

Bénévolats nouveaux, approches nouvelles

Une étude du Réseau de l'action bénévole du Québec

VOLUME 9, NUMÉRO 12- 2012

Par André Thibault, directeur de
l'Observatoire québécois du loisir

Qui n'a pas ressenti sur le terrain la difficulté de recruter des bénévoles, perçu leur vieillissement, reconnu la concentration de la majorité des heures de bénévolat chez peu de personnes, déploré le manque de temps des autres ? On a aussi entendu des bénévoles fortement engagés se plaindre qu'aujourd'hui la générosité et le sens de l'engagement s'effritent. Enfin, l'arrivée des « boomers » à la retraite et leur implication accrue bousculent des habitudes. Notamment, les « boomers » demandent de participer davantage aux décisions.

Les changements ressentis dans le monde du bénévolat découlent généralement de changements à l'échelle de la société. Dès lors, il faut prendre en considération les transformations sociales des dernières décennies qui ont modifié l'environnement du bénévolat : 1) la valorisation de l'individu, 2) la diversification des valeurs et des comportements, 3) la problématique de conciliation travail et vie familiale et personnelle et le manque de temps qui en découle, et 4) le vieillissement de la population et l'influence des « boomers » et des jeunes sur le bénévolat.

Dans ce contexte, le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) a proposé un programme de recherche. Son intention était de documenter les différents facteurs expliquant les tendances et les changements actuels des pratiques bénévoles au Québec. Cela, afin de permettre aux différents acteurs du milieu d'adapter leurs stratégies de développement et la gestion du bénévolat. La présente étude a été réalisée par le Laboratoire en loisir et vie communautaire (LLVC) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) sous le titre *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*.

MÉTHODOLOGIE¹

La première étape de la recherche a consisté à construire une grille d'analyse qui puisse rendre compte des dimensions et des indicateurs observables du bénévolat et de sa gestion, et soit fondée sur la nature du bénévolat et de la gestion des organisations. En d'autres termes, cette grille devait identifier ce qui doit être observé et analysé pour comprendre les changements dans le bénévolat et dans sa gestion.

Par la suite, pour comprendre les changements intervenus dans le bénévolat et identifier les ajustements et les défis posés, l'équipe de recherche a fait le choix de combiner les données provenant de trois sources : la littérature

scientifique, les acteurs québécois en bénévolat et la population du Québec.

Pour ce faire, l'équipe de recherche a fait la synthèse des changements et des défis dans la littérature scientifique. Ensuite, par des groupes de discussion, elle a validé et complété la liste de ces changements et de ces défis auprès des acteurs québécois en bénévolat. Enfin, elle a validé les résultats des deux premières étapes par un sondage auprès d'un échantillon représentatif de la population québécoise. Les trois étapes ont été réalisées dans cet ordre afin de permettre aux chercheurs d'ajuster constamment l'analyse aux nouvelles données.

¹ Le texte de ce bulletin est tiré du rapport de recherche *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, présenté au Réseau de l'action bénévole du Québec.

QU'EST-CE QUI CHANGE SELON LA LITTÉRATURE ?

EN BÉNÉVOLAT

L'examen des textes amène à constater, chez les scientifiques, la conviction que le bénévolat subit un changement radical, conséquence de changements dans la société. Ce changement est radical parce qu'il affecte les bases même du bénévolat : le temps donné, les motivations des bénévoles et même la communauté d'appartenance.

L'idée que les valeurs rattachées à l'engagement bénévole se sont transformées se retrouve chez plusieurs auteurs. Ces derniers utilisent différentes appellations et divers concepts pour rendre compte du phénomène. Hustinx (2001) parle de l'émergence du bénévolat « moderne » aux côtés du bénévolat dit « traditionnel ». L'article de Hustinx & Lammertyn (2003) présente une synthèse en huit points des caractéristiques du « nouveau » bénévolat. En interprétant ces indicateurs du bénévole nouveau à la lumière de l'ensemble des écrits consultés, les auteurs de la recherche ont retenu les caractéristiques énumérées ci-dessous.

1. La laïcisation des motifs d'engagement : ce n'est plus une obligation morale.
2. La recherche des bénéfices concrets plus qu'une satisfaction morale : pour soi et les autres.
3. L'engagement est davantage une affaire d'individu que de communauté : le *JE* est moteur de l'engagement.
4. La tâche prévaut sur l'appartenance (membership) à une organisation comme motif d'engagement.
5. Le temps d'engagement est sporadique plus que régulier : le temps manque.
6. Les personnes s'engagent à partir de réseaux sociaux plus que d'un territoire.
7. Les causes servies doivent être perçues à la mode, ce qui amène une obligation de vendre la cause.
8. L'action bénévole : ça donne quelque chose, et c'est « glamour », reconnu et festif.

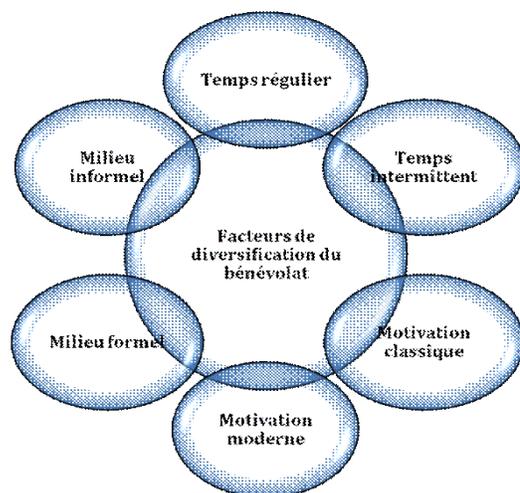
L'examen des changements évoqués dans la littérature à propos des dimensions temps,

motivations, causes et organismes servis et milieux de provenance ont permis de mieux comprendre concrètement ce portrait général du bénévolat nouveau.

Les changements observés dans la littérature à propos du bénévolat amènent à conclure que dorénavant on parle DES bénévoles et que le bénévolat nouveau a engendré une diversité de modèles de bénévolat.

1. Le temps donné et disponible n'est pas le même pour tous. Il y a deux groupes : les « TLM » (toujours les mêmes), qui fournissent la majorité des heures données en bénévolat, et 2) les « TP » (temps partiel), qui fournissent du temps « en capsules ».
2. Un bénévolat « moderne » s'installe, distinct du bénévolat « classique » dont la présence n'est nullement remise en question. En bénévolat moderne, l'engagement est le fruit d'une décision personnelle et moins de prescriptions morales, de sorte que les causes et les organismes les plus attrayants sont ceux qui touchent le bénévole ou son environnement social. Il existe dès lors deux modèles de bénévolat.
3. Les façons de s'engager sont de plus en plus informelles, laissant la place au bénévolat d'initiative à côté d'un bénévolat vécu à l'intérieur des organisations formellement constituées.
4. Les réseaux sociaux, lieux de développement du capital social, constituent les milieux les plus propices à l'engagement bénévole.

La figure qui suit illustre la diversification du bénévolat en plusieurs modèles.

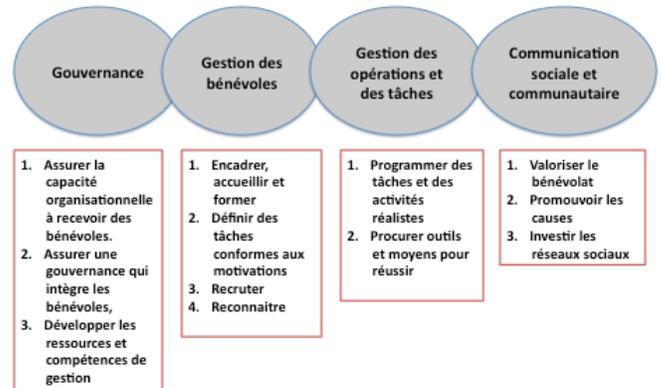


La littérature enseigne que :

1. toutes les dimensions de la gestion des organisations doivent être mises à contribution pour assurer le développement du bénévolat et le soutien aux bénévoles;
2. la gestion du bénévolat et des bénévoles se caractérise par son obligation de concilier constamment les objectifs des organisations et les attentes des bénévoles;
3. dans les organisations, la gouvernance doit tenir compte de la volonté grandissante des bénévoles d'être davantage des partenaires que des auxiliaires ou de la main-d'œuvre non payée (cheap labor);
4. l'univers des professionnels et celui des bénévoles peuvent se différencier et parfois se heurter : l'encadrement souhaité est alors plus près du « coaching » que de la direction hiérarchique;
5. les tâches demandées aux bénévoles doivent être clairement énoncées et leur mise en œuvre doit respecter le temps disponible des bénévoles;
6. recruter est devenu un processus qui implique tout un ensemble d'interactions avec la communauté et les réseaux, en plus d'un examen approfondi de la capacité et des besoins de l'organisme;
7. la reconnaissance ne saurait être accessoire, elle doit s'inscrire dans l'ensemble des dimensions de la gestion quotidienne;
8. la communication avec la communauté est essentielle dans la mesure où le bénévolat est issu de collectivités qui stimulent et influencent son engagement, et où, en conséquence, la valorisation sociale du bénévolat est une condition préalable au recrutement et à l'engagement des bénévoles.

Dès lors, la gestion du bénévolat comprend quatre sous-champs : 1) la gouvernance des organisations; 2) la gestion des bénévoles proprement dite; 3) la gestion des activités et des tâches; 4) la communication avec la communauté. Ces champs sont en interaction et doivent correspondre à une vision globale de la situation du bénévolat et des bénévoles. En ce sens, la gestion du bénévolat doit être écologique.

Dimensions de la gestion en bénévolat



FAITS SAILLANTS DES RÉSULTATS DES ENQUÊTES SUR LE TERRAIN

Les résultats obtenus permettent d'affirmer que, au Québec, les comportements des bénévoles correspondent fréquemment au bénévolat moderne. Les résultats concernant les changements en bénévolat montrent la présence de plusieurs cadres d'engagement. En matière de temps donné et disponible, deux profils de bénévoles se dessinent : ceux qui sont toujours disponibles et ceux qui s'impliquent de façon intermittente. Sur le plan des valeurs et des motivations, coexistent le modèle « classique » et un modèle en émergence, dit « nouveau » ou « moderne ». Cela se manifeste entre autres par le fait qu'un groupe important de Québécois et de Québécoises pratique un bénévolat informel hors des organismes et des institutions.

Si on considère les caractéristiques du bénévolat nouveau, les organisations doivent s'adapter :

1. aux formes variées de temps disponible;
2. au temps donné, qui est majoritairement plus sporadique que régulier;
3. aux « TLM » qui resteront, mais seront moins nombreux;
4. au changement demandé ou apporté par les « boomers » et les jeunes;
5. aux bénévoles nouveaux qui ont besoin de se sentir touchés personnellement pour s'engager dans une cause ou un organisme;
6. au besoin des bénévoles d'avoir une idée claire des tâches qui seront les leurs;
7. aux besoins des bénévoles de vivre une expérience sociale, d'avoir du plaisir et de se sentir utiles dans une ambiance harmonieuse et avec les moyens et les instruments nécessaires pour réussir;

8. à la recrudescence du bénévolat informel pratiqué hors des institutions et des groupes incorporés;
9. à la société où les réseaux sociaux des bénévoles remplacent le territoire comme communauté d'appartenance et jouent un rôle déterminant dans la décision de chacun de s'engager.

Devant ces défis, où en sont les gestionnaires? C'est la question à laquelle tentent de répondre les résultats des groupes de discussion portant sur la gestion des bénévoles et du bénévolat.

Les résultats concernant la gestion du bénévolat (que ce soit la gestion des organisations, la gestion des bénévoles ou la communication sociale) sont étroitement liés aux changements qui sont intervenus dans l'univers du bénévolat en général. Les résultats enseignent que dans les organisations formelles, évoluent des bénévoles dont le temps disponible varie et les motivations et les attentes sont différentes. En clair, les TLM (toujours les mêmes) côtoient les occasionnels, les classiques côtoient les modernes. Ces bénévoles différents doivent vivre ensemble.

De plus, les organismes vivent dans un univers compétitif où de multiples autres « causes » et organismes sollicitent les bénévoles. Ces causes doivent toucher les personnes et les communautés. La recherche a montré que les organismes doivent vivre en synergie avec les communautés et les réseaux sociaux, démontrer leurs affinités avec les intérêts et les valeurs des communautés et des personnes, et gagner leur confiance. Gagner leur confiance, c'est d'abord valoriser le bénévolat sous toutes ses formes, considérer les bénévoles non seulement comme ressources humaines mais aussi comme acteurs et partenaires.

D'ores et déjà, on sait à partir des résultats concernant les changements en bénévolat que les gestionnaires doivent prendre acte de la diversité des pratiques de bénévolat et se comporter en conséquence.

Ils doivent adapter tâches et horaires, et faire preuve de souplesse avec les bénévoles « intermittents ». Ils doivent instaurer, dans leur organisation, les conditions qui assureront à tous les bénévoles (nouveaux et traditionnels) une expérience satisfaisante et de qualité.

Notamment, il faut assurer un encadrement de type « coaching » plutôt que « boss », créer une ambiance de plaisir entre bénévoles, savoir remercier et montrer l'utilité de la contribution des bénévoles. Enfin, ils doivent démontrer l'affinité et la proximité de la cause qu'ils servent et de leur organisme avec les réseaux, les communautés et les individus.

Or, il ne semble pas assuré que les acteurs québécois du bénévolat formel fassent consensus quant aux moyens pour s'adapter au bénévolat nouveau et à sa diversité. De plus, le sentiment d'urgence reconnu pour mobiliser ne semble pas encore présent. Les acteurs québécois du bénévolat formel sont plus incommodés que mobilisés. En insistant autant sur le recrutement, ils recherchent encore une solution assez simple. Ils ne se sentent pas touchés dans leurs racines.

Au-delà de ces gestes, il est des attitudes à développer et des champs de gestion à améliorer ou à adapter.

L'analyse plus fine des résultats en matière de gestion montre que quelques questions devront faire l'objet de discussions, notamment deux sur lesquelles gestionnaires et bénévoles ne semblent pas s'accorder :

- le statut des bénévoles,
- leur participation aux prises de décision.

Ce désaccord risque de s'accroître avec l'arrivée des « boomers ». Faute de clarifier ces questions, la perception de la culture organisationnelle des organismes bénévoles pourrait devenir négative et nuire à la capacité d'attraction et de rétention des bénévoles de la relève : les « boomers » et les jeunes particulièrement.

Par ailleurs, certaines tendances que révèlent les résultats obtenus des groupes de discussion interpellent les gestionnaires d'organisations bénévoles et les gestionnaires de bénévoles.

- Plusieurs fonctions de gestion gagneraient à être adaptées et améliorées : dans l'ordre, le recrutement (82%), l'accueil (74%), la mise en réseau des bénévoles (68%), la reconnaissance (67,6%), la définition des tâches (66,9%) et le mentorat (66,2%).

- Il y a actuellement des obstacles à surmonter et des conditions préalables à instaurer dans les organisations avant de recruter des bénévoles. L'ambiance et le fonctionnement ont besoin notamment d'être revus et, sur le plan de la gestion des organisations comme telle, les principales prescriptions concernent les actions suivantes : recourir régulièrement à internet (85,6%), faire preuve d'une clarté accrue envers les bénévoles (85,4%), accorder une importance plus grande à la communication interne (84,6%) et considérer les bénévoles moins comme de la main-d'œuvre et davantage comme des partenaires (83,2%).
- Les gestionnaires devront acquérir des compétences nouvelles. Les plus importantes signalées par les participants aux groupes de discussion se regroupent autour de la communication : communication à l'intérieur de l'organisation et avec le milieu, et communication entre les bénévoles pour assurer une ambiance agréable et stimulante. Le second groupe de compétences s'articule autour de la description des tâches et de la formation des bénévoles.

De l'analyse de ces résultats, un constat général s'impose : toutes les dimensions de la gestion doivent être mobilisées pour assurer reconnaissance et soutien adéquat des bénévoles, pour maintenir et développer le bénévolat.

Cela vient confirmer et appuyer l'idée d'une gestion « écologique », c'est-à-dire une gestion dont toutes les dimensions sont cohérentes les unes avec les autres et qui tient compte du bénévole de façon globale : son milieu d'origine qui soutient et stimule son engagement, ses contraintes de temps qui modulent son don de temps, ses motivations personnelles, son statut dans l'organisation qui donne du sens à cet engagement, ses facteurs de réussite, ses tâches, l'ambiance et ses relations avec le personnel d'encadrement et avec les usagers.

On s'entend sur le fait que la gestion en bénévolat doit être globale et ne pas se limiter à la gestion du « personnel bénévole ». Elle doit investir les trois autres domaines de la gestion qui ont été identifiés dans la littérature. En corollaire, les gestionnaires de bénévoles ne peuvent être seuls à adopter ces attitudes, ils

doivent être appuyés par une organisation et une direction qui agissent en toute cohérence.

Les changements en bénévolat et les besoins d'adaptation de la gestion posent des défis importants au monde du bénévolat québécois. Les données provenant des acteurs du milieu qui ont participé aux groupes de discussion et les comportements révélés par le sondage permettent de cerner quelques-uns de ces défis et d'esquisser un certain nombre de pistes de solutions. C'est là le propos de la conclusion qui suit.

CONCLUSION : AVOIR LA CLAIRVOYANCE D'APPORTER LES CHANGEMENTS NÉCESSAIRES

De toute évidence, les responsables de la gestion des organisations et des bénévoles doivent s'adapter aux changements, développer des compétences nouvelles et doter les organisations d'une capacité d'inclure tous les types de bénévolat. Il faudra de la volonté, de la détermination et de la clairvoyance pour lutter contre l'attentisme. Il est plus facile d'être victime des changements que de les mettre en œuvre.

RÉFÉRENCE :

Pour accéder au document *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : Faits saillants de la recherche sur le bénévolat au Québec*, cliquer sur l'image suivante!

