

La formation des bénévoles : adapter et innover pour motiver

Par Sylvie Harvey, Université du Québec à Trois-Rivières.

Nous avons vu dans une fiche antérieure portant sur le bénévolat que la gestion de ressources bénévoles comporte des différences considérables par rapport à la gestion de ressources salariées. Il en va de même pour la formation. Les motivations, intérêts et objectifs des bénévoles en matière de formation ne s'inscrivent pas dans le même contexte que ceux des salariés.

Inspirée d'une note de recherche publiée dans le dernier numéro de *Loisir et Société* (2004) consacré aux bénévoles en loisir, cette fiche trace un portrait des différentes stratégies d'apprentissage utilisées par les bénévoles en loisir et indique des pistes d'action à privilégier afin de mieux adapter la formation à leurs modes d'apprentissage.

Les défis de la formation et de l'apprentissage des bénévoles

L'engagement bénévole en loisir se situe dans un cadre de production de biens ou de services publics qui répondent à des attentes, en se conformant aux normes liées à l'activité, à la gestion et aux usagers, et ce, tout en respectant les attentes et les motivations des bénévoles.

Parmi les motivations qui sont ressorties de l'Enquête du Laboratoire en loisir et vie communautaire (2001), mentionnons que les bénévoles doivent avoir du plaisir, se sentir utiles, sentir qu'ils sont acteurs participants et qu'ils sont en mesure d'accomplir les tâches pour lesquelles ils se sont engagés. Dans bien des cas, on leur demande de faire appel à certaines compétences qui nécessitent des apprentissages nouveaux et requiert à l'occasion, la participation à des activités de formation.

En considérant que le bénévolat se veut simplement un acte délibéré, jusqu'à quel point les organisations peuvent-elles prescrire une démarche de formation aux bénévoles sans entraîner un déséquilibre entre l'engagement volontaire et l'obligation de production, entre l'exigence de la maîtrise des compétences et la liberté dans l'engagement? De quelle manière peut-on conjuguer la satisfaction de besoins comme d'"avoir du plaisir", et la nécessité d'acquérir des connaissances et des savoir-faire?

Les modes d'apprentissage

Comment les bénévoles apprennent-ils? L'enquête¹ révèle que 46 % des répondants utilisent " beaucoup " les acquis de leur profession ou de leur métier, 49 % font appel à leurs expériences bénévoles antérieures alors que 67 % mentionnent leur débrouillardise et leurs talents personnels comme étant des éléments qui sont mis à contribution.

Le tableau 1 présente la distribution de fréquence en pourcentage des activités d'apprentissage jugées les plus utiles par les bénévoles en loisir pour l'acquisition des connaissances nécessaires à l'exécution de leurs tâches. Cette distribution de fréquence permet de répartir en ordre de grandeur l'importance qu'accordent les répondants aux activités de formation jugées les plus utiles.

Tableau 1

Distribution de fréquence en pourcentage des activités d'apprentissage jugées les plus utiles.

Activités d'apprentissage et de formation	Pourcentage
Discussions entre bénévoles	24,4
Sessions spécialisées de formation	15,1
Aucune	10,7
Parrainage de bénévoles plus anciens	9,9
Conseils de ressources permanentes	9,3
Lectures personnelles	6,8
Échanges avec des parents ou amis	6,3
Colloques, congrès	5,4
Cours suivis sur l'initiative du bénévole	5,2
Cahiers, guides, documents offerts par l'organisation	4,1
Conférences occasionnelles	1,7
Autres	1,1
Total	100 %

Évidemment, les acquis personnels des bénévoles leur permettent le plus souvent d'exercer en grande partie leurs fonctions de bénévole. Cependant, dans la pratique, lorsqu'il est question d'activités d'apprentissage destinées à combler certaines lacunes, ces personnes s'adressent d'abord aux autres bénévoles, à leur entourage et aux professionnels en loisir.

¹ Les résultats présentés dans cette fiche proviennent de l'Enquête du Laboratoire en loisir et vie communautaire menée auprès de 788 bénévoles dans tous les secteurs du loisir au Québec en 2000-2001.

En fait, la source d'apprentissage la plus importante chez les répondants est la discussion entre bénévoles qui apparaît comme étant la manière la plus conviviale d'acquérir les connaissances nécessaires à l'exécution de leurs tâches.

Par ailleurs, lorsque les bénévoles sont placés devant l'obligation de se conformer à une prescription de leur organisation ou lorsqu'ils doivent occuper certaines fonctions plus spécifiques, ils considèrent comme utile l'offre de sessions de formation de courte durée.

Enfin, dans une proportion significative, les bénévoles consultent certains ouvrages comme les guides spécialement préparés et entreprennent même des démarches personnelles tels la lecture ou le suivi de cours permettant de pallier leur manque de connaissance.

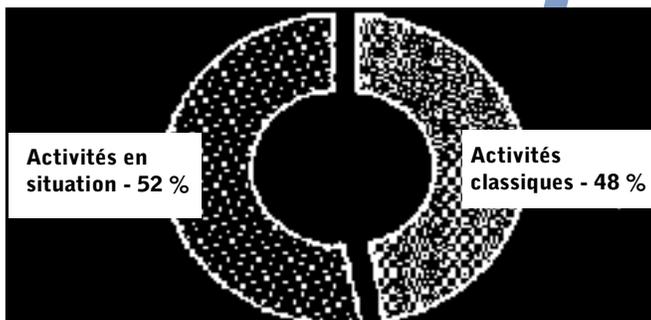
Par ailleurs, une analyse factorielle² des résultats concernant les différentes activités de formation a identifié deux groupes distincts d'activités d'apprentissage jugées utiles par les bénévoles consultés. La figure 1 établit une représentation concise de cette subdivision.

Dans le premier groupe, on retrouve des activités de formation fondées sur l'interaction avec l'entourage des bénévoles et dans le second groupe, des activités plus classiques de recherche des savoirs.

Figure 1

Groupes d'activités d'apprentissage

- 35,3 % Sessions spécialisées de formation
- 33,1 % Cahiers, guides ou autres documents
- 30,4 % Lectures personnelles
- 22,7 % Cours suivis sur l'initiative du bénévole
- 16,8 % Conférences occasionnelles
- 2,1 % Colloques, congrès



- 57,5 % Discussions entre bénévoles
- 27,4 % Échanges avec parents ou amis personnels
- 27,1 % Conseils de ressources permanentes
- 23,0 % Parrainage de bénévoles plus anciens

Afin que les formateurs puissent mieux cibler leurs clientèles bénévoles, l'analyse de variance fait ressortir des types spécifiques de bénévoles qui ont choisi le groupe d'activités classiques d'apprentissage. Il réunit notamment ceux des associations ou clubs polyvalents, ceux qui exercent des tâches spécialisées, comme les entraîneurs, et enfin les bénévoles âgés. Ces trois types de bénévoles sont les plus nombreux à penser que les activités classiques ont servi à enrichir leurs connaissances et leurs compétences comparativement aux autres bénévoles des diverses catégories.

Il est important de mentionner que 10 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient " obligés " de suivre des sessions qualifiantes pour exercer leurs tâches bénévoles. Les caractéristiques des répondants liées à la scolarité ou encore aux champs d'activités qu'ils occupent (sport, culture, activités sociales) ne permettent pas de distinguer les bénévoles selon le type d'apprentissage choisi.

De plus, parmi les bénévoles ayant participé à des activités de formation, 70 % déclarent avoir suivi moins de 40 heures de formation au cours de leur dernière année de bénévolat.

Des caractéristiques de l'apprentissage chez les bénévoles

En partant de l'hypothèse que les bénévoles apprennent comme Odes adultes³, s'impose alors l'idée de la nécessité de recourir à des méthodes andragogiques d'apprentissage. En ce sens, Bourassa, Serre et Ross (1999) invitent à réexaminer l'enseignement théorique et magistral qui tient une place importante en éducation et en formation continue.

Selon ces auteurs, il est souhaitable de privilégier une approche andragogique, " [...] interactive qui permet d'ajuster les modes d'apprentissage aux motivations, aux besoins et aux acquis des adultes " (Knowles, 1990).

Comme l'indiquent Wright et Goddard (1980), l'apprentissage est l'acte ou le processus par lequel s'opère le changement de comportement et s'acquièrent les connaissances, les compétences et les attitudes. Toutefois, nous nous devons de considérer que l'apprentissage des adultes a ses caractéristiques propres (Lindeman, 1961).

En effet, les adultes s'inscrivent à des activités de formation selon leurs besoins et leurs centres d'intérêt. Les activités de formation se doivent d'être centrées sur la réalité et l'expérimentation qui représente pour eux la plus importante stratégie d'apprentissage. De plus, Lindeman (1961) nous enjoint de considérer le fait que les adultes aspirent profondément à se déterminer eux-mêmes et que l'âge a une influence significative dans leur processus d'apprentissage.

Une façon de faire adaptée aux bénévoles

Une étude plus approfondie du contexte d'apprentissage des bénévoles indique quelques spécificités leur étant propres dont le fait qu'ils sont en temps libre et qu'ils ont la possibilité de se retirer en tout temps. D'où la nécessité de s'adapter à leurs

² Analyse qui a la qualité de trouver des ensembles homogènes d'activités.

besoins, leurs attentes et leurs centres d'intérêt.

De plus, il est aussi important de considérer que parfois les bénévoles occupent des fonctions qu'ils n'avaient pas prévu exercer et pour lesquelles ils n'avaient pas planifié de temps d'apprentissage. C'est le cas, par exemple, du bénévole qui désire entraîner une équipe de sport et qui se retrouve à des fonctions de secrétaire de conseil d'administration.

La formation dont il a besoin pour exercer ses nouvelles fonctions s'ajoute aux heures bénévoles déjà consenties et peut se vivre comme un surplus. Dans ce contexte, l'activité visant à l'outiller devra s'avérer efficace, concise et claire.

Issue d'un besoin ou d'un problème spécifique, toute activité de formation offerte aux bénévoles doit prendre en compte que ces derniers sont les maîtres de leur démarche. Ce sont eux qui apprennent et non les formateurs qui diffusent, ce qui signifie que la formation vise d'abord à donner des instruments d'apprentissage et de solution de problèmes aux bénévoles. Il importe de leur fournir davantage des activités formatrices " sur mesure " que des savoirs prédéfinis.

Dans cette optique, il faut nourrir les discussions des bénévoles et leur fournir des références provenant de personnes ou de documents. Il faut les soutenir pour que leurs organisations deviennent elles-mêmes apprenantes grâce à un transfert adéquat des informations sur les ressources d'apprentissage et une pratique d'auto-évaluation permanente.

En formation, comme dans toute intervention auprès des bénévoles, il est clair qu'une approche traditionnelle trop magistrale ou normative peut paraître inadaptée à ce groupe d'apprenants et risque de les démobiliser.

Par ailleurs, du fait que ces activités de formation s'adressent à des adultes, il est important de bien cerner leurs besoins et de rendre toute formation concrètement applicable au contexte réel, en faisant le maximum de liens avec l'expérience déjà acquise par ces personnes.

À ceci, ajoutons les propos de Thibault et Saint-Onge (2003) qui précisent que :

« Pour le gestionnaire, il est crucial que le besoin déclencheur et la volonté d'apprentissage servent les intérêts et objectifs de l'organisme. Dès lors, les activités d'intégration et d'appropriation des valeurs de la culture et des ressources de l'organisme constituent des activités stratégiques indispensables à l'efficacité ».

Toujours selon ces auteurs, les stratégies intégrées d'apprentissage chez les bénévoles doivent comprendre des objectifs de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, s'appuyer sur les processus naturels d'apprentissage des bénévoles et sur les types de savoir visés et préalablement évalués et enfin se déployer en un programme qui utilise une variété d'outils.

Le besoin d'innover

Au centre de la réflexion et devant les résultats de la recherche du Laboratoire en loisir et vie communautaire se trouve le fait que les bénévoles préfèrent majoritairement les activités d'auto-apprentissage pour développer les compétences requises par leurs tâches.

De manière plus précise, il s'agit de l'apprentissage par l'action " learning by doing ", tel que décrit par Harvey et Lemire (2001), comme étant " un dispositif et une démarche d'apprentissage où la pédagogie est axée sur les projets et l'expérimentation et dont la fin première est de développer la créativité et le sens des responsabilités [...] ».

La qualité de l'expérience bénévole ne saurait, certes, dépendre que de la qualité des activités d'apprentissage. Toutefois, dans quelle mesure le plaisir d'apprendre avec les autres ne fait-il pas partie des motivations intrinsèques des bénévoles? Quel est le poids relatif de ce " plaisir " dans l'ensemble des satisfactions que retirent les bénévoles?

Finalement, il faut s'interroger sur les dispositifs pouvant être mis en place afin de rendre efficiente l'utilisation des technologies de l'information et des communications qui sont, de toute évidence, de plus en plus présentes dans les organisations.

Bibliographie

BOURASSA, B., SERRE, F. et ROSS, D. (1999). " Apprendre de son expérience ". Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.

HARVEY, S. (2004). " Stratégies et activités d'apprentissage chez les bénévoles en loisir au Québec ". *Loisir et société / Society and leisure*, vol. 26, n°2, 471-474.

HARVEY, L., et LEMIRE, G. (2001). " La nouvelle éducation : NTIC, transdisciplinarité et communautaire ". Laval : Les Presses de l'Université Laval, L'Harmattan.

KNOWLES, M. (1990). " L'apprenant adulte. Vers un nouvel art de la formation ". Paris : Éditions d'Organisation.

LABORATOIRE EN LOISIR ET VIE COMMUNAUTAIRE. (2001). " Mieux soutenir les bénévoles en loisir ". Université du Québec à Trois-Rivières.

LINDEMAN, E. C. (1961). " The meaning of adult education ". Montréal : Harvest House.

RIGHT, A. et GODDARD, W. (1980). " Low-cost microtechnology learning aids in the classroom ". Colombie-Britannique : Minister of Education Joint Educational Management.

THIBAUT, A. et FORTIER, F. (2004). " Comprendre et développer le bénévolat en loisir dans un univers technique et de " clientiste ", la gouvernance et l'encadrement des bénévoles en loisir : une question d'équilibre ". *Loisir et société / Society and leisure*, vol. 26, n°2, 315-344.

THIBAUT, A. et SAINT-ONGE, M. (2003). " Des pratiques significatives et stratégiques pour des défis nouveaux : Guide pour le développement et soutien du bénévolat et des bénévoles ". Laboratoire en loisir et vie communautaire, Université du Québec à Trois-Rivières.

Volume 1 / Numéro 16

août 2004

**Observatoire
québécois
du loisir**

3351 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>

En collaboration avec



Affaires municipales,
Sport et Loisir

Québec

Les unités régionales
loisir et sport
DU QUÉBEC

Association québécoise
du loisir municipal