

Comprendre et développer le bénévolat en loisir dans un univers technique et clientéliste

Par André Thibault et Julie Fortier, Laboratoire en loisir et vie communautaire.

Les organisations de loisir éprouvent des difficultés de recrutement et de stabilisation des effectifs bénévoles ainsi que de formation d'une relève. Ce phénomène est causé par trois facteurs principaux soit l'alourdissement des tâches des bénévoles, la course contre le temps et la montée du clientélisme. La direction des organisations et leurs permanents doivent adapter la pratique même du bénévolat et sa gestion aux nouvelles réalités et prendre les mesures qui s'imposent pour réduire l'effet de certaines menaces.

Cette fiche fait état des défis auxquels doivent faire face les bénévoles et les professionnels et des pistes d'action à mettre en place pour mieux soutenir les bénévoles en loisir.

Les restructurations du secteur public et l'émergence consécutive de la société civile modifient qualitativement et quantitativement à la hausse les efforts demandés aux bénévoles (Robichaud, 1998).

De plus, le secteur public reconnaît davantage les citoyens comme des clients à satisfaire et, en corollaire, ces derniers posent de plus en plus d'exigences aux services publics à la manière de " clients qui ont toujours raison ". Cette attitude n'est pas sans créer de nouvelles pressions sur les bénévoles à qui on demande de plus en plus un service à la manière de professionnels et, de moins en moins, à la manière de membres de la communauté.

Ce clientélisme et cet alourdissement des tâches posent des défis de taille aux organisations qui oeuvrent avec des bénévoles. En effet, les bénévoles sont des citoyens, non des employés.

En outre, les bénévoles sont de plus en plus sélectifs et exigeants dans la pratique de leur activité. Leurs attentes ainsi que leurs besoins sont de plus en plus grands notamment au chapitre du respect du temps de plus en plus rare des familles (Réf. OQL, Vol 1, n°10) et de la volonté de réalisation autonome et de plaisir.

Par conséquent, les fonctions d'encadrement et de développement des ressources humaines que sont la définition des rôles et des tâches, la mobilisation, le soutien et la reconnaissance doivent être adaptées au contexte des bénévoles.

Une recherche titrée " Étude sur le soutien du bénévolat en loisir " a permis, avec l'aide de bénévoles et de permanents, de dégager les contours d'une action systématique de développement du bénévolat et de soutien aux bénévoles qui porte sur l'ensemble des facteurs de l'environnement.

Ainsi, il importe de valoriser socialement le bénévolat pour réduire la pression clientéliste, de s'assurer que les organismes bénévoles pratiquent une gestion participative qui respecte l'autonomie des bénévoles et qu'ils définissent clairement leurs tâches pour faciliter l'organisation du temps et ainsi augmenter le succès des bénévoles.

Adapter une gouvernance propre à la nature des bénévoles

La gouvernance des bénévoles n'est pas celle des employés salariés et doit procéder d'une vision renouvelée du bénévolat-citoyen.

Les résultats de notre enquête et d'une enquête ontarienne (Arai, 2000) ont démontré que les bénévoles veulent être davantage des partenaires que des auxiliaires et que leurs motivations sont spécifiques par rapport aux salariés.

Une gouvernance participative stimule le sentiment d'appartenance à l'organisme et à la communauté et accroît le sentiment de responsabilité envers ceux-ci.

Pour les bénévoles, la gouvernance participative suppose qu'ils connaissent, discutent et influencent les façons de faire pour gérer, organiser, communiquer et recruter de façon à être plus efficaces, et cela avec le soutien de professionnels qui agissent en coaches.

Ils veulent aussi connaître les besoins de la population, en discuter, et considèrent que les services publics ont la responsabilité de les informer de ces questions. Ils souhaitent également collaborer avec d'autres organismes. 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.

Revoir l'organisation du bénévolat

page 2

Dans ce contexte d'essoufflement des bénévoles, de recrutement difficile, il est évident que l'aménagement du temps et de la tâche des bénévoles doit s'adapter à leur disponibilité et rendre possibles de nouvelles formes de bénévolat. Pour relever le défi de revoir l'organisation du bénévolat à la lumière des nouveaux aménagements du temps, des nouvelles attentes des bénévoles et de la nouvelle génération, de nombreuses ressources, des familles de bénévoles et des permanents ont relevé les pistes suivantes :

- ☞ une expression claire des attentes et de la tâche;
- ☞ une adaptation de l'horaire et des tâches aux réalités sociales et familiales;
- ☞ un allègement des tâches " administratives et techniques ".

Reconnaître et promouvoir la contribution spécifique des bénévoles.

Les efforts d'adaptation de l'organisation du bénévolat aux contraintes et aux attentes des bénévoles pour enrayer le déclin doivent être jumelés à un empressement à rendre le bénévolat socialement et personnellement désirable, c'est-à-dire cohérent avec les motivations des personnes à s'engager et avec leur perception de l'utilité sociale de leur tâche.

Les résultats de l'étude ont révélé que dans l'exécution de leur tâche, les bénévoles côtoient deux univers qui peuvent facilement menacer l'équilibre entre plaisir et productivité : les exigences souvent technocratiques des pourvoyeurs de fonds et celles de plus en plus élevées des " clients ".

Cependant, la plupart des bénévoles ne sont pas des auxiliaires non rémunérés (cheap labor) dans un univers productif, mais des citoyens engagés et même passionnés qui ont des intérêts et des motivations personnels et communautaires à s'engager. Leur engagement constitue un capital social. La qualité de l'expérience des bénévoles s'appuie sur l'ambiance de convivialité, sur le succès de leur contribution et sur le sentiment d'être utile.

Puisque l'on peut affirmer que les bénévoles constituent un groupe social au sens sociologique et politique du terme, le bénévolat doit donc posséder un

statut spécifique dans la société qui doit être connu et promu. Les bénévoles doivent se constituer une société bénévole et se donner une " confrérie " active. Voilà qui ouvre un chantier de pratiques devenues nécessaires et stratégiques dans la mesure où elles doivent résister aux pressions autant de la bureaucratie que du " clientélisme " et enrayer le déclin du bénévolat lui-même.

Dans ce contexte politique de gouvernance participative du citoyen, le bénévolat doit être valorisé et soutenu dans le respect de ce qu'il est et de ce qu'il apporte au lieu d'être tenu pour acquis.

Les bénévoles ont besoin de la complicité des services publics pour endiguer cette pression croissante et envahissante des usagers des services de loisir, sports, arts et vie communautaire. Les bénévoles souhaitent que la population comprenne la spécificité de la contribution bénévole et que les services communautaires ne soient pas comparés aux services commerciaux puisqu'ils font appel à la responsabilité collective et à la convivialité et non à la logique marchande individualisée.

À ce sujet, trois pistes d'action à privilégier sont ressorties :

- ☞ assurer la visibilité de la contribution des bénévoles, rendre conscient des impacts communautaires et des bénéfices personnels du bénévolat;
- ☞ exprimer une reconnaissance envers les bénévoles;
- ☞ reconnaître un statut et mettre en oeuvre une " confrérie " des bénévoles.

Pour rendre le bénévolat désirable par les citoyens, les bénéfices personnels de la pratique du bénévolat et l'importance de leur rôle et de leur contribution doivent être diffusés par les organisations de la société civile autant que par les organisations gouvernementales.

Afin de maintenir leur engagement, les bénévoles ont besoin de sentir leur travail reconnu. Cette reconnaissance peut se faire au quotidien par le simple mot " merci " et par un soutien adéquat.

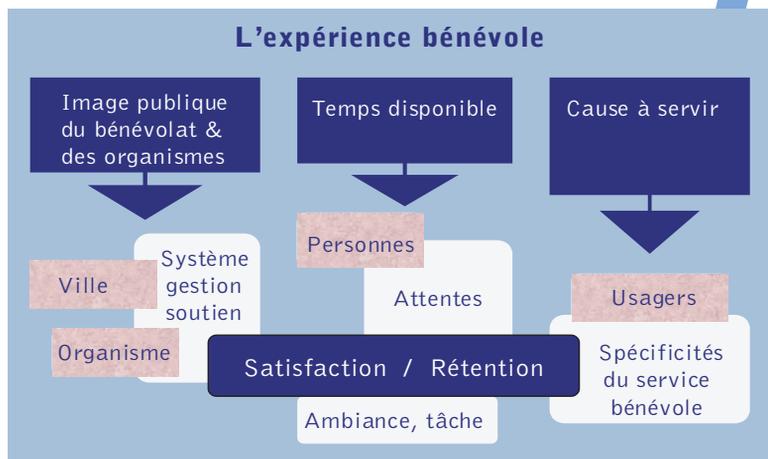
Dans le contexte social actuel, deux nouvelles pistes d'action sont proposées : une reconnaissance par les employeurs facilitant l'aménagement des temps de bénévolat et la création d'un statut social de bénévole soutenu par une " confrérie " dûment constituée dont la mission serait de créer un lieu d'appartenance, de réseautage et de défense des bénévoles comme groupe social.

D'autres y vont de cartes " privilèges " pour l'accès aux services publics. Les bénévoles suggèrent de mettre en oeuvre des groupes de discussion, d'échange et d'entraide sur le Web; on ouvre là un véritable chantier pour la valorisation du capital social bénévole.

Unaniment, les bénévoles demandent de valoriser davantage les équipes que les individus lors de la remise de prix en bénévolat. Cette option semble mieux concorder avec les motifs qui les ont amené au bénévolat et les incitent à poursuivre leurs activités bénévoles.

Agir pour maintenir des équilibres fragiles

La recherche permet de proposer un cadre de référence des déterminants du bénévolat. Ce modèle dresse la carte des dimensions à couvrir pour protéger, maintenir et développer le bénévolat en loisir.



Ainsi, d'une part, les attentes des personnes bénévoles et d'autre part, la tâche et l'ambiance, constituent les déterminants intrinsèques et extrinsèques de l'engagement libre et bénévole.

Le système de gestion et de soutien de l'organisme et de la ville ainsi que les exigences des usagers (clients et participants) à l'égard des services bénévoles représentent, quant à eux, les déterminants de la performance de l'action bénévole. L'expérience bénévole recherche un équilibre de l'ensemble de ces facteurs afin de maintenir une satisfaction et une rétention des bénévoles.

La dominance, l'absence ou la dissonance d'un de ces facteurs rompt l'équilibre. Ceci implique que, soit le bénévolat perde de sa pertinence, soit les bénévoles se désengagent.

Les contraintes de budget-temps des personnes,

l'alourdissement de la tâche, le peu de soutien financier et technique de l'État, le recrutement difficile et les exigences accrues des " clients " expliquent l'essoufflement des bénévoles, la baisse de leur nombre ainsi que de leurs heures prestées. Si les motifs personnels à s'engager comme bénévole en loisir sont bien connus, il semble que les conditions sociales d'exercice du bénévolat aient changé appelant des mesures tout aussi sociales pour en assurer l'équilibre.

Afin de pallier les problématiques actuelles liées au bénévolat, des efforts d'exploration de nouveaux terrains sont nécessaires notamment en ce qui concerne le développement d'une gouvernance participative avec un soutien " coaching " de la part des professionnels et son adaptation au mode de vie actuel ainsi qu'à la nouvelle génération. La ville et les organismes doivent améliorer l'image du bénévolat et des organismes bénévoles, ce qui en favoriserait la promotion et la reconnaissance.

Une promotion sociale et communautaire du bénévolat constitue également une des pistes d'action à mettre de l'avant afin de maintenir et de développer cette pratique. On doit effectivement procéder à une promotion et un marketing social des causes que sert le bénévolat afin de sensibiliser les usagers, qu'ils soient clients ou participants, au sens et aux exigences des services du bénévolat et des bénévoles.

Bibliographie

- Arai, S. M. (2000). " Typology of volunteers for a changing sociopolitical context : The impact on social capital, citizenship and civil society ". *Loisir et société / Society and leisure*, 23 (2), 327-352.
- Hall, M., McKechnie, A.-J., Davidman, K., et Lesli, F. (2001). " Analyse du bénévolat et des façons de l'améliorer ". Toronto : Centre canadien de philanthropie.
- Robichaud, S. (1998). " Le bénévolat : entre le cœur et la raison ". Chicoutimi : Les Éditions JCL, Collection universitaire, 274 p.