors et une autre qui a demandé à profiter de ce service.

#### Pour en savoir plus

450.568.3198 / [cablacsp@sogetel.net](mailto:cablacsp@sogetel.net)



### QUELQUES INDICATEURS

- Les partenaires et les instances locales élues reçoivent régulièrement des communications sur les projets de l'organisme, reconnaissent celui-ci comme étant la référence en matière d'action bénévole, connaissent ses besoins et ses luttes et sont prêts à le soutenir.
- L'organisme collabore à la réalisation d'événements majeurs dans la collectivité (recherche de bénévoles, campagnes de financement, etc.).
- L'organisme offre des ateliers ou des formations sur l'engagement citoyen aux autres groupes.
- L'organisme adapte ses services aux besoins des autres groupes du milieu (recrutement, formation, promotion, statistiques sur le bénévolat, etc.). Il assure un suivi avec l'organisme qui a reçu un de ses services.
- Lorsqu'un nouveau groupe est mis sur pied, l'organisme bénévole lui fait connaître ses activités et ses services.
- Les comités de l'organisme sont formés avec la préoccupation d'intégrer des partenaires.
- Il existe une liste de bénévoles commune à l'intention des organismes et qui répond aux besoins diversifiés de chacun (base de données commune de bénévoles).



#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

###### **La vie associative**

###### ◇ *Le lien d'appartenance des bénévoles à un milieu de vie agréable*

Accueillir et reconnaître les personnes bénévoles, c'est « prendre le temps » et tout faire pour qu'elles éprouvent et développent un sentiment d'appartenance envers l'organisme.

On dit que « l'on a jamais une deuxième chance de faire une bonne première impression ». La façon d'accueillir une nouvelle personne bénévole est le gage de son engagement à long terme. Ainsi, un processus d'accueil et d'intégration devrait exister. Mais l'accueil ne s'arrête pas après la première journée. Tout doit être mis en œuvre pour que les bénévoles se sentent chez eux, en tout temps! L'ambiance, l'installation des lieux et la décoration des locaux ont leur incidence sur le climat. Mais ce qui reste primordial pour les bénévoles, ce sont les relations humaines. Elles restent le cœur de l'action!

Accueillir, c'est dire merci quotidiennement et de façon personnalisée, par des gestes chaleureux et sincères. C'est aussi reconnaître publiquement le geste des bénévoles. C'est leur faire plaisir en leur organisant des activités de reconnaissance qui répondent à leurs goûts et à leurs champs d'intérêt. Par exemple, les bénévoles qui aiment apprendre considéreront les formations comme une façon de reconnaître leur implication; celles et ceux qui sont très occupés apprécieront les activités courtes et plus fréquentes; celles et ceux qui sont actifs et curieux iront aux activités en marge de l'action bénévole (pique-nique, marche, sortie culturelle, etc.); celles et ceux qui ont l'esprit familial aimeront pouvoir y inviter leur famille.

Connaître les goûts et les champs d'intérêt des bénévoles est un bon moyen d'organiser des activités qui leur feront plaisir. Demandez-leur ce qui les intéresse particulièrement. Les bénévoles qui font partie de la nouvelle cohorte aiment diversifier leurs activités et vivre des choses nouvelles. Ainsi, variez les activités chaque année (fête de Noël, Semaine d'action bénévole, etc.) et préparez-leur des surprises !





#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

#### « La performance par le plaisir »

Le Centre d'action bénévole (CAB) des Riverains a adopté la philosophie de gestion « La performance par le plaisir (La PPLP) » établie par monsieur Jean-Luc Tremblay, détenteur d'une maîtrise en administration publique et auteur-conférencier bien connu. Sa philosophie part du principe que les gens heureux produisent plus et mieux! Pour le CAB, plus de production de qualité signifie plus d'implication et plus de services rendus à la population.

Les douze constituants du plaisir :

- Partageons un rêve.
- Cristallisons nos valeurs.
- Adoptons les bonnes attitudes.
- Éliminons les irritants.
- Consultons, écoutons et impliquons.
- Fournissons rapidement des réponses et résolvons promptement les problèmes.
- Soyons présents et reconnaissants.
- Communiquons et informons.
- Embauchons du personnel dynamique.
- Dynamisons et animons l'organisation.
- Centrons-nous sur l'action.
- Accompagnons, soutenons et encourageons.



Le plaisir ne signifie pas forcément rire. Il représente une façon d'être, de faire et de voir le travail en conciliant performance et satisfaction. Et que font les personnes bénévoles satisfaites? Elles s'impliquent davantage et deviennent inévitablement des agents multiplicateurs porteurs de motivation à s'impliquer. De plus, les membres du personnel qui démontrent leur satisfaction à travailler contaminent les gens qu'ils côtoient : « J'ai décidé de faire du bénévolat chez vous parce que vous semblez être une belle gang. Vous avez du fun et j'ai le goût d'avoir du fun avec vous! »

Au CAB des Riverains, chacun met un peu plus de joie, de folie et de bonheur dans l'organisation. Personne ne se prend au sérieux et ce n'est pas parce que l'on fait de l'humour que l'on n'est pas rigoureux. Plutôt que de faire de la gestion de ressources humaines, on prend plaisir à faire de la gestion humaine des ressources! C'est ainsi que le CAB des Riverains est passé de 185 à 300 bénévoles depuis qu'il a instauré la PPLP!

**Pour en savoir plus : 418.325.3100**

### QUELQUES INDICATEURS

- L'organisme possède un code de conduite pour l'accueil des bénévoles.
- Les nouvelles et nouveaux bénévoles sont rapidement présentés à tout le personnel et aux autres bénévoles. On leur fait visiter les locaux. Les nouvelles et nouveaux employés sont rapidement présentés aux bénévoles.
- La priorité est d'assurer le bien-être et la satisfaction des bénévoles. En tout temps, au moins une personne employée est disponible pour répondre aux besoins des bénévoles.
- Une personne bénévole est spontanément remerciée lorsqu'elle est rencontrée.
- Les activités de reconnaissance en groupe sont variées afin de répondre aux champs d'intérêt et aux goûts des bénévoles.
- Les locaux sont décorés pour créer une atmosphère conviviale (ce ne sont pas seulement des bureaux).
- En tout temps, des collations et des boissons sont offertes gratuitement aux bénévoles.



#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

###### ◇ *Les modes de communication avec les bénévoles*

Une bonne communication permet à toutes et à tous de recevoir les informations nécessaires pour poursuivre leur implication au sein de l'organisme. Elle est simple, claire et fait preuve de transparence. Aussi, les outils de communication sont adaptés aux besoins des bénévoles.

La nouvelle cohorte de bénévoles apprécie le travail efficace et rapide. Elle est aussi habile avec les outils informatiques, le service internet et les nouveaux réseaux sociaux de communication. Elle préfère les présentations professionnelles et de haute qualité, qu'elles soient imprimées ou électroniques.

De leur côté, les organisations utilisent pour la plupart des moyens de communication traditionnels (bulletins, rencontres, téléphones, invitations par la poste). Elles s'adaptent, à la pièce, à la volonté des bénévoles. Elles ne sont pas, en majorité, proactives dans l'installation de ces nouvelles technologies. Elles savent toutefois que la nouvelle cohorte va les y pousser. Elles auront à adapter leurs outils de communication et à organiser le travail pour les intégrer au sein de leur organisme, sans se bureaucratiser à outrance et en gardant l'humain au cœur de l'action! Ainsi, il est intéressant d'utiliser les compétences des bénévoles qui s'y connaissent pour que les rudiments des outils de communication informatiques soient transmis aux autres.

### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

#### Marier humanité et nouvelle technologie

Le Centre de bénévolat de Laval a mis en ligne sur son site Internet une vidéo de témoignages émouvants de bénévoles qui partagent leur passion et leurs expériences, tout en faisant la promotion de l'organisme.

#### Pour en savoir plus

450-681-6164 / [www.benevolatlaval.qc.ca](http://www.benevolatlaval.qc.ca).



### QUELQUES INDICATEURS

- Les bénévoles estiment recevoir toute l'information nécessaire sur les activités de l'organisme ainsi que celle relative aux changements auxquels il fait face (départ d'un membre du personnel, fonctionnement, modifications des locaux ou des horaires, ...).
- L'organisme vérifie que les bénévoles reçoivent l'information qu'il leur transmet (suivi des communications).
- L'organisme a des critères élevés de qualité en ce qui concerne la production de documents imprimés et électroniques.
- Les outils de communication sont variés et adaptés aux besoins des bénévoles.
- L'organisme dispose d'un site Internet à jour. Il utilise les nouvelles technologies pour le recrutement, la planification, l'horaire, la communication avec les bénévoles, les bases de données, entre autres.
- Des ateliers sont offerts aux bénévoles pour leur permettre d'apprendre les rudiments des outils informatiques.



#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

###### L'organisation du travail

###### ◇ *Le recrutement et l'intégration des bénévoles*

Savoir recruter des bénévoles, c'est une question de séduction. Au regard du nouveau profil des bénévoles, les organismes savent qu'ils doivent user de stratégies de recrutement de plus en plus originales. Ceci est d'autant plus vrai que le bénévolat auprès des personnes âgées devient moins attrayant, principalement parce que le système de santé et des services sociaux prend peu en compte la réalité des bénévoles qui y gravitent et que les personnes âgées vivent plus de solitude et sont moins autonomes qu'auparavant, ce qui alourdit les tâches des bénévoles.

Pour que le recrutement de bénévoles soit efficace, le message et les moyens utilisés doivent faire référence au profil de la nouvelle cohorte de bénévoles. Au terme de notre recherche, nous avons brossé un portrait général de cette dernière. Ainsi, les nouvelles et nouveaux bénévoles sont des hommes ou des femmes qui :

- occupent généralement un poste professionnel;
- possèdent de meilleurs moyens financiers qu'auparavant;
- jouent un rôle familial important en s'occupant à la fois de leurs parents vieillissants et en donnant un coup de main à leurs enfants en gardant leurs petits-enfants;
- sont plus critiques et revendicateurs qu'auparavant;
- sont sélectifs dans le choix de leur action bénévole;
- sont limités dans leurs disponibilités, partageant famille, loisirs, formations, implication sociale, etc.;
- sont prêts à s'engager dans un organisme dans la mesure où on leur propose des horaires variés et flexibles;
- sont plus éduqués et plus ouverts à apprendre qu'auparavant et aiment partager leurs connaissances;
- utilisent les nouvelles technologies;
- possèdent des compétences en leadership rassembleur;
- sont motivés par le fait d'influencer et de changer les choses;
- s'investissent dans une cause parce qu'ils y croient;
- veulent offrir leur temps et leurs compétences, tout en y retirant des bénéfices liés à la reconnaissance sociale (donnant-donnant).

Le fait que les personnes « magasinent leur bénévolat » augmente les demandes sans garantir qu'elles deviendront et demeureront bénévoles dans l'organisme qu'elles sollicitent. La qualité du processus de recrutement, de sélection, de référence et d'intégration prend ici toute son importance.



#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

Ainsi, la rencontre d'accueil se fait dans des délais raisonnables et dans un climat de confiance mutuelle. Elle permet d'orienter la personne vers un organisme qui porte une cause dans laquelle elle croit. Lors de ce premier contact, la personne responsable s'assure d'avoir un message qui séduit la future personne bénévole. Elle fait ressortir la vision de liberté que le geste bénévole procure. Elle parle de la mission et de la cause, ainsi que des impacts positifs de l'action bénévole sur celle-ci. Elle fait valoir sa flexibilité, son ouverture et son respect des choix de la personne (disponibilité, horaire, tâches, etc.).

C'est le moment de parler du soutien offert aux futures personnes bénévoles (formations, activités sociales, écoute, place à la créativité, au leadership), tout en mettant l'accent sur le processus d'intégration et en offrant un mentorat avec une autre personne bénévole expérimentée. La discussion permet de cibler les compétences et les capacités de la personne, et une attention particulière est portée sur sa satisfaction en lien avec la tâche proposée. À la suite de cette première rencontre, un appel est fait à la personne afin de connaître son intention de devenir bénévole. Le suivi se poursuit tout au long de l'implication de la personne.





#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

#### Bénévoles avec et sans expérience, une bonne combinaison

Le centre communautaire pour aînés « Le projet changement » a instauré un processus d'intégration et de mentorat, divisé en quatre étapes, qui jalonnent le parcours des bénévoles tout au long de leur participation : accueil, information, formation, soutien.

Environ aux quinze jours, il organise des rencontres d'information où les bénévoles en devenir expriment leurs motivations, leurs besoins et leurs attentes. Les personnes sont informées des différentes formes de bénévolat possible et des postes offerts. Un guide des bénévoles leur est remis, qui renferme l'information sur la mission de l'organisme, les tâches bénévoles ainsi que les habiletés, aptitudes et disponibilités exigées, sur les comités de travail, le processus d'intégration, les personnes-ressources du centre et les mesures de soutien à l'action bénévole. Enfin, il présente les activités de reconnaissance annuelles et les responsabilités de chacune et chacun.

L'accueil prend la forme d'une rencontre, d'une visite des locaux et de présentations aux bénévoles en poste. Afin de favoriser une meilleure intégration, un jumelage (mentorat) est fait entre la nouvelle personne bénévole et une autre ayant de l'expérience dans le secteur d'activité choisi. Tous les aspects de la tâche à accomplir sont passés en revue. Les responsables de secteurs complètent la formation.

Des évaluations informelles sont régulièrement faites auprès des bénévoles par les responsables de secteurs et du bénévolat. Par la suite, des réajustements sont faits, quel que soit le niveau où se situe le besoin. Chaque responsable de secteur développe et adapte des outils pour répondre aux besoins des bénévoles. On entretient un contact rapproché et soutenu avec les bénévoles.

Les formations et les événements de reconnaissance permettent de poursuivre cette démarche d'intégration et d'entretenir la motivation. Les formations visent avant tout à faciliter la tâche des bénévoles. Formations et événements festifs sont aussi de belles occasions pour tous ces gens de faire connaissance, d'échanger entre eux et de tisser des liens.

#### Pour plus d'information

514-521-5145 / [www.projetchangement.com](http://www.projetchangement.com)



### QUELQUES INDICATEURS

- Le recrutement met l'accent sur la notoriété de l'organisme et sur la cause. Il se fait de façon ciblée, selon les compétences et champs d'intérêt des bénévoles recherchés.
- Les personnes bénévoles expérimentées sont invitées à contribuer aux activités de recrutement ainsi qu'au processus d'intégration des nouveaux bénévoles (rencontre, mentorat, ...).
- Les nouvelles technologies sont utilisées pour le recrutement.
- Une rencontre individuelle visant à cibler les champs d'intérêt, les compétences et les besoins de la personne est obligatoire. Un suivi avec la personne est réalisé dans les trois jours suivant cette rencontre.
- Une autre rencontre individuelle d'intégration du bénévole est prévue avec la personne qui coordonne l'activité choisie.
- Les nouveaux bénévoles reçoivent un document d'information simple, vulgarisé, mais avec des critères élevés de qualité en matière de présentation, qui présente l'organisme et le bénévolat et qui contient une description des tâches à accomplir.
- Après sa première activité bénévole, un suivi est effectué avec la personne. Il se poursuit tout au long de son engagement.



#### 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

##### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

###### ◇ *L'organisation du travail et des tâches et la rétention des bénévoles*

Les nouvelles et nouveaux bénévoles : pressés et dévoués! En ce qui concerne l'action bénévole dans le secteur de la santé et des services sociaux, les services rendus aux personnes sont essentiels et répondent souvent à des besoins primaires comme l'alimentation (popote roulante) et la santé (accompagnement). Organiser les horaires pour permettre de répondre, humainement, aux besoins des personnes tout en respectant les disponibilités et les champs d'intérêt des bénévoles est, de plus en plus, vu comme un défi de gestion par les responsables. C'est dire que concilier des horaires afin de répondre aux besoins des personnes âgées et à ceux des bénévoles devient de plus en plus difficile.

En effet, les nouvelles personnes bénévoles gèrent des agendas serrés, partageant leur temps entre leur implication sociale, leurs loisirs, leur famille et, parfois, des formations et un emploi à temps partiel. Mais, elles aiment être efficaces et réussir tout en se dépassant et en étant performantes.

En matière de bonne pratique de gestion, certains organismes ont déjà modifié leurs façons de faire en s'assurant de vérifier hebdomadairement les disponibilités des bénévoles et d'avoir des listes de remplacement à jour. Pour l'avenir, on pense que puisque les nouvelles personnes bénévoles aiment faire des tâches liées à la gestion, il serait possible de leur demander de trouver elles-mêmes la personne qui les remplacerait.

Assurez un suivi efficace et individualisé qui permet aux personnes bénévoles d'économiser du temps tout en étant reconnues personnellement pour leur action. Pour garantir leur rétention, il importe de les consulter sur leurs horaires tout comme sur leurs besoins en ce qui concerne les outils et l'organisation de leur travail.

#### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

##### **Gérer des horaires au quart de tour**

Pour maintenir un service efficace quant à l'accompagnement-transport, le Service bénévole de l'Est de Montréal obtient des détails précis, notamment sur la durée des rendez-vous des bénéficiaires. Cet exercice a pour but de faciliter l'organisation de l'emploi du temps des bénévoles qui s'impliquent. De plus, on communique sur une base hebdomadaire avec tous les bénévoles de l'équipe d'accompagnement afin de connaître leurs disponibilités. La communication s'effectue par téléphone ou par courriel, selon les préférences de chaque bénévole. Les bénévoles apprécient grandement la flexibilité ainsi offerte puisque celle-ci leur permet de décider chaque semaine du temps qui sera consacré au bénévolat.

##### **Pour en savoir plus**

514-523-6599 /

[www.accesbenevolat.org](http://www.accesbenevolat.org)



#### QUELQUES INDICATEURS

- Les bénévoles ont facilement accès à tous les locaux et à tout le matériel requis pour la réalisation de leurs tâches.
- Les heures d'ouverture permettent l'engagement de toutes les personnes bénévoles (à l'emploi ou autre), et l'horaire des bénévoles est statué à partir de leurs disponibilités.
- Les bénévoles sont régulièrement consultés sur leurs disponibilités, leurs besoins concernant leurs outils de travail et ceux concernant l'organisation des lieux.
- Une liste de remplacement des bénévoles existe et est révisée régulièrement.
- Les tâches sont réparties à partir des compétences et des goûts des bénévoles. Les activités et les projets proposés aux bénévoles sont multiples et variés afin de répondre à tous les goûts.
- Chaque bénévole reçoit un document qui détaille ses tâches à accomplir.



## 4 - Dès aujourd'hui, renouveler nos pratiques

### 4.3 - Quatre pôles d'action pour renouveler ses pratiques (suite)

#### ◇ *Le soutien et les formations aux bénévoles*

Les nouvelles personnes bénévoles sont plus exigeantes, demandent plus de soutien, de formation et donc d'investissement en temps. Lorsqu'on leur demande de situer le degré d'importance qu'elles accordent au soutien et à l'encadrement, elles expriment, dans l'ordre, les points suivants.

- Disposer de tous les outils nécessaires pour faire mon action bénévole.
- Avoir accès à une personne responsable à l'écoute, disponible, positive, dynamique, enthousiaste, motivante, ouverte d'esprit et qui sait orienter et guider tout en respectant mes besoins.
- Répondre rapidement et clairement à mes demandes.
- Disposer de moments pour discuter avec d'autres bénévoles.
- S'adapter à mes besoins particuliers.
- Obtenir des formations de groupes et personnalisées.
- Avoir des rencontres individuelles avec la personne responsable des bénévoles.
- Diversifier mes tâches.
- Pouvoir s'appuyer sur une charte des bénévoles.
- Avoir accès à un coin pour les bénévoles dans l'organisme.
- Recevoir une évaluation annuelle de mon travail.

D'un autre côté, elles ont une expertise professionnelle qui peut être utilisée au profit des autres. Elles désirent partager leurs compétences et apprendre et acquérir des connaissances. Les organismes bénévoles peuvent donc mettre l'accent sur le programme de formation aux bénévoles afin de les soutenir et de les retenir.

Ainsi, les organismes bénévoles ont avantage à consulter les personnes bénévoles sur les thèmes, les formules (conférence, activités, sorties éducatives, cafés-rencontres) et les horaires de formation qu'elles préfèrent. Les connaissances des bénévoles d'expérience sont utilisées puisqu'on leur propose de devenir formatrices et formateurs. Les formations prévoient des moments d'échange entre les personnes ainsi qu'une évaluation écrite.

#### UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE

##### **C'est un rendez-vous annuel!**

Les Rendez-vous annuels sont des journées de ressourcement et de formation offertes dans onze régions du Québec aux personnes bénévoles engagées auprès des aînés. Ce programme a vu le jour à la fin des années 1990. Le Centre Berthiaume-Du Tremblay est le porteur de ce projet avec quatre organismes communautaires nationaux. Il a pour mission de promouvoir le ressourcement et la formation comme l'un des moyens de soutenir la qualité des activités et des services communautaires et bénévoles destinés aux aînés du Québec.

##### **Pour en savoir plus**

514.382.0310 / | 866.323.0310 /

[www.berthiaume-du-tremblay.com](http://www.berthiaume-du-tremblay.com)



#### QUELQUES INDICATEURS

- Des consultations se font auprès de tous les bénévoles afin de connaître leurs besoins de soutien et leurs champs d'intérêt en matière de formation.
- Les personnes bénévoles estiment avoir les outils nécessaires pour réaliser leurs tâches et en sont satisfaites.
- Tout est mis en œuvre pour répondre rapidement aux besoins de soutien des bénévoles.
- Les bénévoles qui le désirent ont l'occasion de diversifier leurs tâches.
- Un programme varié de formation continue est offert aux bénévoles. Les formations favorisent les échanges entre les bénévoles.
- Les bénévoles d'expérience sont aussi des personnes formatrices.



## Conclusions

**C**ette recherche-action avait pour premier objectif de cerner les bonnes pratiques de gestion des bénévoles âgés œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux, principalement auprès des aînés. Elle cherchait à porter un regard actuel sur le recrutement, la reconnaissance et la rétention des bénévoles afin d'avoir de meilleures réponses aux défis de la relève auxquels les organismes font face.

Avec la venue d'une nouvelle cohorte de bénévoles, nous voyons poindre, aujourd'hui, une vision différente de l'action bénévole. En effet, alors que les bénévoles de la génération précédente s'impliquaient pour donner de leur temps, sans nécessairement chercher de gratitude autre que celle d'avoir fait « une bonne action », sans forcément vouloir imposer leurs façons de faire, proposer des solutions et décider des orientations, la nouvelle vague de bénévoles impose un tout autre profil. Ceci oblige les organisations à modifier leur gouvernance, leur mode de promotion et d'organisation du travail en laissant une place encore plus importante aux bénévoles dans la vie associative. Ainsi, nous retenons que faire de l'action bénévole en 2010, c'est choisir de s'impliquer, en toute liberté, en donnant du temps dans sa communauté, dans un esprit d'échanges réciproques et en visant des bienfaits collectifs.

Par ailleurs, les organismes bénévoles soutiennent que les principaux défis dont ils devront tenir compte dans les prochaines années sont :

- faire face au changement en gardant motivées les personnes bénévoles et les équipes de travail;
- réussir à améliorer les pratiques des organisations en respectant le rythme et les volontés de chacune, et ce, dans le but de faciliter le recrutement des bénévoles plus jeunes et d'assurer leur rétention;
- assurer la transmission des savoir-faire entre les personnes, bénévoles et travailleuses, expérimentées et nouvelles;
- promouvoir un nouveau modèle de bénévolat où on met en valeur l'implication citoyenne et l'impact positif que cette dernière a sur la société;
- sensibiliser la population à la cause des personnes âgées et à l'importance de leur venir en aide dans le but de contribuer à briser les préjugés sur le vieillissement et sur le bénévolat en général;





## Conclusions (suite)

- travailler davantage en partenariat avec les communautés et les instances (locales, régionales et provinciales) afin de trouver de réelles solutions aux problèmes que rencontrent les organisations bénévoles en matière de moyens pour soutenir concrètement l'action bénévole et les personnes qui s'y engagent.

En terminant, nous réitérons nos multiples et sincères remerciements non seulement aux membres du comité consultatif, mais aussi aux bénévoles et travailleuses et travailleurs qui ont participé activement et avec la plus grande transparence à l'enrichissement de cette recherche-action. Par le fait même, nous exprimons aussi notre gratitude à chacune des organisations que ces personnes représentaient.

Il est maintenant temps d'unir les forces pour préparer, dès maintenant, l'action bénévole de demain !





## BIBLIOGRAPHIE

### Documents d'associations, d'organismes ou de comités

- Association des retraitées et retraités de l'enseignement du Québec (CSQ) et la Centrale des syndicats du Québec. *Mémoire présenté au ministère de la Famille et des Aînés dans le cadre de la consultation publique sur les conditions de vie des personnes âgées*. Septembre 2007. 25 p.
- Association des retraitées et retraités de l'enseignement du Québec (CSQ). *Enquête de l'A.R.E.Q. 2007 : Profil de la personne proche aidante. Engagement social bénévole*. Novembre 2007. 11 p.
- Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux. *Outil diagnostic : Des pratiques de gouvernance des conseils d'administration des établissements de santé et de services sociaux*. 1<sup>er</sup> trimestre 2008. 18 p. ISBN 978-2-89636-073-4. **En partenariat avec l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)**.
- Bénévoles Canada et Imagine Canada. *La croissance des dons de bienfaisance dépassait le bénévolat avant le ralentissement économique. Diffusion des données de la plus récente Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*. Ottawa, lundi 8 juin 2009. 2 p. Communiqué de presse.
- Bénévoles Canada et l'Association des Administrateurs canadiens des ressources bénévoles. *Le Code canadien du bénévolat*. 2006. 18 p. ISBN 1-897 135-53-X. **Financé par le ministère du Patrimoine canadien**.
- Bénévoles Canada et le Centre canadien de philanthropie (CCP). *Le bénévolat... une tendance à la hausse! : Faites l'expérience d'une réalisation et d'une satisfaction personnelle plus tard dans la vie par l'intermédiaire du bénévolat*. 2000. 19 p. ISBN 0-9680701-5-9. Avec le soutien de la Financière Manuvie et à Santé Canada.
- Bénévoles Canada. *Les baby-boomers : vos nouveaux bénévoles : Guide d'introduction : Repenser l'approche de votre organisme pour susciter la participation des bénévoles baby-boomers*. 2009. 15 p. ISBN 978-1-926530-01-7. Document et formulaire électronique interactif (PDF). Avec la participation financière de Groupe Investors.
- Bénévoles Canada. *L'action sociale à l'ordre du jour : Préparer les membres des conseils d'administration bénévoles à participer à l'établissement des politiques publiques*. 2003. 56 p. ISBN 0-9733191-3-5. **Avec le soutien financier de Développement des ressources humaines Canada et de Centraide Canada**.
- Bénévoles Canada. *Le bénévolat appuyé par l'employeur : une bonne affaire*. 5 p. **Wendy Mitchell, Bénévoles Canada**.
- Bénévoles Canada. *Responsabilité des administrateurs : Document de travail sur la responsabilité légale, la gestion des risques et le rôle des administrateurs dans les organisations à but non lucratif*. 1<sup>re</sup> édition, 2002. 13 p. **Financé par le gouvernement de l'Ontario dans le cadre de l'Initiative ontarienne de filtrage**.
- Bénévoles Canada. *Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole*. 2001. 63 p. ISBN 0-9730641-1-0.
- Bénévoles Canada. *Le bénévolat familial : Un document de travail*. 20 p. ISBN 0-9730641-3-7. **Un projet subventionné par Développement des ressources humaines Canada**.
- Bénévoles Canada. *Perspectives bénévoles : nouvelles stratégies pour favoriser la participation des adultes plus âgés*. 2001. 32 p. ISBN 0-9730641-4-5. Avec le soutien de Patrimoine Canada et de Développement des ressources humaines Canada.
- Centre catholique pour immigrants, Ottawa. *Renaissance 50plus : Susciter la participation des bénévoles de plus de 50 ans. Guide pour les agences*. 2007. 24 p. **Financé par le gouvernement de l'Ontario**.
- Centre d'action bénévole de la Vallée-du-Richelieu. *Politiques de services du Centre d'action bénévole de la Vallée-du-Richelieu inc.* 28 janvier 2009. 36 p.
- Centre d'action bénévole de la Vallée-du-Richelieu. *Bulletin d'information : Printemps 2010 info-CAB. Volume 10, numéro 2*. 18 p. ISSN/ISBN 1499-8404.
- Centre d'action bénévole des Seigneuries inc. *Guide de recrutement et de filtrage des bénévoles*. **Décembre 2008. 4 p. Adopté au conseil d'administration du Centre d'action bénévole des Seigneuries inc. le 8 décembre 2008**.
- Centre d'action bénévole des Seigneuries inc. *Guide du bénévole*. 16 p.
- Centre d'action bénévole du Lac Saint-Pierre. *Programme de mentorat adapté aux organisations bénévoles : Le savoir partagé, complice d'une relève bénévole!* 1<sup>re</sup> édition, 2009. **Trousse contenant 5 cahiers et un dépliant. Avec le soutien de**



## BIBLIOGRAPHIE (suite)

- Service Canada dans le cadre du programme Nouveaux Horizons pour les aînés et la Caisse populaire Desjardins du Bas-St-François.
- Centre d'action bénévole du Lac Saint-Pierre. *J'embarque, il y a une place pour moi : Théâtre-forum sur l'engagement social et bénévole*. 2<sup>e</sup> édition, 2007. 38 p. **Outil élaboré et validé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Nouveaux Horizons pour les aînés et le gouvernement du Québec dans le cadre du programme Engagés dans l'action pour les aînés du Québec.**
- Centre d'action bénévole-Service d'entraide, regroupement et solidarité. *Trousse d'outils pour la gestion des bénévoles*.
- Centre de bénévolat de St-Hyacinthe inc. - Maison Benoit-Benoit. *Le Bénévolat, un engagement à votre mesure!* 7 p. Document de promotion du bénévolat.
- Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole. *Partenaires en éducation : Mesurer l'impact du programme « Bénévoles dans l'éducation » sur la communauté d'Ottawa : Sommaire - Points saillants*. 2003. 9 p. **Étude subventionnée par la Ville d'Ottawa pour évaluer le programme Bénévoles dans l'éducation d'OCRI (Centre de recherche et d'innovation d'Ottawa).**
- Chorum - Fonda. *Étude 2005 - 2006 - Chorum - Fonda : L'articulation entre l'offre des organismes de l'économie sociale, leur management et les aspirations et comportements des nouveaux acteurs salariés et bénévoles*. Mai 2007. 89 p. Avec le soutien de la Fondation crédit coopératif.
- Coalition pour le maintien dans la communauté (COMACO). *Compte rendu du dîner-causerie du 11 octobre 2006 « Quelle place pour les aînés dans les organismes communautaires? »*, 3 p.
- Comité sectoriel de main-d'œuvre – Économie sociale et action communautaire. *Les repères en économie sociale et en action communautaire : Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre*. 2009. 51 p. ISBN 978-922510-42-3.
- Croix-Rouge canadienne, Armée du Salut et Ambulance Saint-Jean. *Garder la passion : Fidélisation des bénévoles occasionnels prenant part aux interventions d'urgence*. 20 p. **Un projet concerté des organismes du secteur bénévole bénéficiant du soutien financier de l'Agence de santé publique du Canada.**
- Fédération des centres d'action bénévole du Québec. *Le développement de l'action bénévole : pour faire face au vieillissement de la population*. **Septembre 2007. 10 p. Mémoire présenté à l'occasion de la Consultation publique sur les conditions de vie des aînés organisée par le ministère de la Famille et des Aînés.**
- Great-West, London Life et Canada-Vie. *Proposition d'intégration de normes d'excellence au secteur bénévole et communautaire : Assurer l'excellence : Normes et agrément pour le secteur bénévole et communautaire canadien. Résumé*. Juillet 2009. 12 p.
- Great-West, London Life et Canada-Vie. *Proposition d'intégration de normes d'excellence au secteur bénévole et communautaire : Assurer l'excellence : Normes et agrément pour le secteur bénévole et communautaire canadien*. Juillet 2009. 36 p.
- Les Rendez-vous annuels 2010. *Le monde change, les bénévoles aussi! Cahier de navigation des Rendez-vous annuels 2010*, Improbable. Raymond Arpin.
- Lire et faire lire. *Trousse d'outils contenant, entre autres, une charte pour l'association nationale, pour l'association locale, pour les bénévoles et les écoles*.
- Projet Changement - Centre communautaire pour aînés. **35 ans : Projet changement la force de l'âge!** 2006. 49 p. ISBN 2-9809598-0-4. **Avec la participation financière du ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine, dans le cadre du programme Engagés dans l'action et des Œuvres du Cardinal Léger.**
- Projet Changement - Centre communautaire pour aînés. *Rapport annuel 2006-2007*. 9 p. **Avec le soutien de l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux du Québec et Centraide du Grand Montréal.**
- Projet Changement - Centre communautaire pour aînés. *Guide des bénévoles*. Janvier 2009. 11 p.
- Regroupement PRASAB. *Popotes roulantes et autres services alimentaires bénévoles : Carnet du bénévole*. 2006. 22 p.
- Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ). *La reconnaissance de l'action bénévole au Québec : Mémoire (synthèse)*. Juin 2010. 3 p. **Mémoire à être déposé au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale.**
- Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ). *La reconnaissance de l'action bénévole au Québec : Mémoire*. Juin 2010. 21 p.
- Service bénévole de l'Est de Montréal. *Compte-rendu de l'atelier de travail avec les organismes ethnoculturels du 13 mai 2010*. 2 p.



## BIBLIOGRAPHIE (suite)

- Statistique Canada, Agence de santé publique du Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Santé Canada, Imagine Canada, Bénévoles Canada. *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*. Juin 2009. 97 p. N° 71-542-X au catalogue. ISBN 978-1-100-90858-8.
- Statistique Canada, Agence de santé publique du Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement social Canada, Santé Canada, Imagine Canada, Bénévoles Canada. *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Points saillants de l'Enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation*. Juin 2006. 107 p. N° 71-542-XIF au catalogue. ISBN 0-662-71847-X.
- Strategic Leverage Partners Inc. en collaboration avec le Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole. *Étude nationale sur les pratiques de gouvernance des conseils d'administration du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada : Sommaire*. 2006. 22 p. Avec l'appui financier de la Bridgeway Foundation, l'Institut canadien des standards en éducation, l'Institut canadien des comptables agréés, Industrie Canada, l'Institut des administrateurs de sociétés, la Muttart Foundation et Bénévoles Canada.
- Table de concertation des aînés de l'île de Montréal et Forum jeunesse de l'île de Montréal. « Citoyen à part entière à tout âge » : *Première rencontre intergénérationnelle pour lutter contre l'âgeisme*. Compte-rendu. 6 octobre 2005. 18 p. Compte rendu d'un de deux événements financés par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Nouveaux Horizons pour les aînés.
- Table de concertation du mouvement des femmes Centre-du-Québec. *Un outil pour l'égalité entre les femmes et les hommes : analyse différenciée selon les sexes*. 2 p.
- Université du Québec à Rimouski. *Guide pour la féminisation des textes à l'Université du Québec à Rimouski*. Approuvé par le conseil d'administration. En vigueur le 28 mai 1990. 6 p. Code : C3-D87, Rés. : CA-238-3115.

## Études ou recherche commandées par un organisme ou une institution

- Comité de l'Année internationale des bénévoles 2001 au Québec. Sous la coordination de : Fédération des centres d'action bénévole du Québec. *Rapport final*. 30 p. ISBN 2-922722-06-6. Avec la participation financière du gouvernement du Québec.
- FORTIN, André, Éric GAGON, Amélie-Elsa FERLAND-RAYMOND et Annick MERCIER. Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale. *S'engager aujourd'hui : Trajectoires, éthique et identités des bénévoles*. 2006. 16 p. ISBN 2-922823-26-1. Centre affilié universitaire - mission CLSC.
- GAUTHIER, Richard. Centre d'études sur l'action communautaire et bénévole. *Don, bénévolat et participation : quel est le comportement des Québécois?* Octobre 2008. 70 p.
- GODBOUT, Élisabeth. *Facteurs influençant l'engagement et le maintien de la participation des aînés dans des activités bénévoles*. Janvier 2010. 48 p. Rapport présenté au programme d'ergothérapie dans le cadre du cours ERT6018 - Travail dirigé en vue de l'obtention du grade de maîtrise professionnelle en ergothérapie. Université de Montréal.
- GOULBOURNE, Michelle et Don EMBULDENIYA. Centre canadien de philanthropie (CCP) et Bénévoles Canada. *Attribuer une valeur économique au bénévolat : Huit outils pour une gestion de programme efficace*. 2002. 22 p. ISBN 1-55401-032-2.
- HALL, Michael H. et Susan D. PHILLIPS, Claudia MEILLAT et Donna PICKERING. Centre canadien de philanthropie (CCP) et Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole (CRDSB) de l'Université Carleton. *Analyse des résultats : Pratiques d'évaluation et perspectives dans le secteur du bénévolat au Canada 2003*. 56 p. ISBN 1-55401-058-6. Rapport de résultat du Projet de recherche sur l'évaluation du secteur bénévole (PRESB). Avec la participation financière du programme Alliances de recherche universités-communautés (ARUC) du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSHC), par la Fondation Max Bell et par Développement des ressources humaines Canada (DRHC).
- HILL, Karen. Bureau du secteur bénévole rattaché au Centre de développement de la santé humaine (CDSH) de la Direction générale de la santé de la population et de la santé publique (DGSPSP) de Santé Canada. *Organismes bénévoles nationaux du secteur de la santé : partenaires canadiens pour la santé (Extrait)*. P. 142-178. Stages et bourses en élaboration de politique, rapport final.
- MCCLINTOCK, Norah. Centre canadien de philanthropie (CCP) et Bénévoles Canada. *Comprendre les bénévoles canadiens : Manuel d'utilisation de l'enquête nationale sur les dons, le bénévolat et la participation de 2000 pour bâtir votre programme de bénévolat*. 37 p. Avec la participation financière de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire



## BIBLIOGRAPHIE (suite)

- par l'entremise du Programme de partenariats pour le développement social de Développement social Canada (DSC).
- PHILLIPS, Susan, Brian R. LITTLE, et Laura GOODINE. Centre canadien de philanthropie (CCP) et Bénévoles Canada. *Les aidants bénévoles : Une crise à venir?* 2002. 8 p. ISBN 1-55401-015-2.
- SHAPIRO, Janet. CIVICUS (Alliance mondiale pour la participation citoyenne). *Boîte à outils : la vue d'ensemble de la planification*. 60 p. **Boîte à outils pour la planification d'une organisation ou d'un projet.**
- SHAPIRO, Janet. CIVICUS (Alliance mondiale pour la participation citoyenne). *Boîte à outils : Plan d'action*. 52 p. **Boîte à outils pour entreprendre le plan d'action d'une organisation.**
- SHAPIRO, Janet. CIVICUS (Alliance mondiale pour la participation citoyenne). *Boîte à outils sur la planification stratégique*. 58 p. **Boîte à outils pour entreprendre la planification stratégique d'une organisation.**
- THIBAUT, André, Julie FORTIER et Patrice ALBERTUS. Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ). *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens et de services. Résumé*. 6 p. Rapport de recherche déposé par le Laboratoire en loisir et vie communautaire. Soutenu par le gouvernement du Québec par l'entremise du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).
- THIBAUT, André, Julie FORTIER et Patrice ALBERTUS. Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ). *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens et de services. Version abrégée*. Juillet 2007. 19 p. **Rapport de recherche déposé par le Laboratoire en loisir et vie communautaire. Soutenu par le gouvernement du Québec par l'entremise du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).**
- THIBAUT, André, Julie FORTIER et Patrice ALBERTUS. *Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ). Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens*. Juillet 2007. 50 p. Rapport de recherche déposé par le Laboratoire en loisir et vie communautaire. Soutenu par le gouvernement du Québec par l'entremise du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).

## Articles de périodique

- Quoi de neuf. *Association des retraitées et retraités de l'éducation et des autres services publics du Québec CSQ*. Volume 32, numéro 4/avril - mai 2010. Édité à Québec avec la collaboration de la Centrale des syndicats du Québec.
- CARETTE, Jean et Richard LEFRANÇOIS. Halte à l'agisme manipulateur. *Le Devoir*. Montréal. Mercredi 25 janvier 2006. P. b5.
- JONES, Frank. Le bénévolat chez les aînés. *L'emploi et le revenu en perspective*. Statistique Canada. Automne 1999. N° 75-001-XPF au catalogue. P. 9-20.
- SELBEE, L. Kevin et Paul B. REED. Les modèles de bénévolat durant le cycle de vie. *Tendances sociales canadiennes*. Statistique Canada. Été 2001, N° 11-008 au catalogue. P. 2-7. **Adaptation du compte rendu Les modèles de bénévolat durant le cycle de vie, de la série de comptes rendus du projet Base de connaissances pour le secteur sans but lucratif de Statistique Canada.**
- Statistique Canada. Aînés. *Annuaire du Canada 2009*. N° 11-402-X au catalogue. P. 19-28.

## Autre type de document

- Déclaration universelle du bénévolat. Adoptée par le conseil d'administration international de l'IAVE - La 16<sup>e</sup> Conférence mondiale sur les bénévoles de L'Association internationale pour l'effort bénévole (traduction littérale de l'anglais : The International Association for Volunteer Effort). Amsterdam, Pays-Bas. Janvier 2001. Feuille de 2 pages.



## BIBLIOGRAPHIE (suite)

### Sites internet

[www.corporatevolunteering.ca](http://www.corporatevolunteering.ca)

[www.cvsrd.org](http://www.cvsrd.org)

[www.benevoles.ca](http://www.benevoles.ca)

[www.bibliotheque.imaginecanada.ca](http://www.bibliotheque.imaginecanada.ca)

[www.cabm.net](http://www.cabm.net)

[www.volunteercalculator.imaginecanada.ca](http://www.volunteercalculator.imaginecanada.ca)

[www.agrbq.ca](http://www.agrbq.ca)

[www.aqesss.qc.ca](http://www.aqesss.qc.ca)

[www.benevolat.gouv.qc.ca](http://www.benevolat.gouv.qc.ca)

[www.benevoles50ans-et-plus.ca](http://www.benevoles50ans-et-plus.ca)

[www.benevolesdaffaires.org](http://www.benevolesdaffaires.org)

[www.cavrcanada.org](http://www.cavrcanada.org)

[www.comaco.qc.ca](http://www.comaco.qc.ca)

[www.csmoesac.qc.ca](http://www.csmoesac.qc.ca)

[www.donetbenevolat.ca](http://www.donetbenevolat.ca)

[www.fcabq.org](http://www.fcabq.org) - Incluant les sites internet de ses membres

[www.fgmtl.org](http://www.fgmtl.org)

[www.rabq.ca](http://www.rabq.ca)

[www.rcabm.org](http://www.rcabm.org)

[www.statcan.gc.ca](http://www.statcan.gc.ca)

[www.timeraiser.ca](http://www.timeraiser.ca)

[www.vsi-isbc.org](http://www.vsi-isbc.org)



