

...intervenants ou accompagnateurs auprès des bénévoles ?

par André Thibault, directeur du Laboratoire en loisir et vie communautaire

Le bénévolat constitue une force indispensable en loisir, sport, culture et vie communautaire. Le travail des permanents professionnels consiste essentiellement à soutenir et à maintenir ce capital social. Entre les professionnels et les bénévoles en loisir, il y a une communion de vue sur la contribution du bénévolat et sur les motivations des bénévoles. Toutefois, les environnements organisationnels des uns et des autres peuvent facilement rompre cette harmonie. Ainsi, les exigences d'efficacité et d'imputabilité financières accrues des gouvernements et la complexité des enjeux en loisir, sport, culture et vie communautaire peuvent donner naissance à une culture organisationnelle technique incompatible avec les motivations de convivialité et de simplicité des bénévoles au plan local. Même si, actuellement, il n'y a pas nécessairement incompatibilité entre les mondes professionnel et bénévole, une grande vigilance s'impose et exige un dialogue constant. De plus, l'émergence du clientélisme et le rehaussement des exigences de qualité de service exercent une pression croissante sur les bénévoles qui alourdit leur tâche et explique leur essoufflement. Il y a là des défis politiques et professionnels stratégiquement incontournables.

L'enquête sur le bénévolat en loisir au Québec

Au Québec, on estime à 500 000 le nombre de bénévoles œuvrant en loisir, sport et culture et à 80 millions le nombre d'heures données en l'an 2000, ce qui équivaut à un milliard de dollars de services et à 44 000 postes à temps plein. Qui sont ces bénévoles ? Des auxiliaires des services publics qu'il faut encadrer ou des citoyens-acteurs de leur collectivité, capital social qu'il faut soutenir.

Le bénévolat est soumis à d'importantes mutations qui incitent à réfléchir sur le sens et les pratiques bénévoles ainsi que sur le rôle des professionnels. La réorganisation municipale, les exigences de performances des organisations et la difficulté d'assurer une relève sont autant de raisons qui expliquent l'essoufflement des bénévoles et peuvent conduire à des pratiques professionnelles en porte-à-faux avec la nature même du bénévolat.

Pour comprendre les rapports entre permanents et bénévoles, la recherche du Laboratoire en loisir et vie communautaire a voulu : 1) analyser les conditions de pratiques des bénévoles et leur vision du bénévolat en loisir, 2) comprendre les attentes, les besoins et les perceptions des bénévoles à l'égard des professionnels, 3) mesurer la distance entre ces deux groupes quant à ces variables, enfin, 4) proposer un cadre de référence de développement social et culturel du bénévolat en loisir et des outils de gestion du travail bénévole.

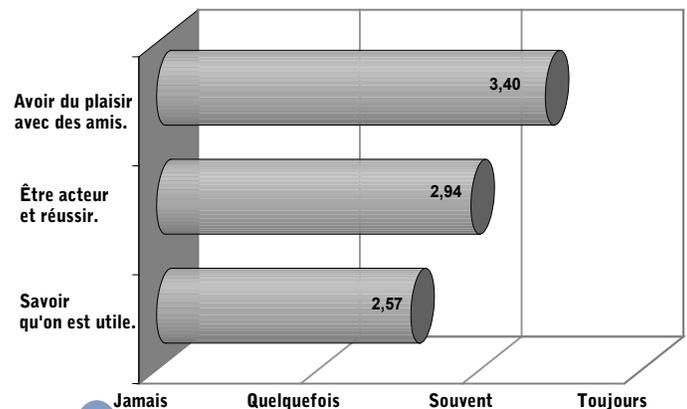
Question 1 : Le rapport permanents-bénévoles est-il adapté à la spécificité des bénévoles ?

Le défi est de taille : la gestion du travail des bénévoles ne peut se calquer sur les pratiques et les théories de gestion des ressources humaines salariées. Les bénévoles sont des citoyens, non des employés; leur engagement est volontaire et leur désengagement aussi.

Les raisons qui incitent les bénévoles à maintenir leur engagement sont exprimées clairement (tableau 1): les bénévoles recherchent dans l'organisation une ambiance amicale et décontractée. La majorité du temps, ils veulent être des acteurs, réussir ce qu'ils entreprennent ou accomplir convenablement la tâche qui leur est confiée et se sentir utiles aux personnes et à leur communauté.

Tableau 1

Nature et fréquence (1 à 4) des motifs à maintenir sont engagement, selon les bénévoles.



L'enquête a cependant démontré des écarts statistiquement significatifs entre les professionnels et les bénévoles dans leur évaluation des organisations. Ainsi, les bénévoles considèrent à 86 % que les orientations de leur organisme sont tout à fait claires alors que les professionnels n'enregistrent qu'à 66% un accord avec cette affirmation. Si les bénévoles constatent à 79 % que l'information est fluide dans l'organisation, c'est le cas de seulement 66 % des permanents. Enfin, il n'y a que 56 % de bénévoles qui considèrent que les réunions sont trop longues, alors que 77 % des professionnels ont ce sentiment. Bref, les bénévoles, tout en voulant réussir, souhaitent évoluer dans une culture organisationnelle plus près de leurs besoins que de l'idéologie productiviste et technocratique.

Selon les résultats de la recherche, il existe une vision commune du rôle du bénévolat et des besoins des bénévoles entre les professionnels et les bénévoles eux-mêmes. Toutefois, force est de constater qu'entre un professionnel en situation de travail et un bénévole en situation de loisir, il existe des écarts culturels et organisationnels qu'on ne peut ignorer dans la conduite des associations volontaires; ces écarts sont structureaux. Ainsi, en lien avec la théorie des groupes de référence, lorsqu'on demande aux professionnels d'identifier le poids qu'ils accordent à leur employeur, aux bénévoles et aux citoyens dans la définition de leur agir, ils nous font part de leur tiraillement entre ces sources d'influence tout en accordant un poids prédominant à leur employeur.

Tableau 2
Poids (%) accordé aux acteurs de leur environnement par les professionnels en loisir

Indicateurs de référence	Citoyen	Bénévole	Employeur
Au quotidien, qui commande le plus grand nombre de vos gestes?	33 %	25 %	42 %
De qui recevez-vous l'évaluation la plus déterminante?	34 %	34 %	32 %
Qui vous donne le plus de latitude pour prendre des initiatives?	12 %	23 %	66 %
Avec qui êtes-vous le plus en accord quant à la conception de votre rôle?	15 %	35 %	50 %
Poids relatif total	24 %	29 %	47 %

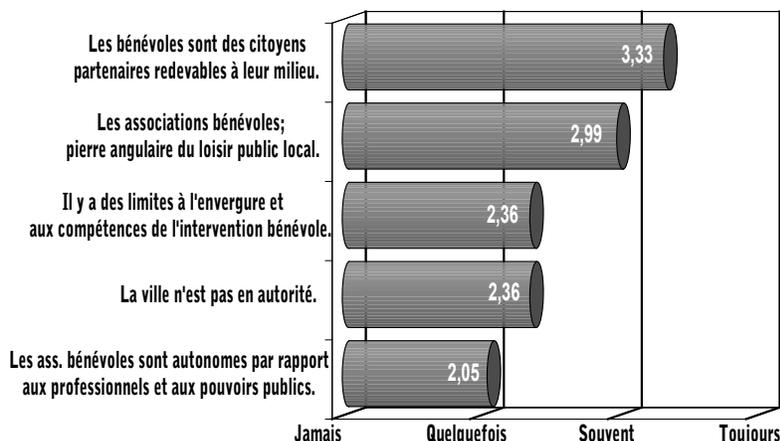
Bref, l'harmonisation des pratiques professionnelles ayant une culture organisationnelle avec des bénévoles exige de ces organisations une vigilance constante afin de maintenir un équilibre jamais acquis.

Question 2 : Quelles sont les perceptions respectives des rôles et des pouvoirs des bénévoles et des permanents?

Deux tendances se profilent. Le bénévolat est un acte de participation sociale, de participation publique et de citoyenneté. Se pose alors la question du pouvoir des bénévoles dans la détermination de leur rôle et de leur tâche et celle de leur imputabilité. Ces questions sont d'autant plus importantes qu'en loisir, art et vie communautaire locale, les associations sont majoritairement gérées, animées et promues par des citoyens bénévoles. Ce sont ces citoyens qui ont réclamé la mise en place des services municipaux de loisir au cours des années 1960 et 1970. Les professionnels (tableau 3) montrent sur ce point une compréhension du rôle des bénévoles tout en signifiant leur conscience des limites de l'action bénévole.

Ces opinions des permanents font écho à celles des bénévoles membres des conseils d'administration qui veulent diriger les permanents. Pour leur part, les bénévoles, des organisations de plus de 500 personnes, accordent plus de pouvoir aux permanents. La taille des organismes affecte-t-elle les rôles réciproques attendus ? La volonté d'autonomie manifestée s'explique-t-elle par le fait que la majorité des associations en loisir œuvrent sur le plan local et sont de petite taille?

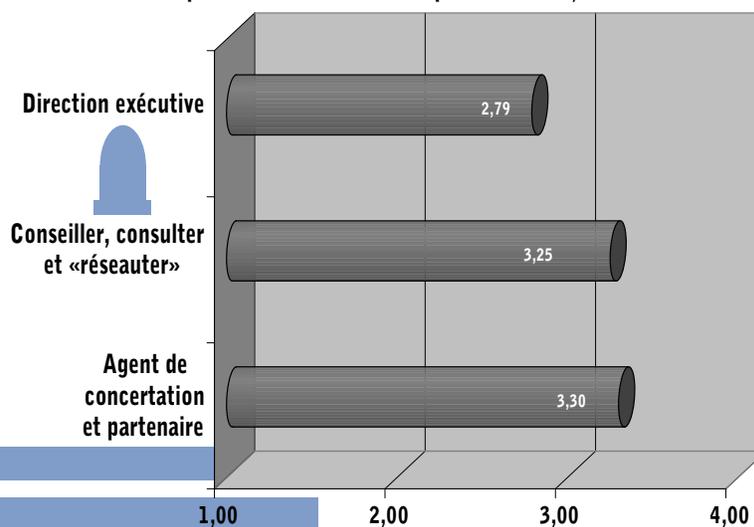
Tableau 3
Fréquence des principales dimensions du rôle des bénévoles, selon les professionnels



Voilà le contexte qui encadre et permet de comprendre la question des rôles attendus des professionnels par les bénévoles et du rôle souhaité par les professionnels eux-mêmes.

De façon évidente, les deux groupes s'entendent sur le rôle de soutien des professionnels. Ils conseillent et procurent des services aux bénévoles et à leur association. Ce sont des partenaires qui consultent et mettent en relation les associations. Toutefois, on perçoit clairement l'ambivalence des fonctions où le pouvoir des professionnels est plus grand, notamment lorsqu'il s'agit de gérer directement les associations ou des services spécifiques. Là-dessus, les analyses statistiques montrent des différences d'opinions selon la taille des organisations et selon le poste occupé par les bénévoles répondant à l'enquête. Dans les plus grandes associations, les bénévoles souhaitent davantage que les professionnels gèrent. Les bénévoles de soutien, à la différence de ceux qui occupent des postes de spécialistes et de gestion, croient davantage que les professionnels doivent diriger.

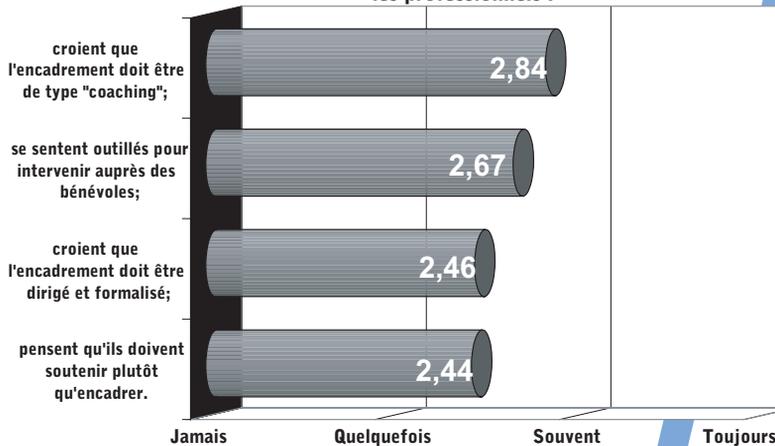
Tableau 4
Nature et fréquences des fonctions des professionnels, selon les bénévoles.



L'action professionnelle respecte la culture du bénévolat selon des conditions précises, dont les deux plus déterminantes ont été signalées par les professionnels.

Premièrement, comme toute communication, les rapports entre bénévoles et professionnels doivent être définis dans des ententes de partenariat où les acteurs conviennent des valeurs, des finalités et des rôles de chacun. Ainsi, on demande avec une occurrence de 68% de formaliser les rapports attendus de part et d'autre. Deuxièmement, une formation et un soutien adressé aux professionnels sont utiles dans la mesure où seulement 34% d'entre eux se considèrent outillés pour jouer leur rôle.

Tableau 5
À propos de l'encadrement des bénévoles,
les professionnels :



Question 3 : Quels sont les services requis par et pour les bénévoles ?

Les 10 colloques régionaux ont servi essentiellement à dégager des pistes d'action découlant des résultats de l'enquête. Une des cinq questions posées aux participants, autant bénévoles que professionnels, portait sur le panier de services qui correspondait le mieux aux attentes et aux souhaits des bénévoles. L'analyse des débats des quelque 37 ateliers de travail permet de répondre en cinq temps à cette question.

☛ Une gouvernance participative, en réseau et un système fluide d'informations.

Les bénévoles veulent connaître et discuter des façons de faire pour gérer, organiser, communiquer et recruter afin d'être plus efficaces, et ce avec le soutien de professionnels qui agissent en coaches.

Ils veulent connaître et discuter des besoins de la population pour s'orienter et considèrent que les services publics ont la responsabilité de les informer comme tout pilote de réseaux. Ils souhaitent découvrir d'autres organismes pour collaborer. Ils s'attendent à donner leur avis sur les décisions gouvernementales qui les touchent et à exprimer leurs besoins

pour orienter les services qu'ils requièrent. En somme, ils veulent participer et pas seulement exécuter.

Ces attentes appellent un style de gouvernance des organisations bénévoles et des services publics qui soit participatif. Le rôle des instances et des professionnels en est un de pilote qui assure les savoirs, mobilise les personnes vers le bien commun tout en étant à l'affût des besoins et des désirs individuels, et ce afin de maintenir l'engagement et la satisfaction des bénévoles et de respecter leur réalité propre.

☛ Avoir des ressources.

En tant que partenaires des pouvoirs publics dans l'offre de services à l'ensemble de la population, les bénévoles jugent normal de disposer de locaux, d'équipements et de budgets pour combler leurs besoins réels. C'est le premier soutien dont ils ont besoin.

☛ Alléger leur tâche.

Les bénévoles veulent réduire le travail administratif et bureaucratique, le travail d'entretien des locaux et des équipements et le travail d'organisation de levée de fonds. Là-dessus, il y a tout un défi à relever pour éviter d'imposer un modèle technocratique à des gens qui sont, après tout, en loisir.

☛ Atteindre un équilibre dans la demande et l'offre.

Les bénévoles souhaitent que les pouvoirs publics et les permanents ne s'adressent pas toujours aux mêmes personnes bien qu'il soit plus rapide et plus efficace de demander à ceux dont on connaît la qualité et le sens des responsabilités. Voilà un défi relié au recrutement et à la formation de la relève.

☛ Distinguer les rapports communautaires et les rapports commerciaux.

Au cours des rencontres, une réalité s'est imposée avec force : les bénévoles ont besoin de la complicité des services publics pour endiguer cette pression des exigences croissantes et envahissantes des usagers envers eux. Ceux-ci souhaitent que la population comprenne qu'ils ne sont que des bénévoles et que les services communautaires ne peuvent être comparés aux services commerciaux : ils font appel à la responsabilité collective et non à la logique marchande individualisante. Si la technocratie contraint et risque de déformer le bénévolat, les exigences de services plus que de complicité et de convivialité de la part des usagers ont raison de l'enthousiasme des bénévoles. Il est grand temps de mettre sur pied une campagne pour expliquer les choses et promouvoir la valeur ajoutée du bénévolat à la qualité de vie.

Volume 1 / Numéro 6

Novembre 2003

3451 boul. des Forges
C.P. 500
Trois-Rivières, Québec
G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5011 • 3451
Télécopieur : (819) 373-1988
Courriel : oql@sls.gouv.qc.ca
http://www.sls.gouv.qc.ca/fr/loisir/oql.asp

**Observatoire
québécois
du loisir**

En collaboration avec



Conseil
québécois
du
LOISIR



Laboratoire en loisir
et vie communautaire

Secrétariat
au loisir et au sport

Québec

Les unités régionales
loisir et sport
DU QUÉBEC

Association québécoise
du loisir municipal

Sports
Québec