



## Consolider les relations et le soutien des professionnels à l'égard des bénévoles en loisir, art, sport et vie communautaire.

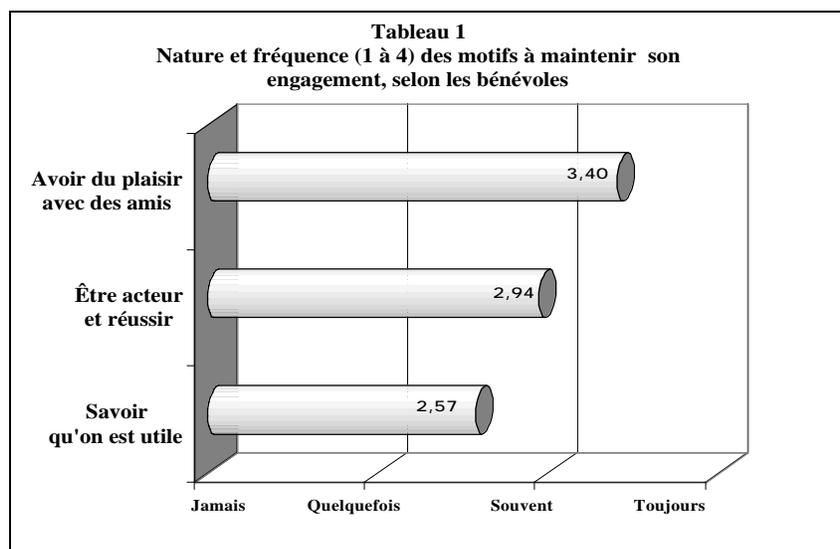
### Introduction

L'efficacité et l'harmonie des rapports entre bénévoles et permanents sont des qualités essentielles au développement et au maintien du capital irremplaçable que sont le bénévolat et les organisations volontaires en loisir, art, sport et vie communautaire locale. Traditionnellement, il y a complicité entre ces groupes. Émergent, cependant, des facteurs de rupture qui appellent à la vigilance et au dialogue.

Le présent rapport pose cette question des rôles des uns et des autres, des attentes des uns par rapport aux autres, de la vision de l'encadrement selon les uns et les autres afin de mieux éclairer les pratiques professionnelles de soutien et d'encadrement des bénévoles. Les données présentées proviennent de l'enquête sur les opinions et les perceptions de 788 bénévoles et 506 professionnels en loisir, sport, art et vie communautaire et de dix colloques d'interprétation de ces résultats qui ont réuni 550 bénévoles et professionnels à-travers le Québec.

### 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 de gestion des salariés. Le bénévole est un citoyen, non un employé; son engagement est volontaire, son désengagement aussi. Les raisons spécifiques (tableau 1) qui l'incitent à maintenir son engagement sont exprimées clairement : Le bénévole recherche dans l'organisation une l'ambiance amicale et décontractée. La majorité du temps, il veut être acteur, réussir ce qu'il entreprend ou ce qui lui est confié et se sentir utile aux personnes et à sa communauté.



En colloque, on a demandé aux bénévoles si la recherche d'efficacité et de productivité de leur organisation est compatible avec leur besoin de plaisir et d'amitié et d'un rythme de fonctionnement conséquent. Ils ont répondu « oui » parce que c'est une condition de succès.

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, les permanents ne le font qu'à 66%. Enfin, il n'y a que 56% de bénévoles qui considèrent que les réunions sont trop longues, alors que 77% des professionnels manifestent ce sentiment. Bref, les bénévoles tout en voulant réussir, souhaitent une culture organisationnelle plus près de leurs besoins que de la culture 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 à la théorie des groupes de référence, quand on leur demande d'identifier le poids relatif qu'ils accordent à leur employeur, aux bénévoles et aux citoyens dans la définition et l'évaluation de leur agir, les professionnels nous indiquent leur tiraillement entre ces sources d'influence tout en accordant un poids prédominant à leur employeur.

**Tableau 2**

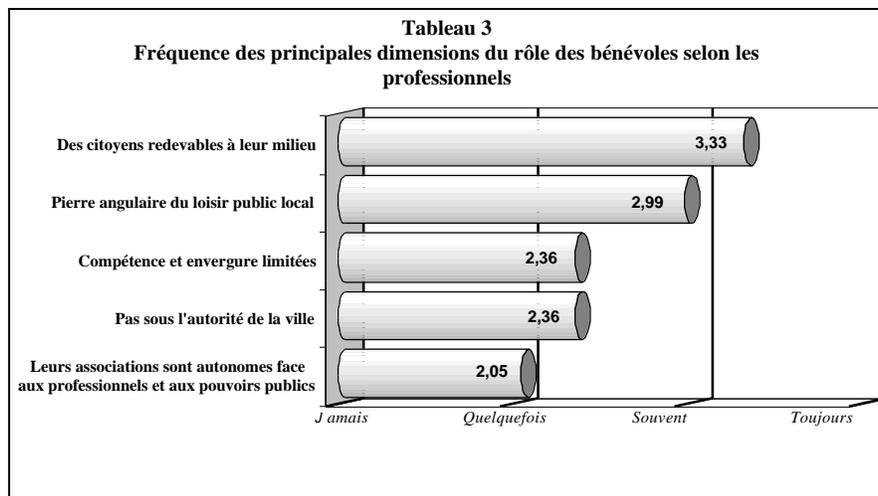
**Poids (%) accordé aux acteurs de leur environnement par les professionnels en loisir**

Indicateurs de référence	citoyen	bénévole	employeur
Au quotidien, qui <i>commande</i> le plus grand nombre de vos gestes?	33%	25%	42%
De qui recevez-vous l' <i>évaluation</i> la plus déterminante?	34%	34%	32%
Qui vous permet le plus de <i>latitude</i> , d'initiatives?	12%	23%	66%
Avec qui êtes-vous le plus en <i>accord</i> quant à la conception de votre rôle?	15%	35%	50%
<b>Poids relatif total</b>	<b>24%</b>	<b>29%</b>	<b>47%</b>

Bref, l'harmonisation des pratiques professionnelles à la culture organisationnelle propre aux bénévoles exige que les institutions professionnalisées fassent montre d'une vigilance constante et d'un équilibre dont la stabilité ne sera jamais acquise.

**Question 2 :Quels sont les perceptions respectives des rôles et des pouvoirs des bénévoles et des permanents? Deux tendances**

Le bénévolat est 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. Cette question est d'autant plus importante 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 60 et 70. Les professionnels (tableau 3) montent 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 comptant 501 bénévoles et plus 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 du fait que la majorité des associations en loisir oeuvrent au niveau local et sont de petite taille, comme en fait fois le tableau 3.

**Tableau 4**  
**Répartition (%) des répondants selon le nombre de bénévoles de leur organisation d'appartenance**

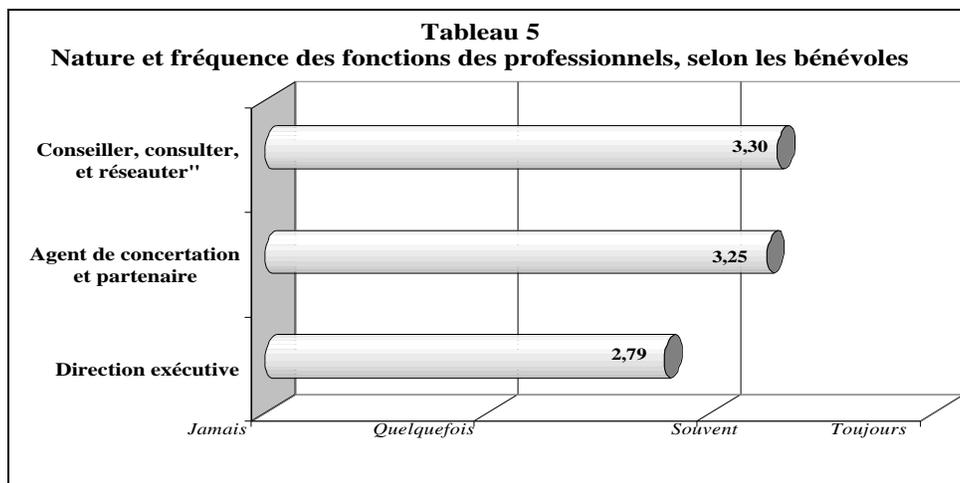
Bénévoles (nb) dans l'organisation	Répartition (%) des bénévoles
<b>1 à 10</b>	<b>30,4%</b>
<b>11 à 50</b>	<b>38,7</b>
<b>51 à 100</b>	<b>10,7%</b>
<b>Plus de 100</b>	<b>20,2%</b>

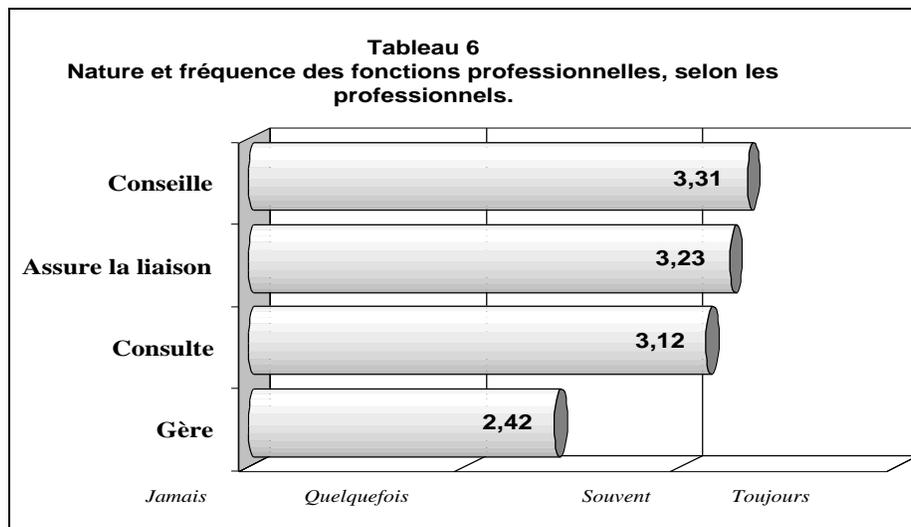
En effet, peu d'organisations au niveau local ont des permanents à leur emploi. Au niveau régional et provincial, les organisations bénéficient d'une structure professionnelle qui jouent un rôle prépondérant et assurent une permanence au point, dans certains cas, d'occulter le pouvoir des bénévoles, a-t-on affirmé durant les colloques.

Dans la mesure où la majorité des bénévoles sont plus des « acteurs » que des auxiliaires, le rapport des services publics et des permanents avec les bénévoles appelle un partage de pouvoir .

A l'opposé, on observe le recours aux bénévoles comme des auxiliaires plus que comme des « entrepreneurs sociaux ». Ce phénomène s'explique par la taille des organisations, la diminution du sentiment d'appartenance collectif et, sans doute, par un style de vie où le temps est compté. S'en suit une gouvernance axée sur le clientélisme et la centralisation du pouvoir de définir les biens et les services et, en corollaire, de gérer les bénévoles.

Voilà le contexte qui encadre et permet de comprendre la question des fonctions attendus des professionnels par les bénévoles et de celles souhaitées 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. Ils sont des partenaires qui consultent et mettent en relation les associations entre elles. Toutefois, on perçoit clairement l'ambivalence des fonctions où le pouvoir des professionnels est plus grand, notamment quand 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 répondants à l'enquête. Les bénévoles des grandes associations et ceux qui occupent des postes de soutien tiennent davantage à ce que les professionnels dirigent.

L'exercice concrète des fonctions professionnelles dans le respect de la culture du bénévolat réussit à 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 cadrés sous une forme de contrat social où les acteurs conviennent des valeurs, des finalités et des rôles de chacun. Bref, on demande avec une occurrence de 68% de formaliser les rapports attendus de part et d'autre. En second lieu, les professionnelles considèrent qu'ils ne sont outillés pour jouer leur rôle que dans 66% des cas. Un soutien aux professionnels s'avère donc utile.

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

Les dix colloques 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 le plus approprié aux attentes et aux souhaits des bénévoles. L'analyse des débats des quelques 37 ateliers de travail permet de répondre en six temps à cette question.

#### **▪ Connaître et discuter**

Les bénévoles veulent connaître et discuter des façons de faire pour gérer, organiser, communiquer et recruter de façon à être plus efficaces, cela 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 dont ils ont besoin. Bref, ils veulent participer et non seulement exécuter.

- **Avoir des ressources.**

Parce qu'ils sont des partenaires des pouvoirs publics dans l'offre de services à l'ensemble de la population, les bénévoles jugent normal de recevoir des locaux, des équipements et des budgets en fonction de 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.

- **Atteindre à 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.

- **Distinguer les rapports communautaires et les rapports commerciaux.**

Tout 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 croissante et envahissante des usagers des services de loisir, sport, art et vie communautaire dont les exigences envers les bénévoles sont parfois exagérées. Ils 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.

- **Une gouvernance en partenariat.**

L'ensemble de ces attentes appelle un style de gouvernance des organisations bénévoles comme des services publics qui soient participatif. Le rôle des instances et des professionnels en est un de pilote qui assure les savoir, mobilise les personnes vers le bien commun tout en étant à l'affût des besoins et des désirs individuels; cela de façon à maintenir l'engagement et la satisfaction des bénévoles et de respecter leur réalité propre.

### ***Conclusion : des complicités solides et des vigilances non moins nécessaires.***

Pour comprendre les rapports entre permanents et bénévoles, la recherche 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.

Si tout au cours de l'enquête est apparu entre les professionnels et les bénévoles une communion de vue sur la contribution du bénévolat en loisir et sur les motivations des bénévoles, il est aussi apparu que les environnements organisationnels des uns et des autres pouvaient rompre facilement cet entendement. Les exigences d'efficacité et d'imputabilité financière accrues des gouvernements et la complexité des enjeux en loisir, sport, art et vie communautaire peuvent facilement donner naissance à une culture organisationnelle incompatible avec les motivations de convivialité et de simplicité des bénévoles au niveau local. Même si il n'y a pas nécessairement incompatibilité entre les mondes professionnel et bénévole, une grande vigilance s'impose et impose un dialogue constant.

De plus, l'émergence du clientélisme, le rehaussement des exigences de qualité de service exercent une pression croissante sur les bénévoles qui alourdit leur tâche et explique leur essoufflement. C'est une question complexe, qui demande qu'on s'y attarde avec vigilance.

En loisir, sport, art et vie communautaire, le bénévolat constitue la force publique principale et irremplaçable.

Le travail des permanents professionnels consiste essentiellement à soutenir et à maintenir ce capital social.