



RAPPORT DE RECHERCHE



RÉSEAU DE
L'ACTION BÉNÉVOLE
DU QUÉBEC



Présenté au RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC

par
THIBAUT, André; FORTIER, Julie et LECLERC, David
LABORATOIRE EN LOISIR ET VIE COMMUNAUTAIRE
de

l'Université du Québec à Trois-Rivières
Mai 2011

BÉNÉVOLATS
NOUVEAUX,
APPROCHÉS
NOUVELLES

CRÉDITS

La réalisation de cette recherche a été confiée par le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) au Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) soutenu et encadré par un comité d'orientation.

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Julie Fortier, Ph.D.,
Directrice du projet

Directrice du Laboratoire et professeure au département d'études en loisir, culture et tourisme de l'UQTR

André Thibault, Ph.D.,
Chercheur senior

Professeur associé au département d'études en loisir, culture et tourisme de l'UQTR et directeur de l'Observatoire québécois du loisir

David Leclerc, M.A.,
Professionnel de recherche

COMITÉ D'ORIENTATION

Andrée Gignac,

Conseil québécois du loisir (CQL) - Les Clubs 4-H du Québec

Bernard Cyr,

Retraité du secteur de la santé et des services sociaux

Carole Deschamps,

Représentante du Secrétariat aux aînés, ministère de la Famille et des aînés

Denis Nantel,

Président du RABQ et agent de développement communautaire, Fondation Berthiaume-Du Tremblay

Esther Sanschagrin,

Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Louise Lebrun,

Fédération des centres d'action bénévole du Québec, Centre d'action bénévole de Beauharnois

Marie-Josée Ouellet,

Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Maurice Pleau,

Secrétariat au loisir et au sport, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Nicole René,

Directrice générale, RABQ

RÉDACTION

André Thibault,

Observatoire québécois du loisir

Avec la collaboration de

Julie Fortier,

Laboratoire en loisir et vie communautaire

Noémie Delisle,

Chargée de projet, RABQ

CONCEPTION GRAPHIQUE

RABQ

UNE INITIATIVE DE



RÉSEAU DE
L'ACTION BÉNÉVOLE
DU QUÉBEC



Secrétariat à l'action
communautaire
autonome
et aux initiatives
sociales

Québec 

Éducation,
Loisir et Sport

Québec 



Bénévolats nouveaux, approches nouvelles

Rapport de recherche

Mai 2011

ISBN 978-2-923933-04-7 (version imprimée)

ISBN 978-2-923933-05-4 (version PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2011

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES SIGLES	VI
1. CONTEXTE ET MANDAT DE LA RECHERCHE.....	2
1.1. Le milieu du bénévolat perçoit des changements.....	2
1.2. La société québécoise change.....	3
1.2.1. La valorisation de l'individu et la diversification des comportements.....	3
1.2.2. Le manque de temps perçu.....	4
1.2.3. La population vieillissante et la relève.....	4
1.3. Le mandat de la recherche	5
2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	6
2.1. Vue d'ensemble	6
2.2. Revue de la littérature	7
2.3. Groupes de discussion	7
2.4. Sondage	8
3. GRILLE D'ANALYSE DU BÉNÉVOLAT ET DE LA GESTION DU BÉNÉVOLAT	10
3.1. Le bénévolat.....	10
3.1.1. Dimensions générales	10
3.1.2. Indicateurs observables	11
3.2. La gestion en bénévolat.....	12
3.2.1. Dimensions générales	12
3.2.2. Indicateurs observables	13
3.3. Synthèse des dimensions et indicateurs du bénévolat et de sa gestion.....	14
4. REVUE DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE.....	16
4.1. Changements en bénévolat : caractéristiques du bénévolat nouveau	16
4.1.1. Vue d'ensemble	16
4.1.2. Temps disponible.....	17
4.1.3. Motivations	18
4.1.4. Causes et organismes servis	19
4.1.5. Milieux de provenance.....	21
4.2. Spécificité et défis de la gestion en bénévolat.....	22
4.2.1. Vue d'ensemble	22
4.2.2. La gouvernance	22
4.2.3. Gestion des bénévoles	23
4.2.4. Gestion des opérations.....	25
4.2.5. Communication avec la communauté.....	26

4.3. Synthèse de la revue de littérature	27
4.3.1. En bénévolat.....	27
4.3.2. En gestion.....	28
5. ENQUÊTE SUR LE TERRAIN : RÉSULTATS.....	30
5.1. Changements en bénévolat (résultats des groupes de discussion et du sondage)	30
5.1.1. Vue d'ensemble des changements.....	30
5.1.2. Nouvelles caractéristiques du bénévolat	33
5.1.3. Conclusion sur le changement en bénévolat.....	40
5.2. Présentation des résultats sur la gestion (groupes de discussion)	41
5.2.1. Mesures d'ensemble à adopter.....	42
5.2.2. Les fonctions de gestion à adapter.....	43
5.2.3. Les compétences à développer.....	44
5.2.4. Supervision et accompagnement.....	45
5.2.5. Recrutement.....	45
5.2.6. Communication avec le milieu.....	46
5.2.7. Conclusion sur la gestion du bénévolat	47
6. CONCLUSION : DÉFIS ET PISTES D'ACTION	50
6.1. Principaux constats.....	50
6.1.1. Le bénévolat change profondément.....	50
6.1.2. L'engagement bénévole ne faiblit pas, il change	50
6.1.3. Le changement en bénévolat : un processus de diversification.....	51
6.1.4. Les ajustements à apporter en gestion	51
6.1.5. Les ajustements requis interpellent toutes les dimensions de la gestion	52
6.1.6. Les approches nouvelles à adopter : un chantier à définir	52
6.2. Défis à relever : gérer la diversité.....	52
6.2.1. Assurer la complémentarité des bénévoles informel et formel	53
6.2.2. Assurer la cohabitation des bénévoles TLM et TP.....	54
6.2.3. Mobiliser l'organisation pour recruter les bénévoles.....	55
7. RECOMMANDATIONS	58
BIBLIOGRAPHIE	60

Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition des participants aux groupes de discussion	8
Tableau 2 : Profil sociodémographique des répondants au sondage.....	9
Tableau 3 : Causes et secteurs de bénévolat.....	11
Tableau 4 : Portion de temps donné par 25% des bénévoles les plus engagés	17

Liste des figures

Figure 1 : Schéma des étapes de la recherche.....	6
Figure 2 : Grille d'analyse des changements en bénévolat et en gestion du bénévolat.....	14
Figure 3 : Motifs pour poursuivre son engagement	19
Figure 4 : Facteurs de diversification des modèles de bénévolat.....	27
Figure 5 : Dimensions de la gestion en bénévolat.....	28
Figure 6 : Éléments du bénévolat qui changent le plus (groupes de discussion)	31
Figure 7 : Groupes qui changent le plus (groupes de discussion)	31
Figure 8 : Le mot bénévole est-il encore approprié?	32
Figure 9 : Modalités du don de temps	33
Figure 10 : Rang accordé aux trois principales motivations à s'engager	34
Figure 11 : Caractéristiques d'une cause attrayante	34
Figure 12 : Caractère formel des groupes d'engagement bénévole (sondage).....	36
Figure 13 : Distribution des sources d'initiative	36
Figure 14 : Critères de choix d'un organisme	37
Figure 15 : Sources de satisfaction des bénévoles dans un organisme (groupes de discussion)	38
Figure 16 : Secteurs selon le niveau de difficulté à recruter (groupes de discussion)	39
Figure 17 : Milieux d'appartenance à partir desquels les bénévoles s'engagent (groupes de discussion)	40
Figure 18 : Mesures prioritaires à adopter pour s'ajuster aux changements	42
Figure 19 : Fonctions à adapter prioritairement pour faire face aux changements (%).....	43
Figure 20 : Compétences à développer	44
Figure 21 : Orientations en supervision.....	45
Figure 22 : Bilan et défis en promotion du bénévolat	46

Liste des sigles

ECDBP	Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation
ISQ	Institut de la statistique du Québec
LLVC	Laboratoire en loisir et vie communautaire
RABQ	Réseau de l'action bénévole du Québec
SACAIS	Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales
TLM	Toujours les mêmes
TP	Temps partiel
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

1. Contexte et mandat de la recherche

Initiative du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), la présente étude a été réalisée par le Laboratoire en loisir et vie communautaire (LLVC) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

Le besoin d'une telle étude est justifié par les problèmes et les changements ressentis sur le terrain par les acteurs du monde du bénévolat autant que par les constats issus de recherches québécoises récentes.

Les changements observés en bénévolat découlent du contexte plus large de la société québécoise dans la mesure où l'acte bénévole et le bénévole lui-même s'y inscrivent et en sont influencés.

1.1. Le milieu du bénévolat perçoit des changements

Au cours des dernières années, sur le terrain, dans les organisations où œuvrent les bénévoles, plusieurs groupes ont ressenti des changements. Notamment, ils ont constaté 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 offert par les autres. Ils ont 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 une plus grande participation aux décisions.

De plus, une étude menée en 2003 dans le champ du loisir, de la culture et du sport a fait voir un certain essoufflement des bénévoles qui s'expliquerait, en partie, par le glissement fréquent de la relation conviviale – parfois amicale – bénévole/bénéficiaire vers une relation davantage client/serveur.

Les exigences accrues des « clients » expliquent l'essoufflement des bénévoles parce que (...) le clientélisme rend les usagers culturellement dissonants par rapport au bénévolat. Dans la culture du bénévolat communautaire, les usagers sont des partenaires responsables et actifs et non des clients consommateurs qui-ont-toujours-raison. (Thibault et Fortier, 2003, p. 339)

Enfin, les organisations ressentent le déplacement des intérêts des jeunes vers de nouvelles causes et de nouvelles façons de s'impliquer alors que l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation de 2007 (ECDBP, 2009¹) constate que *58% des adolescents font du bénévolat*. Cela représente le degré de participation le plus élevé de tous les groupes d'âge (Statistique Canada, 2009a, p. 38). Comment expliquer ce décalage? On sent bien que quelque chose change et que les conceptions du bénévolat évoluent et se diversifient.

En 2007, une étude commandée par le RABQ, *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec, créateur de liens autant que de biens*, avait comme mandat de cerner la réalité et la définition du bénévolat au Québec. En conclusion, ses auteurs affirment que le sens et la pratique du bénévolat sont diversifiés et multiples.

¹ Cette enquête a été menée en 2007 et les « points saillants » ont été publiés en 2009.

Dans cette recherche, il a été choisi de saisir la pratique du bénévolat par induction laissant le milieu parler et décrire son bénévolat. Cette méthode a permis de constater rapidement que le pluralisme de la société québécoise génère des formes différentes de bénévolat selon l'environnement et la culture historique des milieux et des personnes. (Thibault, Fortier et Albertus, 2007, p. 34)

Pressentant le changement, Thibault, Fortier et Albertus (2007) recommandaient d'entreprendre une démarche d'ajustement des façons de faire en développement du bénévolat et en soutien aux bénévoles, bref, en gestion² du bénévolat.

1.2. La société québécoise change

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 modifient l'environnement du bénévolat.

Trois dimensions affectent particulièrement l'engagement bénévole : 1) la valorisation de l'individu et la diversification des valeurs et des comportements, 2) la problématique de conciliation travail et vie familiale et personnelle et le manque de temps qu'elle génère et, enfin, 3) le vieillissement de la population et l'influence des boomers et des jeunes en bénévolat.

1.2.1. La valorisation de l'individu et la diversification des comportements

Dans les sociétés industrialisées actuelles se dessine, depuis plusieurs décennies déjà, une tendance chez les individus à s'affirmer indépendamment des autres, à favoriser l'épanouissement personnel et le besoin de l'expression du soi. Pour reprendre l'expression de Roman (1998) et de Touraine (1997), nous sommes dans la « *République des individus* ».

Dans la société traditionnelle

[...] où l'individu est inséré dans des structures sociales préalables et contraignantes, la question [du lien social] ne se pose guère. En revanche, elle émerge avec la représentation puis la réalité de l'individualisme moderne, avec l'idée que l'individu est premier et qu'il faut d'une manière ou d'une autre engendrer la société à partir de lui. (Roman, 1998, p. 28)

Le lien social et la conscience sociale, à la base de l'engagement bénévole traditionnel, ne se comprennent, de nos jours, qu'en référence à la structure des sociétés post-industrielles où il y a éclatement et diversification des valeurs et où la diversité des comportements devient une réalité incontournable.

Présentement, pour assurer la participation sociale et l'implication bénévole, il faut plutôt compter sur le besoin, individuel à la base, qu'ont les personnes de tisser des liens sociaux et d'acquérir une identité sociale (Touraine, 1997).

Dès lors, on peut soupçonner qu'aujourd'hui, l'engagement bénévole dans un domaine ou un autre émerge plus d'un cheminement des individus que d'une prescription religieuse, familiale ou sociale.

² Précisons immédiatement que la notion de gestion utilisée tout au long de la présente recherche fait référence à l'ensemble des actions qui permettent de mettre en œuvre un environnement favorable à l'atteinte des objectifs des organisations tout en permettant aux bénévoles de s'engager et d'être satisfaits de l'expérience qu'ils vivent.

Conséquence logique à l'individualisation, la diversification des pratiques et du sens du bénévolat s'impose comme une réalité incontournable. L'étude commandée par le RABQ en 2007 affirmait déjà que :

Rendre compte du bénévolat c'est aussi rendre compte des changements sur le plan des valeurs, des attitudes, des lieux et des tâches des bénévoles pour éviter d'omettre des secteurs en émergence et de scléroser les instruments de mesure au point de les rendre obsolètes. (Thibault, Fortier et Albertus, 2007, p. 44)

Cet éclatement a fait naître de nouvelles conceptions et de nouvelles visions de toutes les dimensions du bénévolat : causes, motivations, encadrement, significations, temps et lieux. Il a mené à questionner l'utilisation du vocable « bénévole » pour nommer l'ensemble des façons de s'engager volontairement (Thibault, Albertus et Fortier, 2007, 19).

1.2.2. Le manque de temps perçu

Au Québec, dans 66% des familles avec enfant, deux adultes occupent un emploi à l'extérieur. La question de la conciliation du temps famille-travail-loisir occupe l'avant-scène des préoccupations de la population (Thibault, 2004).

Le nombre d'heures de travail a souvent augmenté de sorte que le temps disponible s'est considérablement modifié. La disponibilité va en diminuant pour l'ensemble des catégories de population, et ce, pour différentes raisons. Les individus sont de plus en plus occupés et préoccupés face au travail et aux obligations familiales et personnelles (Pronovost et Ebrary, 2005). Le manque de temps apparaît l'excuse universelle pour ne pas faire telle ou telle activité, dont le bénévolat.

1.2.3. La population vieillissante et la relève

Au Québec, la proportion de personnes âgées est en augmentation comparativement à la population des adolescents et à la population active. En termes relatifs, les personnes de 65 ans et plus représentent en 2006, 14% de la population du Québec. Cette proportion devrait doubler en 2056, à 28% (ISQ, 2009, p. 37).

Ces données expliquent que ces nombreuses personnes, dont plusieurs œuvrent depuis bon nombre d'années dans les organisations bénévoles, vont bientôt cesser leur implication et parfois même, demander des soins.

En général, la probabilité de faire du bénévolat décroît avec l'âge, alors que le nombre d'heures de bénévolat augmente (...) Par exemple, 58% des jeunes de 15 à 24 ans ont fait du bénévolat, comparativement à 36% des personnes de 65 ans ou plus. Toutefois, les personnes de 65 ans ou plus ont accumulé en moyenne 218 heures de bénévolat, comparativement à seulement 138 heures pour les jeunes de 15 à 24 ans. (Statistique Canada, 2009a, p. 38)

Ce vieillissement et la hausse de l'espérance de vie de la population peuvent avoir trois effets sur le bénévolat.

D'une part, la forte cohorte de personnes en perte d'autonomie signifie que des besoins plus nombreux devront être comblés par la société, dont les bénévoles.

Ensuite, cela signifie que les boomers, groupe qui diffère de la génération précédente, arrivent massivement à la retraite et bénéficient théoriquement de temps pour le bénévolat. Quel bénévolat? Les baby-boomers arrivent avec un bagage de compétences, de valeurs et de nouvelles façons de faire. Ils se trouvent de plus en plus sollicités entre les différents loisirs, les vacances, les voyages,

les petits-enfants et les parents très âgés dont il faut s'occuper. À certains égards, ils prennent la relève de leurs propres aînés qui ont marqué toute une époque du bénévolat au Québec et constitué largement le groupe de ceux qui donnaient la majorité des heures de bénévolat. L'arrivée des boomers ne sera pas sans poser des défis aux organismes bénévoles.

D'ici 2006, notre pays comptera environ 15 millions de Canadiens de plus de 50 ans prêts à se retirer plus jeunes, en meilleure santé, mieux éduqués et mieux nantis qu'auparavant, des gens dont les attitudes et les valeurs sur le monde détonnent sur celles des autres groupes d'âge. (...) Il faut s'attendre à ce qu'en vieillissant, ils (les boomers) continuent à rechercher des activités stimulantes qui, tout en leur laissant une certaine marge de manœuvre, offrent l'occasion d'élargir leurs horizons sur le plan physique et intellectuel. (Bénévoles Canada, 2001a, p. 3)

Enfin, le vieillissement pose la question de la relève et de l'arrivée de nouvelles générations de personnes qui ont grandi dans un univers différent de celui de leurs aînés. Toutefois, miser sur la relève des jeunes bénévoles implique de connaître leurs motivations et leurs besoins en matière d'action bénévole. À ce propos, plusieurs études démontrent qu'ils s'engagent avant tout pour le plaisir et l'acquisition d'expérience.

Les jeunes perçoivent le bénévolat de manière différente. Du même coup, cette façon de réaliser leur action se révèle sous diverses formes de don, d'engagement ainsi qu'une orientation davantage citoyenne. Pour les jeunes, la notion d'acte public et de communauté est abordée autrement. Tout d'abord, l'acte et l'action publique qui soutiennent l'idée d'un bénévolat plus « citoyen » ont un lien avec une cause sociale et une implication avec peu de limites territoriales dans ses intentions (qu'elles soient locales ou bien internationales) : c'est la pensée globale et l'action locale. (Thibault, Albertus et Fortier, 2007)

1.3. Le mandat de la recherche

Dans ce contexte, le RABQ a proposé en 2009 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 en fonction des besoins à la fois des bénévoles, des clientèles desservies et des gestionnaires de bénévoles. Plus particulièrement, le mandat de la présente recherche se définit comme suit :

En réalisant ces objectifs, le RABQ, conformément à sa mission, souhaite développer des outils et une réflexion afin de soutenir les organismes qui s'adapteront aux changements, de façon à :

- Assurer une relève professionnelle compétente des gestionnaires de bénévoles ;
- Contribuer de manière proactive au recrutement et à la rétention des bénévoles ;
- Développer et impliquer plus activement certaines catégories de bénévoles (jeunes, nouveaux retraités, etc.) ;
- Augmenter de manière significative le nombre de bénévoles québécois, et ce, pour l'ensemble des régions.

2. Méthodologie de la recherche

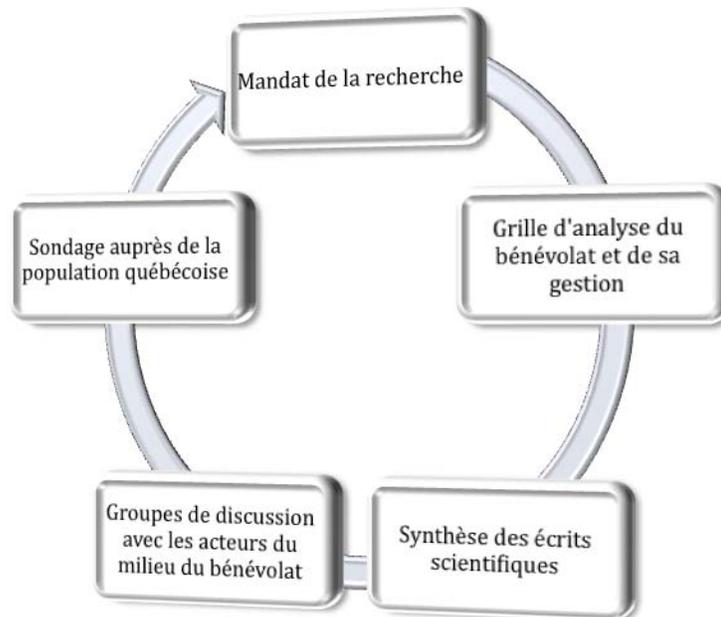
2.1. Vue d'ensemble

La première étape de la recherche a consisté à construire une grille d'analyse du bénévolat et de sa gestion. Cette grille rend compte des dimensions et des indicateurs observables de ces deux champs et se fonde sur leur nature respective (celle du bénévolat et celle de la gestion). En d'autres termes, elle identifie ce qui doit être observé et analysé pour comprendre les changements en cours.

Par la suite, pour comprendre les changements intervenus en bénévolat et identifier les ajustements et les défis posés, l'équipe de recherche a fait le choix de combiner des 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 identifiés dans la littérature scientifique. Ensuite, grâce à 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, les résultats des deux premières étapes ont été validés 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 de constamment ajuster l'analyse à la lumière des nouvelles données (Figure 1).

Figure 1 : Schéma des étapes de la recherche



2.2. Revue de la littérature

La revue de la littérature avait comme objectif de tirer profit des connaissances acquises pour constituer une synthèse composée d'un ensemble d'hypothèses et de questions permettant d'appuyer scientifiquement et d'orienter les enquêtes en milieu québécois. Ces connaissances ont aussi permis de mettre en perspective et de mieux interpréter les résultats obtenus lors des groupes de discussion et du sondage.

La grille d'analyse du bénévolat et de sa gestion a été utilisée pour retenir et étudier les différents articles et rapports de recherche. Le relevé des écrits scientifiques a permis de recenser au-delà de 900 ouvrages traitant de l'objet d'étude (les descripteurs clés retenus étaient : *volunteering*, *voluntary*, *citizen involvement*, *citizen engagement*, *community development*, *social capital* et *social network*). De ce nombre, plus d'une soixantaine d'articles scientifiques ont été analysés.

La prospection documentaire a été effectuée dans des bases de données informatisées et des sites Web tels Dissertations and Theses, Scopus, Sociological abstracts et Web of science, et dans les recherches réalisées en continu depuis dix ans par le Laboratoire en loisir et vie communautaire. Les efforts bibliographiques ont été concentrés plus précisément dans les ouvrages scientifiques portant sur les thèmes du bénévolat, de l'action bénévole, de l'engagement bénévole, du volontariat et du capital social.

2.3. Groupes de discussion

La tenue de groupes de discussion avec des acteurs du milieu du bénévolat québécois, considérés comme des observateurs privilégiés, a permis de dresser le portrait des changements et des défis perçus sur le terrain par ceux et celles qui, somme toute, sont les destinataires de la recherche et auront à mettre en œuvre les ajustements qui en découlent.

Cette enquête a été menée auprès de 25 groupes totalisant 187 individus issus de tous les secteurs du bénévolat associés au RABQ, auxquels se sont ajoutés des groupes externes comme les bénévoles des musées, des milieux d'affaires, sur le Web, en environnement, en événements et en milieu scolaire (Tableau 1). Sur le total des participants, 101 étaient des bénévoles et 86 des gestionnaires. Les participants aux groupes de discussion se répartissent de la façon suivante : professionnels salariés (46%), bénévoles engagés dans le fonctionnement de l'organisation (comités) (24%), bénévoles auprès des bénéficiaires (16%), bénévoles membres d'un conseil d'administration (14%).

Tableau 1 : Répartition des participants aux groupes de discussion (%) selon leur secteur de bénévolat

Secteurs de bénévolat	(n=187)
Communautaire	13%
Aînés	10%
Scolaire	9%
Jeunesse	8%
Environnement	7%
Plein air	7%
Santé et services sociaux	7%
Loisir	6%
Sport	6%
Municipal	6%
Nouveaux arrivants et immigrants	6%
Culture	5%
Événement	5%
Internet (e-bénévolat)	4%
Affaires	3%

Les groupes de discussion étaient encadrés par un guide d'entretien tiré de la grille d'analyse du bénévolat et de sa gestion. Les débats ont été enregistrés, puis une synthèse a été produite. À la fin des discussions, les participants ont complété un questionnaire synthèse illustrant leur perception ou leur avis sur les questions discutées. Cette méthode a permis de recueillir des perceptions allant au-delà de la première impression.

2.4. Sondage

Élaboré par l'équipe de recherche sur la base de la grille d'analyse et des résultats des groupes de discussion, le sondage a été confié à la firme Léger Marketing. L'échantillon était représentatif de la population québécoise et des régions administratives (Tableau 2). Les résultats ont été pondérés en fonction du sexe, de l'âge, des régions, de la langue parlée à la maison, de la scolarité et de la présence d'enfants dans le ménage, afin de les rendre plus représentatifs de l'ensemble de la population à l'étude. Le sondage a été réalisé du 28 au 30 juin 2010, auprès de 1000 Québécoises et Québécois sélectionnés aléatoirement, âgés de 18 ans ou plus et pouvant s'exprimer en français ou en anglais. La marge d'erreur est de $\pm 2,5\%$, et ce, 19 fois sur 20.

En plus des analyses de fréquence habituelles, des analyses de variance ont été effectuées pour l'ensemble des données afin d'identifier les différences statistiquement significatives entre les personnes ayant participé à l'étude, tant dans les groupes de discussion qu'au sondage. Seuls les résultats des analyses ayant démontré une discrimination significative entre les répondants sont mentionnés dans ce rapport.

Tableau 2 : Profil sociodémographique des répondants au sondage

Variables socio-démographiques	(n=1000)
Sexe	
Homme	49%
Femme	51%
Âge	
18-24 ans	11%
25-34 ans	17%
35-44 ans	17%
45-54 ans	20%
55-64 ans	16%
65 ans ou plus	19%
Scolarité	
Primaire/Secondaire	37%
Collégial	27%
Universitaire	33%
Revenu brut du ménage	
19 999\$ et moins	7%
Entre 20 000\$ et 39 999\$	21%
Entre 40 000\$ et 59 999\$	19%
Entre 60 000\$ et 79 999\$	13%
80 000\$ et plus	23%

Variables socio-démographiques	(n=1000)
Langue	
Francophones	79%
Occupation	
Bureau, ventes ou services	21%
Travailleur manuel	8%
Professionnel	26%
Au foyer	6%
Étudiant	8%
Retraité	25%
Sans emploi	3%
Régions métropolitaines de recensement	
Montréal RMR	47%
Québec RMR	9%
Est du Québec	9%
Centre du Québec	16%
Ouest du Québec	18%
Enfants dans le ménage	
Oui	33%
Non	66%

3. Grille d'analyse du bénévolat et de la gestion du bénévolat

Sous quelles dimensions faut-il analyser le bénévolat et sa gestion pour pouvoir identifier les changements et les aspects à ajuster? L'objectif de ce 3^e chapitre est de répondre à cette question afin d'établir la grille d'analyse des changements chez les bénévoles et dans la sphère de la gestion du bénévolat.

Pour ce faire, il faut s'appuyer sur la notion de bénévolat et identifier la structure et les composantes de l'acte bénévole. Il en est de même pour ce qui est de la gestion.

En somme, le cadre d'analyse de la recherche repose à la fois sur l'identification des dimensions liées aux notions de bénévolat et de gestion, et sur l'étude approfondie de leurs composantes.

3.1. Le bénévolat

3.1.1. Dimensions générales

L'identification des dimensions du bénévolat s'appuie sur la notion développée par l'étude *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec, créateur de liens autant que de biens* (Thibault, Fortier et Albertus, 2007). La conclusion propose la définition suivante du bénévolat :

(...) le bénévolat est un acte social d'échange (don et contre don), un acte de vie et de développement social fondé sur le civisme (action citoyenne) et la volonté de créer des liens. Il est un acte fondé sur des valeurs de gratuité et de responsabilité. Il est un acte public influencé par les causes et les milieux (organismes) publics dans lesquels il se déploie et agit. (...)

Dès lors, rendre compte du bénévolat, c'est rendre compte d'un système d'échange qui a cours dans une multitude de domaines et dont les idéologies et les causes sont aussi diverses que la société elle-même (p.43).

Il faut retenir principalement que la gratuité financière, les bénéfices, les motivations, les causes et les organisations servies constituent les principales composantes de l'acte bénévole. En effet, tous les bénévoles ont en commun le fait de donner leur temps, volontairement et sans bénéfice financier, au service de personnes, de groupes ou de communautés. Dès lors, le temps, les valeurs de gratuité et d'échange sont des dimensions incontournables du bénévolat.

Ce cadre commun posé en postulat, il importe de définir les éléments qui peuvent varier (variables) d'une personne à l'autre, d'un contexte et d'une société à l'autre et qui composent, sur le terrain, l'acte du bénévole.

Ces dimensions ne sont pas isolées; elles interagissent et se complètent. C'est de cette interaction que naît l'acte bénévole concret.

Ainsi, l'équilibre entre ce qu'on appelle le don du bénévole et le contre don (bénéfices), entre la cause servie et l'organisation qui accueille le bénévole, et les intérêts des bénévoles, constitue la source de succès du bénévolat. Assurer cet équilibre constitue le défi des organisations bénévoles et, sans doute, le défi majeur de la gestion du bénévolat. Comprendre cet équilibre tel que vécu ou souhaité aujourd'hui, c'est aussi comprendre le bénévolat actuel.

3.1.2. Indicateurs observables

Que doit-on examiner dans chacune des dimensions pour en mesurer les changements? Pour chacune des dimensions, voici les indicateurs utilisés au cours de l'étude.

Temps disponible

Le temps disponible, matière première de l'acte bénévole, se mesure en durée (heures) et en répartition au calendrier (fréquence et régularité). Le temps disponible s'est-il modifié et si oui, comment se répartit-il?

Motivations

Sur le plan des motivations et des valeurs, la gratuité financière et la liberté de choix délimitent le caractère unique et l'essence de tout acte bénévole. Par ailleurs, le processus et les facteurs qui influencent la décision de s'engager et de maintenir son engagement peuvent varier.

En fait, la décision de s'engager et de maintenir son engagement relève d'une combinaison de facteurs. Ce sont ces combinaisons, caractérisant les divers bénévoles, qui peuvent être observées.

Causes et organismes servis

Les causes servies et les organismes où l'on s'engage sont multiples et s'expriment suivant plusieurs logiques : les personnes servies (jeunes, âgées, malades, etc.), les lieux (communautaires, institutionnels, etc.), les problèmes (pauvreté, environnement, justice sociale, etc.) ou les champs d'activité (loisir, sport, culture, éducation, santé, religion, etc.) et les organismes qui les portent.

Comme l'indique le Tableau 3, la multiplicité des catégorisations possibles a amené Statistique Canada, à travers l'ECDBP (2007), à classer les causes servies en fonction d'une nomenclature de catégories d'organismes et de causes.

Le Tableau 3 montre aussi qu'au Québec, le RABQ retient 16 catégories, plus près en cela de la réalité québécoise. Aux fins de la présente recherche, il allait de soi que la nomenclature des secteurs retenus par le RABQ serve de grille de mesure des causes. Toutefois, considérant l'objectif d'identifier les changements en bénévolat, d'autres secteurs ont été ajoutés, comme le cyber-bénévolat qui s'exerce principalement dans les réseaux sociaux tels Facebook ou Twitter.

Tableau 3 : Causes et secteurs de bénévolat selon Statistique Canada et le RABQ

Statistique Canada	RABQ
Arts et culture	Culture
Sports et loisirs	Loisirs Sports
Éducation et recherche Universités et Collèges	Éducation
Santé Hôpitaux	Santé
Services sociaux	Services sociaux Sécurité civile
Environnement	Environnement
Développement de collectivités et logement	Action communautaire Communautés socioculturelles et linguistiques
Droit, défense des intérêts et politique	Aînés
Octroi de subvention, collecte de fonds et promotion du bénévolat	Philanthropie et Fondations Centres d'action bénévole du Québec
Organismes internationaux Religion	Coopération internationale
Associations d'affaires et professionnelles	
Groupes non classés ailleurs	Jeunes

Milieus de provenance

En affirmant que le bénévolat est un acte social et qu'il crée autant de liens que de biens, il devient clair que les milieux et les réseaux sociaux de provenance des bénévoles facilitent, influencent et orientent la décision de s'engager. Or, la réalité enseigne que si autrefois le territoire ou la paroisse constituait le principal et souvent le seul milieu social des personnes, aujourd'hui ce territoire de proximité n'est plus le seul où on réside, travaille ou exerce son loisir. Très tôt, les enfants vont à l'école hors de leur quartier, s'y font des amis et un réseau de connaissances. Plusieurs adultes travaillent à l'extérieur de leur milieu de résidence, leur fratrie peut être dispersée à travers le Québec et ailleurs, et leur réseau professionnel ou amical contribue à multiplier les milieux d'appartenance.

Comme on le voit, plusieurs réseaux sociaux se juxtaposent : ceux de son milieu de résidence, de son milieu de travail et de ses amis ou de sa famille. Tous ces réseaux permettent d'entrevoir plusieurs combinaisons et plusieurs milieux à la source de l'engagement bénévole.

Voilà qui explique que la connaissance des milieux de provenance des bénévoles puisse être une dimension et un indicateur importants de compréhension du bénévolat dans la société québécoise actuelle.

Les dimensions à observer pour comprendre les changements en bénévolat sont : le temps donné (sa durée et sa distribution), les motivations et les valeurs qui déterminent la décision de s'engager et celle de maintenir son engagement, les causes et les bénéficiaires (groupes et personnes), et le milieu (réseau et territoire) de provenance et d'appartenance des bénévoles.

3.2. La gestion en bénévolat

3.2.1. Dimensions générales

L'engagement bénévole s'exerce généralement dans le cadre d'une organisation, qu'elle soit formellement constituée ou non. Dans tous les cas, il y a une forme d'organisation de l'action. Pour d'éventuels bénévoles, les caractéristiques de la gestion d'un organisme constituent en quelque sorte sa signature et son image. La qualité de la gestion contribue grandement à la capacité d'attraction d'une organisation et influence la mise en œuvre des conditions de maintien et de développement du bénévolat.

Rappelons que, tout au long de cette recherche, la gestion est abordée sous l'angle de l'organisation des actions qui construisent et maintiennent un environnement favorable à l'atteinte des objectifs et au respect des valeurs des organisations. La gestion doit également permettre aux bénévoles de s'engager et d'être satisfaits de leur expérience tout en respectant la nature et les valeurs du bénévolat. C'est dans cette perspective organisationnelle que se profile la notion de gestion et ses champs d'action et d'intervention.

Selon la littérature (Mintzberg, 1990, p. 153-175; Morgan, 1999, p. 31-63; Livian, 2001, p. 49-72), la gestion des organisations comprend les quatre champs suivants :

1. **La gestion stratégique et organisationnelle** analyse et définit les orientations et les activités d'une organisation dans un contexte donné en fonction de la mission et des valeurs. On parle, notamment, de gouvernance, c'est-à-dire du processus qui préside à la prise de décision et au positionnement de l'organisation dans son milieu.

2. **La gestion de la communication et de l'interaction avec le milieu** (bénéficiaires, pourvoyeurs, collectivités, gouvernements) fournit les informations nécessaires et pertinentes aux autres champs de gestion et façonne la perception de l'organisation dans son milieu.
3. **La gestion des ressources humaines, matérielles et financières** assure leur disponibilité et leur engagement envers les objectifs de l'organisation et leur satisfaction. En gestion des bénévoles, on parle généralement de recrutement, d'encadrement et de reconnaissance.
4. **La gestion des opérations** assure la mise en œuvre et la réalisation des activités et des programmes en accord avec la mission, les valeurs et les choix stratégiques de l'organisation. La définition, l'élaboration et la programmation des tâches et des activités ainsi que la structure organisationnelle composent cette dimension de la gestion.

Les quatre champs doivent être examinés pour comprendre la gestion en bénévolat.

3.2.2. Indicateurs observables

En se fondant sur la nature du bénévolat et la problématique à l'origine de la présente recherche, il est possible de dégager les aspects de la gestion des organisations qui concernent de façon plus particulière la gestion du bénévolat à l'intérieur des quatre dimensions proposées par la théorie.

Les dimensions et les indicateurs retenus sont les suivants :

1. En **gestion stratégique**, la gouvernance et la place faite aux bénévoles retiennent l'attention. Elle examine la culture organisationnelle (ambiance et façons de faire) et le processus décisionnel des organismes. Cette dimension est largement développée par le Code canadien du bénévolat et les outils de référence pour les organisations qui en découlent (Bénévoles Canada, 2001b et 2006).

Quel est le statut des bénévoles : partenaires, main d'œuvre? Participent-ils au processus de décision? C'est à ce niveau, qui influence toutes les autres dimensions de la gestion, qu'il faudra traiter de l'ambiance, de la culture organisationnelle, de la cohérence de l'organisation avec les valeurs et les attentes des bénévoles.

2. La **gestion de la communication** et de l'interaction avec la communauté est tout à fait stratégique en bénévolat, particulièrement dans un univers où plusieurs organismes sollicitent les bénévoles et doivent gagner leur confiance et leur adhésion.

Cette dimension traite du lien qu'entretient l'organisation avec la communauté et les milieux de provenance ou d'engagement des bénévoles. Elle traite également de l'image que l'organisation projette d'elle-même et du bénévolat.

3. La **gestion des ressources** appliquée au bénévolat porte sur les fonctions de gestion des ressources humaines dans les organisations.

Cette dimension se définit et s'observe principalement par la façon particulière de recruter, d'encadrer (tâche, supervision, formation), de reconnaître et d'évaluer les bénévoles. Les éléments de cette dimension ont été largement documentés dans l'analyse de profession des gestionnaires de bénévoles (RABQ, 2010).

4. Enfin, en **gestion des opérations**, la gestion des bénévoles porte sur l'organisation et la programmation de l'action.

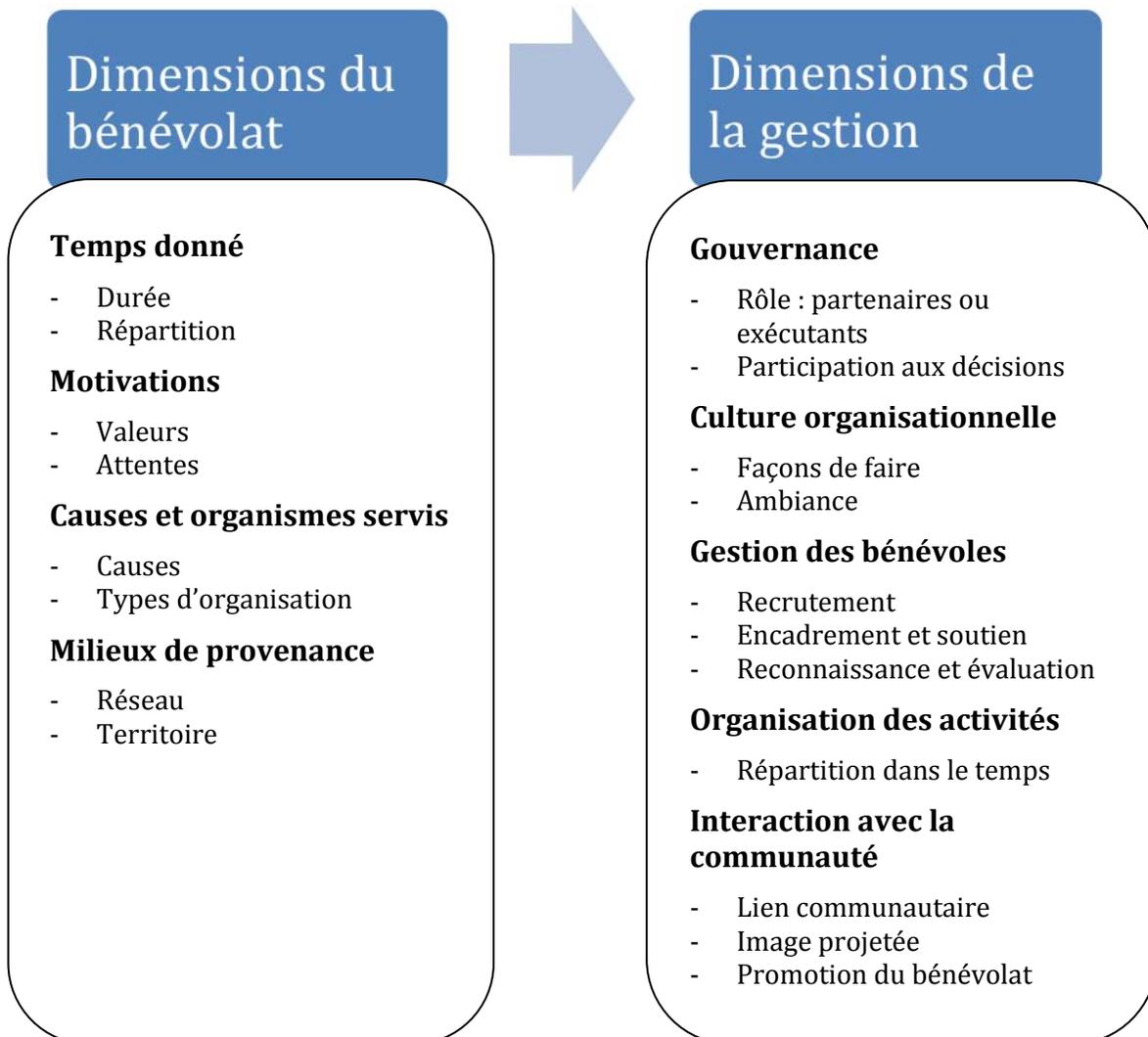
Cette dimension traite de la nomenclature des tâches dans la structure de l'organisation (qui fait quoi) et de leur répartition dans le temps. Elle est d'autant plus importante aujourd'hui que le temps disponible est une variable déterminante de l'engagement bénévole.

Les dimensions à observer pour comprendre et orienter les changements en gestion des bénévoles et du bénévolat sont : le temps donné (sa durée, sa distribution); les motivations et les valeurs qui déterminent la décision de s'engager, mais aussi celle de maintenir son engagement; les causes et les bénéficiaires (groupes, personnes); le milieu de provenance et d'appartenance des bénévoles (réseau, territoire). Ces dimensions sont synthétisées au point 3.3 (voir Figure 2).

3.3. Synthèse des dimensions et indicateurs du bénévolat et de sa gestion

Les auteurs de l'étude ont structuré leur étude des écrits et du terrain à partir de la grille d'analyse suivante :

Figure 2 : Grille d'analyse des changements en bénévolat et en gestion du bénévolat



4. Revue de la littérature scientifique

La revue des écrits scientifiques vise à identifier les changements mis à jour au cours des dernières années sur les diverses dimensions du bénévolat et de sa gestion identifiées dans la grille d'analyse exposée précédemment.

L'éclairage fourni par cet examen de la littérature permet de dresser la liste des questions et des sujets à traiter dans les enquêtes subséquentes sur le terrain.

Le lecteur observera que peu de recherches ont été menées au Québec et que la plupart ont plutôt un enracinement aux États-Unis ou en Europe, quelques-unes au Canada. Voilà qui justifie d'autant plus la présente enquête en milieu québécois. Toutefois, dans une première ronde d'identification des changements, cette revue de la littérature scientifique permet de dresser le portrait de la large sphère socioculturelle dans laquelle baigne aussi le Québec. Dans la mesure où les résultats de l'enquête terrain au Québec confirment les tendances observées dans la littérature scientifique, il sera possible de conclure que les changements au Québec s'inscrivent dans un mouvement plus global. On notera aussi que les recherches québécoises recensées permettent de très bien caractériser l'environnement du bénévolat québécois.

Cette section présente en premier lieu les changements qui caractérisent le bénévole nouveau. Elle traite des caractéristiques du temps donné et de l'engagement bénévole (ses valeurs, ses attentes, les causes et les personnes servies, le type d'organisation choisi). Elle examine ensuite l'apport de la littérature à la gestion stratégique et à la gestion des ressources, des opérations et de la communication.

4.1. Changements en bénévolat : caractéristiques du bénévolat nouveau

4.1.1. Vue d'ensemble

L'examen des écrits 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 mêmes du bénévolat : le temps donné, les motivations des bénévoles et même la communauté d'appartenance.

L'idée que les valeurs rattachées à l'implication 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 et Lammertyn (2003) présente une synthèse en huit points des caractéristiques du « nouveau » bénévolat (voir page suivante).

L'examen des changements évoqués dans la littérature à propos des dimensions du bénévolat nouveau (temps, motivations, causes et organismes servis ainsi que milieux de provenance) a permis de mieux comprendre le portrait général de phénomène.

1. La laïcisation des motifs d'engagement : ce n'est plus une obligation morale;
2. La recherche de 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 intermittent plutôt que régulier : le temps manque;
6. Les personnes s'engagent à partir de réseaux sociaux plutôt que sur une base territoriale;
7. Les causes servies doivent être perçues comme étant « à la mode », ce qui entraîne l'obligation de « vendre » la cause;
8. L'action bénévole : ça donne quelque chose et c'est « glamour », reconnu et festif.

4.1.2. Temps disponible

On constate que la quantité de temps donné en bénévolat au Canada est généralement stable et a même connu une légère hausse.

En 2007, les Canadiens ont consacré près de 2,1 milliards d'heures au bénévolat, l'équivalent de près de 1,1 million d'emplois à plein temps, ce qui représente en heures une augmentation de 4,2% par rapport à 2004. Toutefois, la moyenne des heures de bénévolat a peu changé (168 en 2004 comparativement à 166 en 2007). (ECDBP, 2007, p. 10)

Par ailleurs, les études sur le temps disponible (c'est-à-dire le temps libre des obligations professionnelles, personnelles et familiales) et sur le temps donné révèlent l'émergence de deux modèles : 1) celui des TLM (toujours les mêmes), qui consacrent beaucoup de temps et fournissent la grande majorité des heures données en bénévolat et 2) celui des TP (temps partiel), ces gens actifs en emploi – entre autres les parents – qui voient leur temps disponible diminuer et à qui il ne reste que des « capsules » de temps.

Une lecture longitudinale des résultats des ECDBP (de 1997 à 2007) montre que le phénomène des TLM est persistant. Il tendrait même à augmenter légèrement³ selon le Tableau 4.

Tableau 4 : Portion de temps donné par 25% des bénévoles les plus engagés selon l'ECDBP

Année de l'enquête	1997	2004	2007
Portion du temps total donné par 25% des bénévoles	74%	77%	78%

³ Les données qui ont permis de dresser le tableau proviennent des rapports de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation qui ont été réalisées en 1997, 2004 et 2007. La façon de mesurer la répartition du temps donné variant d'une enquête à l'autre, il n'a été possible de calculer qu'un estimé en 1997 où 33% des bénévoles ont fourni 81% de l'ensemble des heures de bénévolat.

Bien que les données de l'enquête canadienne propres au Québec pour l'année 2007 ne soient pas encore disponibles, les résultats de l'enquête canadienne de 2004 pour le Québec confirment ceux recueillis au Canada. À ce sujet, l'étude de Gauthier (2008), *Don, bénévolat et participation : quel est le comportement des Québécois?*, indique qu'une minorité de personnes ont fait don de la majorité des heures de bénévolat. En 2004, cela signifie que 10% des bénévoles ont fait don de 52% de toutes les heures de bénévolat. Comme au Canada, au Québec, 25% des bénévoles ont fait don de 76% du nombre total d'heures de bénévolat.

L'explication de cette répartition du temps donné se trouve en partie dans les études de Pronovost sur la répartition du temps des Québécois. Selon Pronovost, il y a réduction du pourcentage de temps libre des Québécois en situation de travail et diminution de leur temps disponible.

Au vu des études menées par Statistique Canada sur l'emploi du temps, un phénomène inattendu, voire inquiétant, s'est produit à la fin du siècle dernier et au début du 21^e : l'accroissement du temps de travail et le déclin du temps libre. (Pronovost, 2007a, p. 1)

Selon Statistique Canada (2009b), entre 1980 et 2005, le temps de travail a considérablement augmenté chez les familles ayant des enfants, principalement en raison de la présence croissante des mères sur le marché du travail.

Les exigences familiales et la priorité accordée par les parents – et souvent par les grands-parents – aux enfants limitent fréquemment l'engagement bénévole sur une base régulière. On donne du temps en capsules ou de façon intermittente au fil des disponibilités.

On retient l'émergence de deux « modèles » en matière de temps donné : 1) celui de quelques-uns qui consacrent beaucoup de temps et occupent la grande majorité des heures données en bénévolat : ce sont les TLM; 2) celui du groupe des gens actifs en emploi, formé principalement de parents qui voient leur temps disponible diminuer, leur horaire bousculé, et à qui il semble ne rester que des capsules de temps pour du bénévolat : ce sont les TP. L'enquête terrain devra toutefois vérifier cette hypothèse du temps donné en capsule et sporadique plutôt que régulièrement.

4.1.3. Motivations

Dans le portrait général du bénévolat nouveau, on retient principalement que la démarche d'engagement est individuelle et que la recherche de bénéfices est un moteur à cet engagement. Bref, les valeurs de don sont encadrées en quelque sorte par la valeur accordée à l'individu et à sa satisfaction. On notera que la volonté de servir n'est pas mise en doute, mais que la démarche vers l'engagement et la façon de vivre cet engagement ont changé.

Individualisation de la démarche

Plusieurs auteurs (Anheier et Salamon, 1999; Hacket et Mutz, 2002) affirment que l'individualisation de la décision de s'engager et de faire du bénévolat est un facteur moderne s'inscrivant dans la foulée des changements sociaux décrits précédemment.

Eckstein (2001) évoque aussi l'idée que la base « collectiviste » est peu à peu délaissée au profit d'un fondement davantage « individualiste ». La première motivation pour décider de s'engager tient au fait de se sentir touché par un besoin, une cause.

« Une des principales différences entre le bénévolat "traditionnel" et le bénévolat "moderne" est la sécularisation et l'individualisme grandissant ».

(Hustinx et Lammertyn, 2003, p. 177)

Dès lors, l'engagement bénévole paraît plus dépendant des intérêts et des besoins qu'un geste éthique ou une obligation imposée par un système moral ou religieux.

Les bénéfices remplacent le « devoir accompli » comme mesure de satisfaction des bénévoles

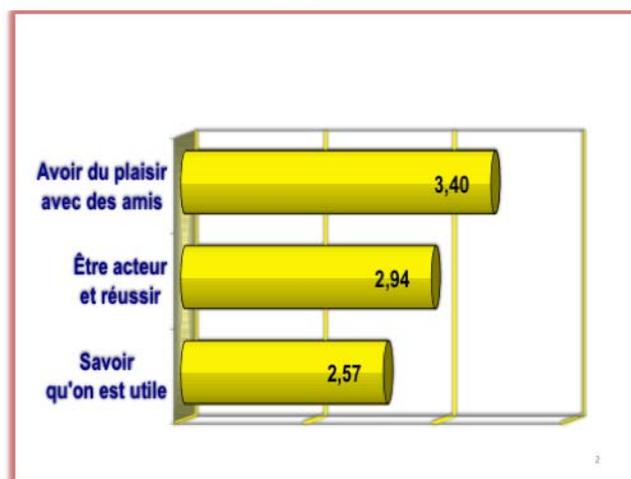
Plusieurs études réalisées récemment montrent qu'au-delà des motivations initiales à s'engager, il y a des bénéfices qui facilitent le maintien de l'engagement.

Les principaux bénéfices et motivations à maintenir son engagement se décrivent aujourd'hui en termes de plaisir avec les autres, de réussite et de reconnaissance. Thibault, Fortier et Albertus (2007) ont mis en lumière le fait que le bénévolat suppose un échange : le bénévole donne à l'autre et reçoit de cet autre individu ou groupe.

Agnitsch, Zhao et Mullick (2005), pour leur part, attestent qu'une des principales motivations à s'impliquer est le partage d'intérêts entre le bénévole et l'organisme, le groupe ou l'individu. Gauthier (2008) affirme qu'il y a encore une majorité de bénévoles québécois qui sont motivés à s'impliquer bénévolement parce que leurs amis y sont.

Lors de l'enquête de Thibault (2003), à la question sur les conditions de satisfaction de l'expérience bénévole et de rétention au-delà de l'engagement initial, les participants ont répondu que le plaisir avec les amis, la réussite, l'action et le sentiment d'être utile constituaient les motivations les plus importantes à poursuivre leur engagement (Figure 3).

Figure 3 : Motifs pour poursuivre son engagement



Afin d'assurer la rétention des bénévoles d'aujourd'hui, il importe de comprendre que leur satisfaction va au-delà du sentiment du devoir accompli. Il est important de mesurer cette dimension sur le terrain dans la mesure où les fonctions de recrutement et surtout l'organisation du milieu de vie des bénévoles s'en trouvent interpellées.

Ainsi, la littérature confirme qu'on ne fait plus du bénévolat parce qu'on se sent obligé moralement ou autrement, mais davantage sur la base de sensibilités et de motivations personnelles. En ce sens, c'est le « je » qui décide, parce que la cause est signifiante pour lui. L'enquête sur le terrain vise à mesurer l'ampleur de ce changement et à donner quelques pistes quant à la façon de solliciter les bénévoles.

4.1.4. Causes et organismes servis

Gauthier (2008) mentionne que ce sont les causes qui touchent personnellement les gens ou qui affectent quelqu'un de l'entourage immédiat qui attirent le plus les bénévoles. La cause pour laquelle on s'engage doit toucher la personne à plusieurs niveaux; c'est, semble-t-il, la caractéristique du bénévolat nouveau.

Nombreux sont les scientifiques qui affirment que les causes qui mobilisent doivent être « à la mode » (dans l'air du temps) pour attirer les bénévoles. Au lieu de se préoccuper des malades ou des personnes handicapées, les bénévoles d'aujourd'hui optent pour des causes ou des problèmes

« tendance », qui touchent la sensibilité populaire comme le SIDA, les réfugiés ou les droits des animaux (Bennett, 1998; Gaskin, 1998; Klages, 1998; Ryan, Agnitsch, Zhao et Mullick, 2005; Safrit et Merrill, 2000; Wuthnow, 1998).

Sur un autre plan, il semble bien que les organismes dûment institués ne sont plus les seuls lieux d'engagement bénévole. En effet, depuis quelques années, les scientifiques constatent le passage d'un bénévolat « institutionnalisé » à un bénévolat « d'initiatives » (Beck, 2001; Bromme et Strasser, 2001).

Le bénévolat informel, de plus en plus nommé « bénévolat d'initiative », a été identifié par Statistique Canada à travers les ECDBP puisqu'en 2004 cette dimension a été ajoutée à l'étude. Au Québec, une enquête publiée en 2007 a révélé que 5,2 millions de personnes ont apporté de l'aide directe, de leur propre chef, sans passer par un organisme ou un groupe structuré, et cela au moins une fois par année (83% de la population âgée de 15 ans et plus) (Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales, 2011).

Price (2002) associe même le bénévolat informel à une tendance moderne et explique qu'en bénévolat « traditionnel », les bénévoles ont tendance à s'engager dans un contexte formel, c'est-à-dire dans un contexte organisationnel où l'action est structurée et où l'organisme a un statut légal. En bénévolat « moderne », selon lui, l'implication informelle est principale et le bénévole porte une assistance individuelle à une connaissance proche tels un ami, un membre de sa famille ou un voisin.

Voilà un phénomène important qu'il faut absolument décrire et valider sur le terrain. Son ampleur ne peut laisser le milieu du bénévolat formel indifférent. Le bénévolat informel explique-t-il quelques-unes des difficultés rencontrées à l'origine de la présente étude? Il pose, de toute façon, la question de l'interaction de ces deux formes de bénévolat et la façon spécifique dont les milieux du bénévolat formel collaborent et accueillent ce bénévolat.

Après avoir constaté que le bénévolat s'exerce largement hors des organismes dûment constitués, la littérature enseigne que le bénévolat exercé à l'intérieur des organismes change aussi : notamment, le sentiment d'appartenance envers une organisation s'est nettement modifié. Désormais, l'engagement des bénévoles s'exerce davantage à court terme et correspond à une tâche ou un projet précis et défini dans le temps. Contrairement au bénévolat « traditionnel » vu comme un engagement exigeant et pour la durée de la vie, l'acte de bénévolat « moderne » apparaît plus sporadique, temporaire, et moins engagé envers l'organisation (Hustinx et Lammertyn, 2003). La tâche, ce que l'on fait, prévaut sur le fait d'appartenir à une organisation, de faire partie de son membership.

L'arrivée du bénévole nouveau est, en effet, aussi abordée en termes d'un passage du « *membership* » à un « programme d'action » (Meijs et Hoogstad, 2001). La diminution du temps disponible amène logiquement à comprendre que la rareté du temps, ajoutée au besoin de réussir, a introduit une préoccupation importante à propos de la tâche. On veut savoir quoi faire, s'assurer qu'on a le temps de le faire et les capacités pour réussir.

Cette tendance amène les bénévoles à être de plus en plus sélectifs dans leurs choix de bénévolat (ECDBP, 2001). L'ECDBP de 2007 avance même que 84% des Canadiens de 15 ans et plus ont déjà entrepris une action bénévole à court terme pour réaliser une action correspondant à une seule tâche.

Dorch *et al* (2002) affirment qu'aujourd'hui, le succès de l'engagement des bénévoles passe obligatoirement par la clarté et la compréhension des rôles et des tâches. D'ailleurs, la tâche est citée avec la cause et l'ambiance entre les bénévoles parmi les informations que requièrent les bénévoles lors du recrutement (Thibault, 2002).

En somme, on comprend que la tâche prévaut sur le fait d'appartenir à une organisation, de faire partie de son membership. Cette centration sur la tâche, si elle s'avérait dans les enquêtes sur le terrain, interpellerait de façon importante la façon de gérer.

4.1.5. Milieux de provenance

Dans le milieu scientifique, le concept de capital social, dont Bourdieu (1986) et Putman (2000) sont les principaux porteurs, est devenu un cadre de référence pour comprendre les communautés d'où vient et où va le bénévolat. D'une part, Pierre Bourdieu (1980) définit le capital social comme le cumul des divers liens qu'entretient un individu avec les autres membres de sa collectivité. Robert Putnam (2000), lui, adopte une approche communautaire où la notion de réseau est privilégiée. Le capital social correspond alors aux acquis de l'organisation sociale d'une communauté. Ces acquis facilitent la coordination et la coopération pour le bénéfice commun (Putman, 1995).

Dans tous les cas, la notion de capital social est associée au patrimoine de liens, de savoir-faire et d'expériences sociales d'une personne ou d'une collectivité. Le capital social est essentiellement composé de confiance réciproque, de liens sociaux, de ponts avec les autres et d'expériences accumulées. Dès lors, plus une personne est riche en liens sociaux, plus une communauté est riche en groupes et réalisations sociales, plus les individus développeront un sentiment d'appartenance à ce milieu et plus ce milieu attirera l'engagement bénévole.

Selon Putman (2000), la connaissance de la qualité et de la nature du capital social et des réseaux sociaux est centrale quand il est question de mobilisation et d'engagement bénévole. C'est de plus en plus par leurs réseaux sociaux que les bénévoles sont sensibilisés à des causes et invités à s'engager pour créer des liens et des ponts.

La littérature scientifique portant sur le capital social montre qu'il est plus difficile de développer l'engagement citoyen dans des communautés où les résidents ne démontrent pas un engagement à long terme dans leur communauté et où le sentiment de vivre dans un milieu impersonnel rend plus difficile la rencontre du voisin (Corporation for National and Community Service, 2010).

Ainsi, la « qualité » du capital social d'une personne ou d'une communauté est un facteur facilitant et même motivant l'engagement bénévole. La recherche de capital social (individuel et collectif) tendrait à prendre la relève de la morale, de la religion, de la communauté traditionnelle pour expliquer et définir les motivations des bénévoles.

Le bénéfice social du bénévolat, c'est donc le capital social qui se crée au même niveau, si ce n'est davantage, que les services rendus. Le bénévolat est un système de production et d'échange avec une particularité : « [...] l'objet échangé ou le service rendu est au service du lien [...] » en opposition avec « [...] l'échange marchand ou du travail où c'est le lien entre les personnes qui est au service des biens ou services échangés [...]. (Gagnon et Fortin, 2002, p. 71)

Par ailleurs, des études antérieures ont démontré que les bénévoles proviennent en quelque sorte de « nids à bénévoles » puisque la plupart ont des parents et des amis aussi engagés.

On sait déjà que le quartier ou la paroisse ne constitue plus la seule communauté d'appartenance des Québécois et des Québécoises. Ces territoires ne répondent plus à l'ensemble des besoins sociaux, culturels et économiques des personnes comme cela a déjà été. Ils ne sont plus les seuls lieux où on accumule du capital social. Aujourd'hui, les personnes résident dans un milieu, travaillent dans un autre, appartiennent à des groupes d'amis et à des groupes d'intérêt répartis sur plusieurs territoires et utilisent de plus en plus les nouvelles technologies sociales pour créer des

communautés « virtuelles ». À l'évidence, il y a éclatement des communautés d'appartenance, ce qui multiplie les lieux d'où peut émerger l'action bénévole.

Les réseaux sociaux, résultats du capital social, deviennent des indicateurs et des instruments de l'engagement bénévole moderne. Le bénévolat est tributaire du capital social d'une collectivité et le bénévolat sous-tend, en contrepartie, la création d'un milieu d'échange. De plus, sachant qu'aujourd'hui un individu peut appartenir à plusieurs réseaux, le recours à ce concept de capital social augmente notre capacité à connaître les réseaux sociaux des personnes et des communautés, et à dresser la carte de leurs communautés ou de leurs milieux d'appartenance et de solidarité.

4.2. Spécificité et défis de la gestion en bénévolat

4.2.1. Vue d'ensemble

Les caractéristiques du bénévole nouveau laissent deviner que ce bénévole, plus individualiste et plus sensible aux bénéfices qu'il peut retirer de son engagement, est moins attaché à l'organisme où il œuvre. Aussi, il sera plus exigeant et moins tolérant devant un mode de gestion qui ne respecte pas ce qu'il est et ce qu'il veut.

L'étude commandée par le RABQ en 2007 rappelait que la façon de gérer les organisations doit considérer la spécificité des bénévoles et du bénévolat.

Dans plusieurs organisations, le bénévole est aussi devenu une ressource humaine qu'il faut recruter, encadrer, « filtrer », former, évaluer et reconnaître. (...) Souvent les seuls modèles de gestion sont ceux développés pour les ressources humaines rémunérées. Dès lors, les bénévoles passent dans la même moulinette, sauf qu'ils ne sont pas payés : on s'approche du *cheap labor* et, peut-être, d'une certaine déviation de sens. Les bénévoles d'aujourd'hui doivent calculer leur temps. Les problèmes de conciliation travail-famille sont aussi ceux de travail-famille-bénévolat; par conséquent, ils demandent des tâches claires, réalisables et adaptées à leurs disponibilités. (Thibault, Fortier et Albertus, 2007, p. 45)

La revue de littérature interroge les dimensions et les indicateurs de la gestion du bénévolat et pose la question des changements et des ajustements qui semblent requis dans les façons de faire des gestionnaires.

4.2.2. La gouvernance

En gestion stratégique, le processus de gouvernance et la place des bénévoles dans le processus de décision apparaissent au cœur des problématiques. En effet, les recherches recensées révèlent que les bénévoles veulent être davantage des partenaires que des auxiliaires ou de la main d'œuvre. Dans la logique du partenariat, les bénévoles demandent à être dûment informés et même, à être consultés au cours des démarches de planification des organismes auprès desquels ils s'engagent (Thibault et Fortier, 2003; Arai, 2000).

À la lumière des changements observés en bénévolat et décrits précédemment, il apparaît, pour reprendre les mots de Jones (1999), que le bénévolat ne peut plus être justifié seulement par un besoin de travailleurs ou de travailleuses de la part des organisations. De plus, selon Thibault et Fortier (2003), l'essoufflement des bénévoles provient souvent de cette méprise à leur égard.

Dans cette veine, le Code canadien du bénévolat (Bénévoles Canada, 2006) prescrit notamment une gouvernance participative et la nomination d'une personne responsable des bénévoles.

Bref, il y a une tendance importante et un besoin exprimé d'une gouvernance participative et de la reconnaissance du rôle de partenaire des bénévoles.

La question de savoir comment impliquer les citoyens dans l'élaboration des politiques est au cœur des discussions sur la modernisation de la gouvernance et la mise sur pied d'une société civile plus forte. (Phillips et Orsini, 2002, p. 1)

Il apparaît même qu'une gestion contraire peut être néfaste aux organismes. Ainsi, une étude de Statistique Canada (2000) imputait l'état de survie des organismes ontariens œuvrant avec des bénévoles à la façon « grandes entreprises » de gérer et déclarait cette manière de faire non adaptée à la nature des bénévoles.

4.2.3. Gestion des bénévoles

Dans son ensemble, la gestion des bénévoles doit concilier deux objectifs :

- orienter l'action des bénévoles en fonction des objectifs de l'organisation;
- assurer le succès et la satisfaction des bénévoles.

La conciliation et l'équilibre de ces deux objectifs constituent le principal défi et la caractéristique spécifique de la gestion des bénévoles.

Les recherches et les multiples guides (Little, 1999; Fader, 2010; Lipp, 2009; Pidgeon, 1998) proposés aux gestionnaires affirment généralement que les fonctions reconnues en gestion des ressources humaines s'appliquent aux bénévoles, mais doivent respecter leur spécificité.

La récente analyse de profession des gestionnaires de bénévoles réalisée pour le compte du RABQ identifie ces fonctions, qui vont de la définition des tâches au recrutement, à l'accueil, à l'encadrement et à l'évaluation. La fonction de reconnaissance prend toute son importance et sa spécificité dans la mesure où elle constitue le salaire des bénévoles.

Encadrement et organisation des tâches

La revue des écrits scientifiques annonce deux tendances en matière d'encadrement des bénévoles. La première traite de la relation entre professionnels et bénévoles, la seconde insiste sur l'importance de définir des tâches claires.

En encadrement, les résultats des recherches enseignent que les professionnels et les bénévoles sont conscients que leurs univers respectifs peuvent se différencier et parfois se heurter. Comme le souligne Thibault (2003), certains problèmes vécus sur le terrain gagneraient à être mieux compris et clarifiés :

(...) 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. (p. 2)

À titre d'exemple, le besoin d'efficacité et d'efficience des gestionnaires peut heurter le besoin de convivialité et de plaisir des bénévoles. Cela peut créer une ambiance où le malaise des uns et des autres s'explique par la culture d'une organisation. Soumise aux obligations de gestion, cette culture ne s'est pas adaptée à la spécificité des bénévoles, qui ne se considèrent pas seulement comme des

ressources humaines non rémunérées, mais comme des collaborateurs. Ce conflit est structurel dans la mesure où se heurte la nature même des uns et des autres. L'étude de Thibault et Fortier (2003) a par ailleurs montré que l'encadrement souhaité est plus près du « coaching » que de la direction hiérarchique.

En matière de tâches confiées aux bénévoles, les recherches convergent et soulignent qu'il est incontournable de préciser plus clairement les attentes des organisations. Allant dans le même sens, Dorch *et al* (2002) affirment que le succès de l'engagement des bénévoles passe obligatoirement par la clarté et la compréhension des rôles et des tâches.

Dans un programme de soutien en gestion du secteur bénévole développé avec une université et proposé par le Community Sector Council Newfoundland and Labrador, il est spécifié que :

Le recrutement de bénévoles sera rendu facile par l'utilisation d'une description de tâche parce que les personnes sont plus susceptibles de donner leur temps quand elles savent ce qu'elles auront à faire. Leur satisfaction est liée au fait de savoir comment leur action contribuera à l'atteinte des objectifs de l'organisme à l'intérieur duquel elles s'engagent. (Community Sector Council Newfoundland and Labrador, 2003)

Par ailleurs, on observe que les bénévoles d'aujourd'hui sont plus sélectifs quant aux tâches qu'ils considèrent les leurs :

Les bénévoles, acteurs de leur communauté et partenaires des municipalités, expriment une inquiétude quant à l'avenir du bénévolat. Ils allèguent la lourdeur de la tâche, le peu d'appui financier, technique et professionnel et les exigences de plus en plus élevées de la population. 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. (Thibault, 2002, p. 5)

Sans doute que, selon les secteurs d'action bénévole, les tâches acceptables ou non peuvent varier. Il faut surtout retenir de ces résultats de recherche que toute tâche n'est pas acceptable par le bénévole d'aujourd'hui.

Recrutement et interaction avec la communauté

La plupart des écrits consultés (Little, 1999; Fader, 2010; Lipp, 2009; Pidgeon, 1998; Ellis, 2002; Larmer, 1996; Thibault et Fortier, 2004) en matière de recrutement de bénévoles affirment que cette fonction ne peut se limiter à annoncer son besoin de bénévoles sur la place publique. Ellis (2002) rappelle à ce sujet que : « Le recrutement n'est qu'un élément d'une réalité plus large qui pose la question : comment votre organisation entend-elle agir dans la communauté. » (p. 2)

Les caractéristiques du bénévole nouveau illustrées précédemment font comprendre toute la nouvelle complexité du recrutement. Parmi ces nouveaux bénévoles qui posent un défi aux recruteurs, citons l'exemple des boomers :

Lorsqu'on examine la situation dans son ensemble, on constate que les stratégies de recrutement actuelles auprès des 50 ans et plus devront être repensées si les organismes bénévoles et sans but lucratif tiennent à susciter l'intérêt des membres de ce groupe et à satisfaire leurs besoins, leurs désirs et leurs ambitions. (Bénévoles Canada, 2001a, p. 5)

Recruter est devenu un processus complexe qui implique un ensemble d'interactions avec la communauté et avec les réseaux, en plus d'un examen approfondi des besoins et de la capacité de l'organisme en matière de recrutement et d'accueil des bénévoles.

Dans l'ensemble, on retient que le recrutement doit être précédé par les étapes suivantes : 1) évaluer la perception de l'organisation dans la communauté; 2) évaluer sa capacité à se gouverner et à gérer les bénévoles tout en respectant la nature du bénévolat et les attentes des bénévoles; 3) établir ses besoins; 4) définir clairement les tâches proposées aux bénévoles.

La première question face aux changements est de savoir si l'organisme est prêt à s'adapter pour diversifier ses sources de bénévoles. Dans l'affirmative, l'organisme doit se doter d'une vision écologique du bénévolat et des bénévoles. Il doit comprendre et aborder le bénévole dans son environnement, connaître ses perceptions de l'organisme, tenir compte de ses valeurs et de ses attentes, l'inviter à s'engager envers une cause et une tâche claires et lui offrir une ambiance et un statut conformes à ses attentes.

Ensuite, et ensuite seulement, il est possible de demander à quelqu'un de se joindre à l'organisation à titre de bénévole. Dans tous les cas, on recommande que le recrutement soit une démarche personnalisée adressée à un réseau de personnes ou même à des individus ciblés.

Bref, le recrutement doit être dorénavant perçu et développé comme un processus intimement lié à l'ensemble des dimensions de la gestion des organisations de bénévoles.

Reconnaissance

Les enquêtes menées auprès des bénévoles d'aujourd'hui et les diverses politiques de reconnaissance examinées au cours de la recherche convergent pour affirmer que la reconnaissance s'exprime d'abord par une attitude quotidienne de valorisation et de respect des bénévoles. Les recommandations de Bénévoles Canada témoignent de l'orientation générale :

Le salaire d'un bénévole est l'assurance d'être reconnu comme un partenaire à part entière et respecté au sein de l'organisme. Aussi, la reconnaissance doit-elle faire partie intégrante du processus de gestion et veiller à ce que les bénévoles se sentent valorisés au sein de l'organisme pour lequel ils œuvrent. (...) Les gestionnaires responsables de l'encadrement des bénévoles sont encouragés à mettre en œuvre des mesures de reconnaissance tout au long de l'année. Ces mesures peuvent varier d'un simple " Merci " à un effort concerté visant à intégrer les bénévoles au processus décisionnel et à la mise en œuvre des programmes. (Bénévoles Canada, 2011)

Concrètement, à l'instar de plusieurs études (Little, 1999; Fader, 2010; Lipp, 2009; Pidgeon, 1998; Ellis, 2002; Larmer, 1996, Stillwell, Culp, Hunter, 2010), l'étude de Thibault et Fortier (2003) menée auprès des bénévoles en loisir, culture et sport décrit les principaux gestes de reconnaissance de la façon suivante : le respect de tous les jours, un soutien adéquat, des remerciements.

Soulignons que cette manière de reconnaître leur contribution s'inscrit dans le respect des caractéristiques des bénévoles d'aujourd'hui dont les attentes sont variées.

Comme en recrutement, il faut retenir que la reconnaissance ne saurait être cosmétique et confinée à quelques soupers. Elle doit s'inscrire dans l'ensemble des dimensions de la gestion et dans ce qu'il y a lieu de nommer la culture organisationnelle ou la façon générale de faire.

4.2.4. Gestion des opérations

En bénévolat, la littérature enseigne que trois éléments doivent caractériser la gestion quotidienne des opérations. D'abord, et cela a été illustré plus haut, la clarté des tâches est aujourd'hui un geste clé pour s'adapter aux bénévoles nouveaux. Ensuite, leur programmation dans le temps doit

respecter les divers modèles de temps disponible. En général, on recommande d'utiliser la formule de gestion par projet, défini et limité dans le temps, plus adapté au temps des bénévoles d'aujourd'hui.

Enfin, il apparaît essentiel de donner aux bénévoles tous les outils qui les rendent capables d'accomplir leur tâche et de réussir. On parle ici de savoirs, de savoir-faire et de savoir être, mais aussi d'un cadre organisationnel et matériel adéquat (Lipp, 2009). Si les premiers « savoirs » réfèrent à la transmission des orientations de l'organisation et à la formation, le second groupe d'outils comporte, entre autres, des échéanciers, des instruments et des budgets adéquats. Bref, une bonne gestion des opérations assure la mise en place et la programmation quotidienne des moyens qui permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs et au bénévole de réussir sa tâche à la mesure de ses capacités et de ses disponibilités.

4.2.5. Communication avec la communauté

Selon les théories de la gestion des organisations, la fonction de communication a généralement un double objectif : celui d'informer ou de promouvoir et celui de recevoir avis, informations et requêtes.

Cette fonction stratégique permet aux organisations d'être actives sur la place publique. C'est sur la place publique que les organisations bénévoles entendent les attentes de la population, mesurent l'opinion publique à leur égard, font connaître leurs services. Cette place publique où ont lieu les débats publics sur les enjeux économiques, sociaux et culturels de la société et des communautés. C'est là que se justifie la place et le soutien accordés aux organisations et aux causes qu'elles soutiennent (Conseil québécois du loisir, 2011).

Cette fonction 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 un préalable à l'engagement et au recrutement des bénévoles. Enfin, puisque le bénévole d'aujourd'hui provient de multiples réseaux, il importe que le gestionnaire d'organisations bénévoles repère et investisse les réseaux agissant dans son milieu. Les réseaux sont les partenaires, les bénéficiaires et les pourvoyeurs des organisations fondées sur le bénévolat.

En gestion du bénévolat, la communication permet à une organisation de se faire connaître, de faire connaître la cause qu'elle soutient et de promouvoir ses activités ou ses besoins. En contrepartie, cette fonction permet de connaître la perception du milieu, les besoins de la communauté et d'évaluer la position de l'organisme parmi les nombreuses organisations qui soutiennent des causes et requièrent des bénévoles.

Il importe dès lors que les gestionnaires des organisations de bénévoles maîtrisent les savoirs et les savoir-faire de la communication.

En matière de bénévolat, il faut comprendre le langage et les sensibilités des personnes et des communautés et adapter, en conséquence, ses façons de communiquer et d'interagir avec elles. L'exercice de cette dimension de la gestion est d'autant plus important que la démarche d'engagement des bénévoles est largement stimulée par le fait qu'on se sent concerné par la cause et l'organisme.

4.3. Synthèse de la revue de littérature

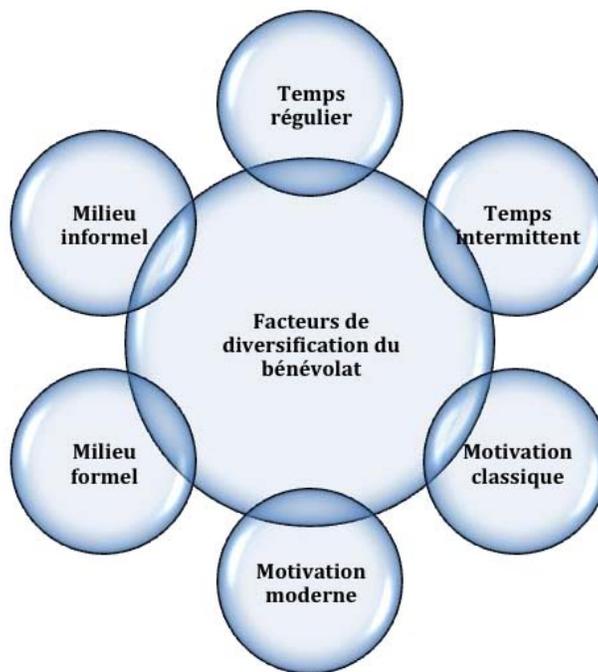
4.3.1. En bénévolat

Les changements observés dans la littérature à propos du bénévolat amènent à conclure que dorénavant, on parle *des* bénévoles. Autrement dit, le bénévolat nouveau a engendré une diversité de modèles de bénévolat, modèles qui comprennent les caractéristiques suivantes.

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 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 plutôt qu'une prescription morale, de sorte que les causes et les organismes les plus attrayants sont ceux qui touchent le bénévole ou son environnement social.
3. Les façons de s'engager sont de plus en plus informelles, laissant la place au bénévolat dit « 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 d'un individu, constituent les milieux les plus propices à l'engagement bénévole.

La Figure 4 illustre les facteurs de diversification du bénévolat.

Figure 4 : Facteurs de diversification des modèles de bénévolat



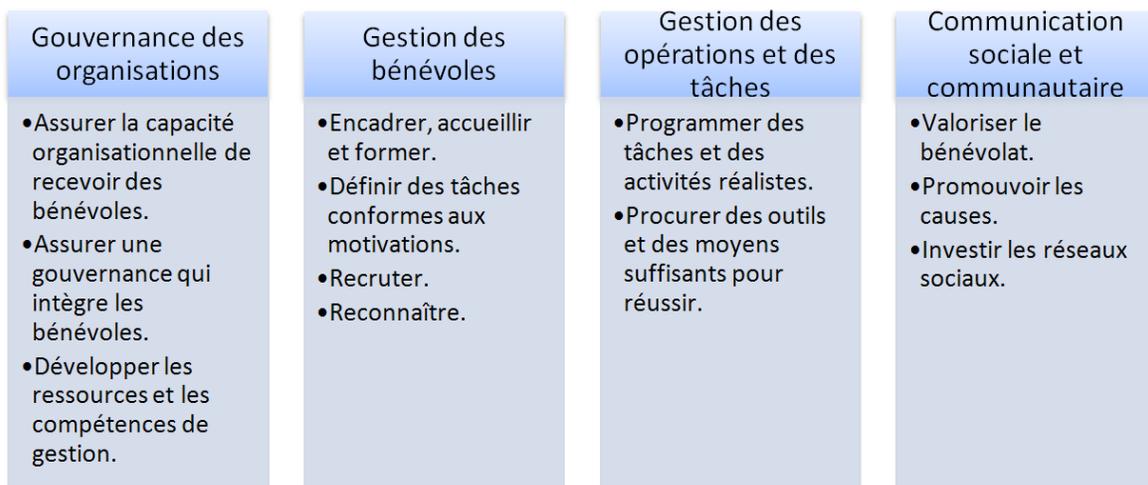
4.3.2. En gestion

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 l'obligation de constamment concilier les objectifs des organisations avec la nature 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 parfois se heurter, alors l'encadrement souhaité s'apparente davantage au *coaching* qu'à l'encadrement 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 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 que cosmétique, 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 bénévole est issu de collectivités qui stimulent et influencent son engagement et où, en conséquence, la valorisation sociale du bénévolat est un préalable à l'engagement et au recrutement des bénévoles.

De manière générale, la gestion du bénévolat comprend quatre champs (Figure 5) : 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 doit être « écologique ».

Figure 5 : Dimensions de la gestion en bénévolat



5. Enquête sur le terrain : résultats

À travers des groupes de discussion et un sondage grand public, l'équipe de recherche s'est adressée aux acteurs du milieu du bénévolat québécois et à l'ensemble de la population. L'objectif était de valider la grille d'analyse des changements en bénévolat et en gestion du bénévolat utilisée pour la revue de la littérature.

Le présent chapitre présente les résultats sur les changements en bénévolat (5.1) et les défis et les ajustements en gestion du bénévolat (5.2).

Avec quelques adaptations, les répondants au sondage ont essentiellement été interrogés sur les mêmes aspects des changements en bénévolat que l'ont été les acteurs du bénévolat québécois réunis en groupes de discussion. Dans ce chapitre, les résultats des groupes de discussion et du sondage sont présentés ensemble, ce qui permet immédiatement de mettre en comparaison ou en complément les résultats des deux groupes et ainsi, mieux éclairer les thèmes abordés.

Sur la question des défis en gestion, seuls les acteurs du milieu du bénévolat ont été appelés à se prononcer.

5.1. Changements en bénévolat (résultats des groupes de discussion et du sondage)

Cette section présente l'appréciation et la caractérisation globale des changements (ampleur et objets des changements, groupes de bénévoles en changement, appréciation du vocabulaire pour désigner l'action bénévole). Elle présente ensuite les changements perçus à travers les diverses dimensions du bénévolat (temps, motivations, causes et organismes, milieux d'engagement). (Figure 6)

5.1.1. Vue d'ensemble des changements

Globalement, les participants aux groupes de discussion ont majoritairement répondu que le bénévolat change « moyennement ». Ils constatent par ailleurs que les changements touchent l'ensemble des dimensions fondamentales du bénévolat telles que le temps, les motivations, les causes et les valeurs des bénévoles. Parmi les bénévoles, les jeunes et les boomers sont ceux qui sont perçus comme apportant le plus de changements. Enfin, l'idée que le mot « bénévole » n'est plus toujours le plus approprié pour désigner certaines actions bénévoles est partagée par une majorité.

Bref, les changements ressentis par le milieu, et qui ont justifié la présente étude, se confirment. Les résultats permettent d'en mesurer l'ampleur et de mieux les qualifier.

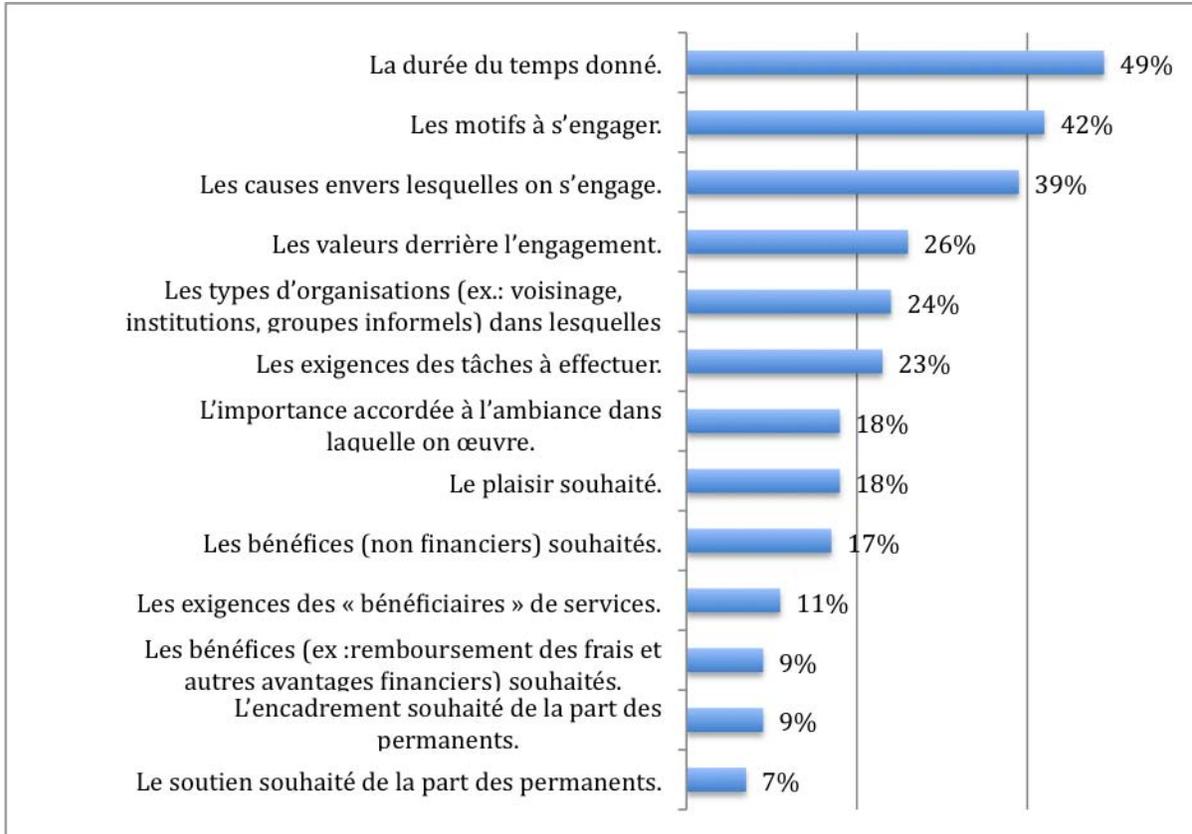
Dans une très forte proportion (95%), les participants aux groupes de discussion, ceux-là mêmes qui œuvrent au cœur des organisations bénévoles, reconnaissent que le bénévolat a changé.

73% des répondants ont qualifié ce changement de « moyen » alors que 22% l'ont évalué comme étant « radical ». Dans la littérature, on parle de changements profonds. Faut-il conclure qu'au Québec, les changements n'en sont qu'à leurs débuts? Peut-on penser que la majorité des acteurs du milieu bénévole ne sentent pas encore l'urgence d'agir et d'adopter de nouveaux comportements?

Interrogés sur ce qui change le plus actuellement en bénévolat, les groupes de discussion ont fait état des éléments suivants : temps donné, motivations, causes et valeurs. Ils confirment que les

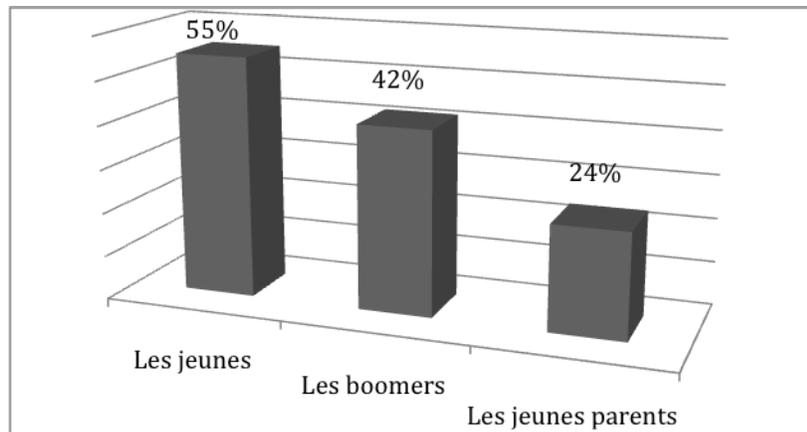
changements affectent les racines mêmes du bénévolat, lesquelles reposent essentiellement sur le don de temps (et donc sur les valeurs et les motivations à donner de ce temps).

Figure 6 : Éléments du bénévolat qui changent le plus (groupes de discussion)



À la question sur les groupes de personnes bénévoles qui seraient les principaux porteurs de changements dans la façon de faire et de voir le bénévolat, les répondants ont mentionné les jeunes et les boomers, mais également les jeunes parents (Figure 7). Ce sont justement ces groupes de personnes qui, dans un avenir très rapproché, constitueront la majeure partie des bénévoles. Par ailleurs, les résultats font ressortir que les aînés sont considérés comme ceux qui semblent changer le moins.

Figure 7 : Groupes qui changent le plus (groupes de discussion)



Est-ce parce que l'on considère que ce sont d'abord les aînés qui incarnent le bénévolat traditionnel?

Jeunes parents et boomers sont les deux groupes dont le temps disponible s'est largement modifié, comme en font foi les travaux de Pronovost (2005, 2007b) cités dans la revue de littérature : problème de conciliation famille-travail pour les uns, et passage à la retraite pour les autres.

Dans le cas des boomers, il faut ajouter qu'ils apportent une nouvelle définition au mot « retraités » : plusieurs sont plus actifs et plus critiques que la génération précédente. Il en est de même pour les jeunes qui, comme l'a mis en lumière la revue de la littérature, épousent de nouvelles causes et agissent largement selon l'esprit et les valeurs des nouveaux modèles de bénévolat.

Utilisation du mot *bénévole*

Considérant ces changements radicaux, il est légitime de poser la question de la pertinence du mot « *bénévole* » pour désigner les nouveaux modèles de bénévolat. En groupe de discussion, 50% des participants affirment que le mot reste approprié dans quelques cas seulement, alors que 47% disent qu'il l'est dans tous les cas (Figure 8).

Les données qualitatives recueillies lors des groupes de discussion révèlent qu'à l'intérieur des organisations formelles, le mot *bénévole* est encore utilisé. Plusieurs éléments laissent croire que le vocable « *bénévole* » réfère à des modes d'implication plus traditionnels, liés à la charité, à la religion, aux institutions ou au bénévolat de compassion, où ce sont plutôt des personnes âgées qui sont impliquées.

Le mot ne serait plus approprié pour désigner le bénévolat informel, le bénévolat des jeunes et, notamment, lorsqu'on parle de l'aide internationale (causes humanitaires) et de l'environnement.

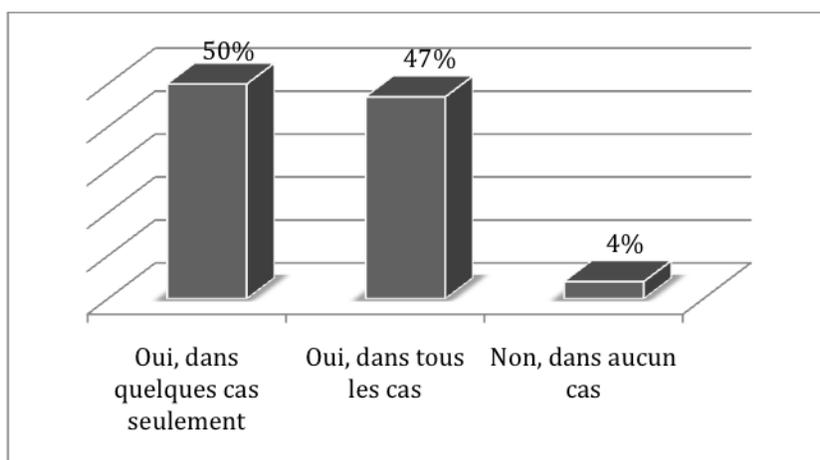
Lors du sondage, nous avons posé la question ainsi : quels sont les mots les plus appropriés pour désigner la personne qui donne de son temps pour une cause ou pour les autres? Sur l'ensemble des mots suggérés par les répondants, les mots « *ami* » et « *bénévole* » se démarquent avec respectivement 25% et 24% des suggestions.

Les personnes de 18 à 24 ans (50%) ou de 25 à 34 ans (36%), les francophones (26%), les ménages avec enfants (30%), les étudiants (37%), les personnes avec une scolarité de niveau primaire ou secondaire (30%), celles avec un revenu annuel du ménage de moins de 20 000 \$ (40%) et celles qui effectuent un travail de bureau ou spécialisé dans le domaine des ventes ou des services (32%) sont significativement plus nombreuses à se qualifier « *d'amis* ».

Le choix du vocable « *ami* » désigne souvent les personnes qui s'impliquent bénévolement à l'intérieur de réseaux informels, à savoir les réseaux d'amis, les réseaux familiaux et les réseaux de quartier.

Les mots « *ami* » et « *bénévole* » font la lumière sur deux dimensions du bénévolat d'aujourd'hui. D'une part, les résultats du sondage indiquent que le bénévolat formel et celui que l'on pratique entre amis ou voisins sont répartis quasi également dans la population québécoise. D'autre part, le

Figure 8 : Le mot *bénévole* est-il encore approprié?
(groupes de discussion)



terme « ami » symbolise aussi le sens de la relation entre les bénévoles et ceux qu'ils aident ou servent : une relation de convivialité différente d'une relation client/serveur.

Par ailleurs, les résultats des groupes de discussion laissent voir des perceptions et des appréciations du changement qui ne font pas l'unanimité, comme s'il y avait plusieurs angles de vue. Il est clair que des changements radicaux sont en cours. Il est moins clair qu'émergera de ce processus un seul modèle. Se dessinent plutôt deux modèles, l'un nouveau, l'autre plus près du bénévolat traditionnel.

5.1.2. Nouvelles caractéristiques du bénévolat

Temps disponible

Le temps étant la matière première que donne le bénévole, tout changement dans sa distribution ou sa longueur affecte le bénévolat et interpelle sa gestion.

Sur le plan de la quantité d'heures données, 50% des participants aux groupes de discussion ont signalé qu'à l'avenir il sera moindre, 35% qu'il sera le même, enfin 8% qu'il sera plus grand.

Par ailleurs, à plus de 70%, acteurs du bénévolat et population confirment que le temps donné le sera en capsules, c'est-à-dire de temps en temps, selon les disponibilités (Figure 9).

Selon le sondage, ce sont les personnes âgées de 55 à 64 ans (35%), de 65 ans ou plus (43%), les retraités (41%) et les ménages sans enfant (29%) qui sont significativement plus nombreux à donner de leur temps sur une base régulière. Bref, les gens plus disponibles, terreau des TLM.

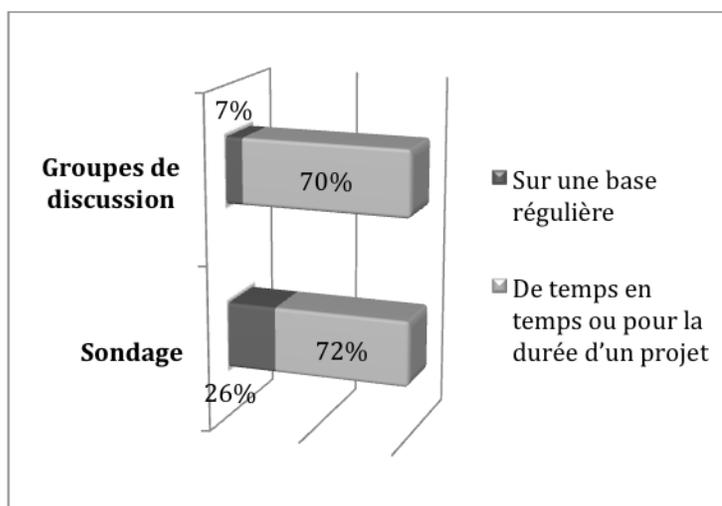
Les participants aux groupes de discussion ont mentionné que le bénévolat par projet semble être le mieux indiqué pour s'adapter à la configuration du temps donné, parce qu'il a un début et une fin clairement définis. Ils envisagent aussi un bénévolat flexible, qui ne demande aucun déplacement et aucune restriction au niveau de la durée et qui peut être effectué à toute heure. Par exemple, le mentorat à distance et le travail sur internet.

Sur le plan du don de temps, les résultats confirment la littérature. Au Québec, deux modèles coexistent en bénévolat : ceux qui donnent du temps sur une base régulière, sans doute représentés largement par les TLM et les autres, majoritaires, qui s'engagent sur une base intermittente.

Motivations

Sur les motifs d'engagement, les résultats des groupes de discussion et du sondage confirment ceux de la revue de littérature : les bénévoles s'engagent pour servir des causes, des personnes ou des communautés tout en recherchant des liens sociaux, du plaisir et le sentiment d'être utiles.

Figure 9 : Modalités du don de temps



Les répondants au sondage placent au premier rang la volonté d'aider les autres, alors que les participants aux groupes de discussion retiennent d'abord le fait d'établir des liens agréables (Figure 10).

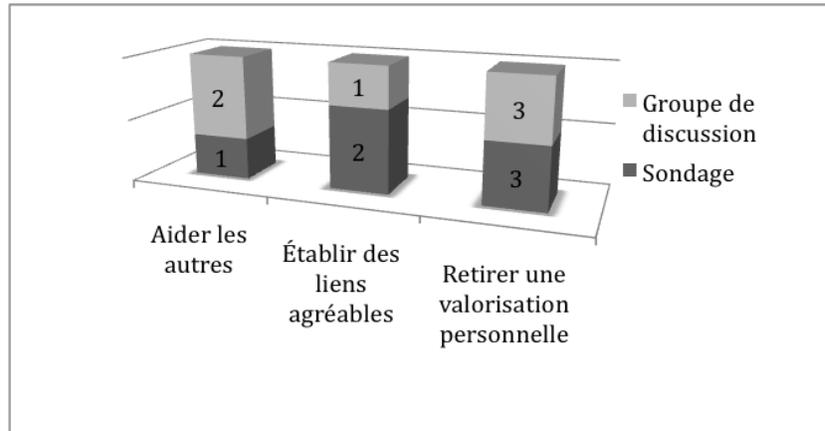
Comme la population exerce son bénévolat largement auprès d'amis, on ne doit pas s'étonner que le fait d'aider les autres soit privilégié, puisque le lien social existe déjà.

Par ailleurs, on notera que les motivations retenues confirment

clairement les caractéristiques du bénévolat contemporain où volonté de servir et satisfaction personnelle forment un tout dont les gestionnaires de bénévoles devront tenir compte.

Une comparaison entre les données recueillies lors des groupes de discussion et celles de l'ECDBP de 2007 permet de constater qu'au Québec, faire du bénévolat est surtout synonyme de « plaisir », tandis qu'au Canada, ce motif est moins important.

Figure 10 : Rang accordé aux trois principales motivations à s'engager

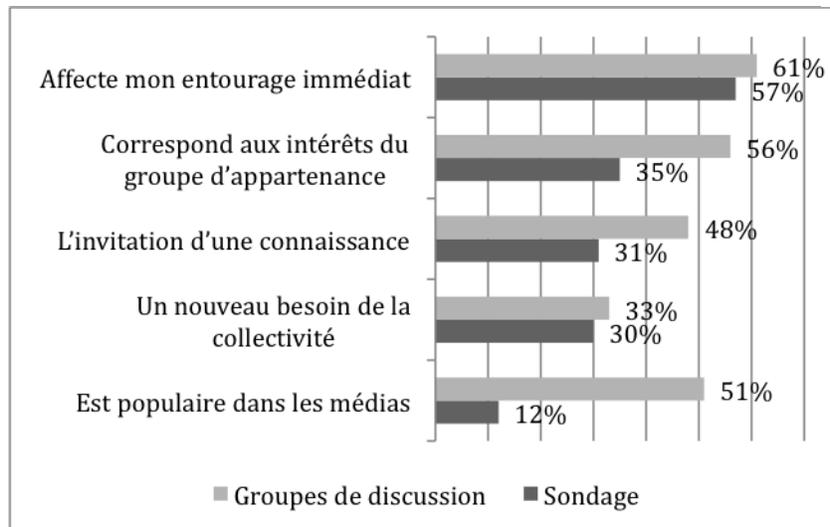


Causes servies

Cette section traite des caractéristiques des causes qui motivent les bénévoles non seulement à s'engager, mais aussi à maintenir leur engagement et à en être satisfaits.

Les résultats correspondent aux caractéristiques du bénévolat nouveau décrites dans la littérature. En effet, autant dans le sondage que dans les groupes de discussion, les causes les plus attrayantes sont celles qui touchent l'entourage immédiat et correspondent aux intérêts du groupe d'appartenance ou sont issues d'un milieu d'appartenance représenté par une connaissance.

Figure 11 : Caractéristiques d'une cause attrayante



Le lecteur remarquera que les participants aux groupes de discussion jugent beaucoup plus importante que le grand public l'influence des médias pour rendre une cause plus attrayante (51% contre 12% au sondage). Comment expliquer cet écart?

En bénévolat informel, les causes et les groupes qui mobilisent sont généralement présents dans l'environnement immédiat des personnes et sont peu médiatisés. Ce qui est très différent en bénévolat formel où les causes servies doivent fréquemment être « vendues » afin de susciter une

prise de conscience de leur importance alors qu'elles concernent des enjeux qui ne font pas nécessairement partie de nos réalités quotidiennes.

Selon le sondage, les femmes (65%), les personnes qui résident dans la grande région de Montréal (61%) et celles qui ont un revenu annuel du ménage de 60 000 \$ à 79 999 \$ (67%) sont significativement plus nombreuses à estimer que les gens sont d'abord portés à s'intéresser aux causes qui affectent quelqu'un de l'entourage immédiat.

Les causes attrayantes affectent l'environnement du bénévole ou trouvent écho dans cet environnement. Elles correspondent à un besoin ou à une prise de conscience. Cette qualité « d'attractivité » s'applique aussi à l'organisation qui porte la cause. Voilà une donnée importante pour le recrutement des bénévoles et la promotion de tel ou tel type de bénévolat.

Organisations servies

Cette section traite des caractéristiques et des champs d'action des organismes les plus attrayants. Concrètement, quatre questions ont été abordées par l'enquête et le sondage :

1. Dans quel environnement organisationnel s'engagent et agissent les bénévoles?
2. Quelles sont les caractéristiques des organisations (organismes) qui répondent le mieux aux motivations et aux attentes des bénévoles d'aujourd'hui?
3. Quelles sont les principales sources de satisfaction des bénévoles dans une organisation?
4. Actuellement, quels sont les secteurs de bénévolat les plus attrayants?

En réponse à la première question, les résultats démontrent que les façons de faire en bénévolat évoluent de manière significative vers des formes plus informelles d'engagement. À la seconde question, les résultats montrent que les organisations, comme les causes qui mobilisent, doivent vivre une relation de confiance et de proximité avec les futurs bénévoles. À la troisième question, on apprend que l'ambiance et la présence des moyens favorisant la réussite sont les éléments les plus satisfaisants. Enfin, les résultats permettent de dresser la liste des secteurs du bénévolat les plus attrayants.

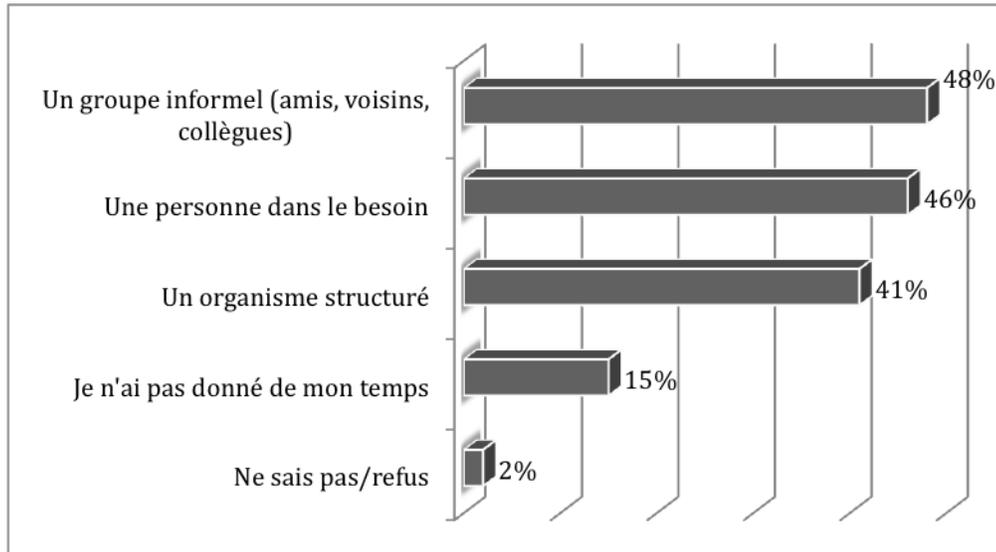
1^{re} question : Dans quel environnement organisationnel s'engagent et agissent les bénévoles?

Quand on interroge la population (sondage) sur l'environnement organisationnel du bénévolat, une tendance majeure émerge : le bénévolat des Québécois est largement informel et relève avant tout de l'initiative personnelle.

En effet, le sondage révèle une situation étonnante : 79% des Québécois et des Québécoises disent avoir agi bénévolement au cours de la dernière année (2009-2010) alors que l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation retient tout au plus 37%⁴. Cet écart semble s'expliquer par un phénomène important, tout à fait compatible avec le caractère « individualiste » de la démarche d'engagement des bénévoles révélé dans la littérature : le bénévolat informel occupe la majorité des bénévoles québécois.

⁴ Cette donnée fait référence à l'enquête de 2007. Au moment de publier ce rapport, les résultats de l'enquête de 2009 ne sont pas encore présentés.

Figure 12 : Caractère formel des groupes d'engagement bénévole (sondage)



On remarque à la Figure 12 que les bénévoles donnent du temps selon plus d'une modalité puisque le total excède 100% et que la question permettait de répondre « oui » aux trois catégories.

Une analyse de variance des résultats du sondage présentés à la Figure 12 permet de dégager quelques caractéristiques communes aux bénévoles selon que leur engagement soit formel ou informel :

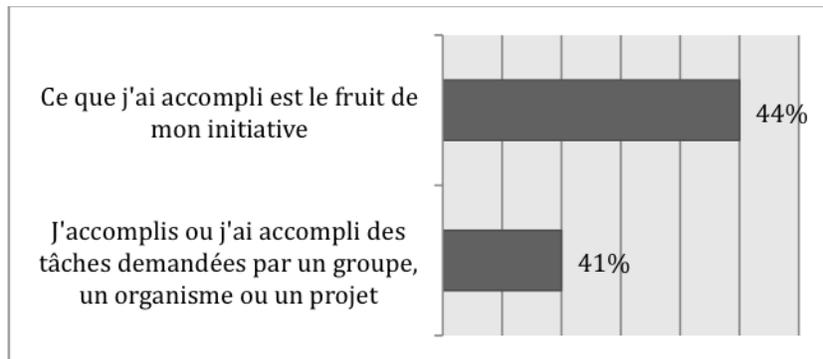
- En engagement formel (ou structuré) on trouve surtout les personnes entre 35 et 44 ans (49%), avec un revenu supérieur à la moyenne (50%) et une formation universitaire (53%).
- En bénévolat informel, on trouve les personnes entre 18 et 24 ans (62%) ou entre 25 et 44 ans (59%), les ménages avec enfants (54%), les professionnels (59%), les travailleurs manuels (65%), avec une formation universitaire (58%).
- En bénévolat de personne à personne, on retrouve surtout des femmes (51%), âgées de 55 à 64 ans (54%), de plus de 65 ans (53%), ou retraitées (55%).

Il semble que les types de bénévolat correspondent aux cycles de vie. On pourrait passer du bénévolat informel au bénévolat formel, ou l'inverse, selon l'âge, le contexte social ou le contexte professionnel.

Corollairement à cette tendance au bénévolat informel, le sondage révèle (Figure 13) l'émergence du bénévolat d'initiative, celui où les personnes décident et prennent l'initiative de leur action. D'ailleurs, selon la littérature, le bénévolat informel est souvent nommé « bénévolat d'initiative ».

En effet, parmi les répondants qui ont donné de leur temps au

Figure 13 : Distribution des sources d'initiative des bénévoles (sondage)



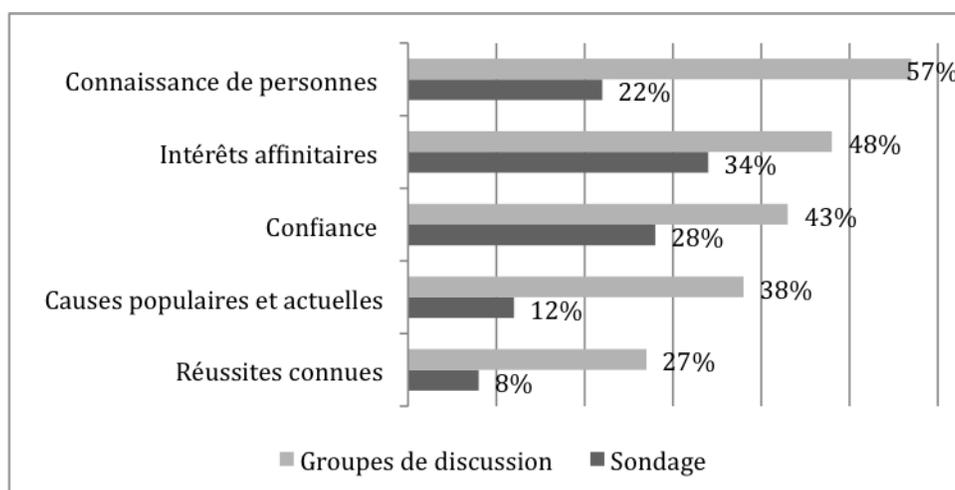
cours de la dernière année, quatre sur dix (44%) effectuent des tâches qui sont le fruit de leur initiative. Un nombre à peu près équivalent (41%) accomplit plutôt des tâches demandées par l'organisme, le groupe ou l'individu. Les autres répondants (11%) ont dit jouer le rôle d'administrateur pour l'organisme, le groupe ou le projet.

Les femmes (51%), les francophones (47%), les personnes au foyer (64%), les retraités (53%) et les personnes avec une formation de niveau primaire ou secondaire (52%) sont significativement plus nombreux à accomplir des tâches bénévoles qui sont le fruit de leur initiative. Ce sont ces groupes qui pratiquent le plus le bénévolat d'entraide de personne à personne. C'est aussi, nous le verrons plus loin, ce type de bénévolat qui manque le plus de « bénévoles ».

2^e question : Quelles sont les caractéristiques des organisations (organismes) qui répondent le mieux aux motivations et aux attentes des bénévoles d'aujourd'hui?

Les réponses obtenues à cette question sont très similaires à celles obtenues à propos des caractéristiques des causes attrayantes : un organisme attrayant suscite la confiance et présente des affinités avec les intérêts des individus (Figure 14).

Figure 14 : Critères de choix d'un organisme



La Figure 14 montre que la population accorde moins d'importance à la présence de personnes que l'on connaît dans l'organisme que ne le font les participants experts des groupes de discussion. Les bénévoles sélectionnent dorénavant leurs occasions de bénévolat en fonction de leurs intérêts et de leurs besoins, disaient Hacket et Mutz (2002).

Le lecteur doit savoir que les écarts entre les pourcentages accordés par les groupes de discussion et les répondants au sondage s'expliquent aussi du fait que plusieurs répondants au sondage ne sont pas engagés en bénévolat formel.

Dans tous les cas, l'hypothèse selon laquelle le « je » domine le « nous » lors de la décision de l'engagement se confirme du fait que la communauté d'intérêt est le critère premier de choix. Le fait d'être membre reconnu d'une organisation (le membership) n'est pas un but en soi, c'est plutôt la communauté d'intérêts qui est recherchée.

« Le fait que l'organisation a un porte-parole connu et reconnu à l'international m'a incité à rallier les rangs ».

Commentaire de bénévoles en groupe de discussion

3^e question : Quelles sont les principales sources de satisfaction des bénévoles dans une organisation?

La Figure 15 présente les résultats obtenus en groupes de discussion au cours desquels nous voulions en connaître davantage sur les sources de satisfaction qui motivent l'engagement des bénévoles et qui soutiennent leur intérêt à rester engagés (rétention).

Les sources de satisfaction les plus valorisées par les participants sont les suivantes : l'ambiance agréable dans l'organisation (87%), la souplesse par rapport aux besoins et à la disponibilité des bénévoles (84%), des moyens suffisants pour accomplir sa tâche (78%) la réussite des actions (77%) (et le plaisir dans ses relations avec les autres (75%).

Voilà qui lance un défi intéressant et propose une liste d'actions aux gestionnaires. En somme, ces

résultats démontrent que les bénévoles et les gestionnaires disent être satisfaits s'ils ont les moyens de réaliser leur tâche dans un contexte socialement agréable et reconnaissant de leur implication. Les cadeaux et les fêtes, que l'on aurait pu croire très appréciés, n'ont pas été mentionnés comme source importante de satisfaction.

4^e question : Actuellement, quels sont les secteurs de bénévolat les plus attrayants?

Pour mesurer la capacité d'attrait des divers secteurs de bénévolat au Québec, on a demandé aux groupes de discussion d'identifier les secteurs où, selon eux, il est plus difficile de recruter des bénévoles. La Figure 16 indique que les secteurs de la religion, de la philanthropie et des droits, la défense des intérêts et la politique apparaissent comme étant ceux où on perçoit la plus grande difficulté de recrutement. Dans les secteurs environnement, loisir et sport, organismes internationaux, arts et culture, éducation, le recrutement semble nettement plus facile.

Figure 15 : Sources de satisfaction des bénévoles dans un organisme (groupes de discussion)

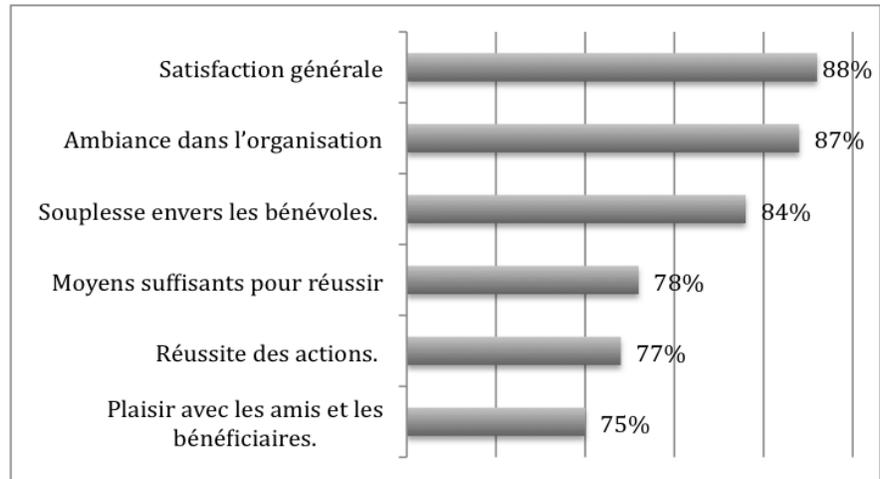
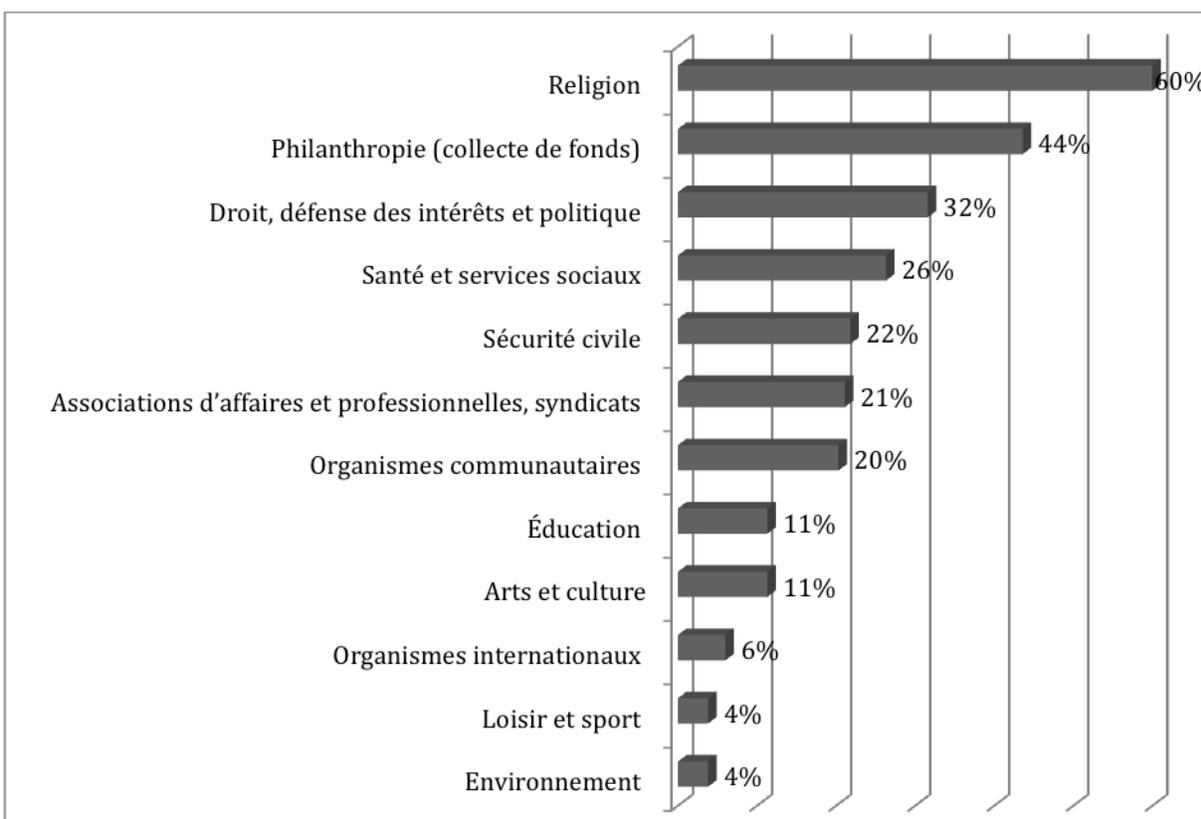


Figure 16 : Secteurs selon le niveau de difficulté à recruter (groupes de discussion)



On constate que les secteurs où le recrutement de bénévoles est considéré plus facile, comme en sport et loisir ou en culture, sont proches de la vie quotidienne des familles avec enfants. Ils sont souvent dirigés par des bénévoles ou correspondent à des enjeux dont le niveau de conscience est amplement stimulé comme en environnement et en coopération internationale. À l’opposé, les secteurs où le recrutement est plus difficile correspondent à des lieux moins fréquentés régulièrement comme l’église et les organisations de défenses des droits ou à des milieux plus professionnalisés comme les institutions de philanthropie, de santé et de services sociaux et de la sécurité civile.

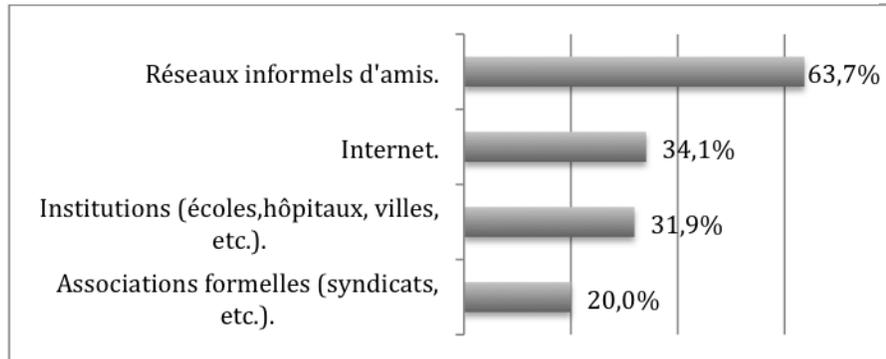
La nature même du milieu de la santé et des services sociaux, plutôt professionnalisée et exigeant des compétences précises, explique cette situation. Jones (1999) affirme qu’en raison des compressions par les administrations publiques dans les secteurs sociaux, le besoin d’une solide structure de soutien chez la population vieillissante s’est accru. Le vieillissement de la population a engendré une demande croissante pour de tels services, tout en créant un nouveau bassin de bénévoles susceptible de combler les besoins à cet égard.

Milieus d’appartenance

Nous avons demandé aux groupes de discussion à quel groupe d’appartenance on doit dorénavant s’adresser pour recruter des bénévoles. (Figure 17)

S'il y a à peine trente ans, la réponse la plus populaire était le quartier, le voisinage (autrement dit le territoire immédiat), aujourd'hui, le milieu d'appartenance des bénévoles est davantage lié aux réseaux sociaux. Il y a nettement confirmation que les communautés auxquelles s'identifient les bénévoles d'aujourd'hui ne sont plus exclusivement le territoire. Ce nouveau contexte social oblige les organismes bénévoles à identifier et à connaître les réseaux susceptibles de stimuler l'implication de bénévoles.

Figure 17 : Milieux d'appartenance à partir desquels les bénévoles s'engagent (groupes de discussion)



L'importance accordée (63,7%) au réseau immédiat explique que 48% des bénévoles, selon le sondage, s'engagent en milieu informel, plus convivial. Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer les autres milieux et réseaux comme les institutions et les réseaux professionnels puisque, toujours selon le sondage, 49% des Québécois et des Québécoises s'engagent en milieu formel.

5.1.3. Conclusion sur le changement en bénévolat

Au terme de l'analyse de la littérature, il a été possible d'émettre l'hypothèse que les changements en cours engendrent le développement de plusieurs modèles de bénévolat. Un type de bénévolat « moderne » s'installe, distinct du bénévolat « classique » dont la présence n'est nullement remise en question.

De manière générale, les résultats du sondage et des groupes de discussion confirment les tendances déjà exposées dans la revue de la littérature : les changements affectent les principaux éléments constitutifs du bénévolat que sont le temps donné, les motivations, les causes et les organisations servies, et le milieu de provenance des bénévoles.

De ces résultats, il faut retenir que :

- Le temps est majoritairement donné de manière intermittente.
- Les motivations à s'engager, les causes et les organismes servis doivent toucher directement les individus (le « je »).
- C'est de plus en plus individuellement que l'on prend l'initiative de s'impliquer bénévolement, et cela, autant en milieu formel qu'informel.
- Rendre service, rencontrer des gens et avoir du plaisir sont des sources importantes de motivation.
- L'ambiance dans l'organisation et la présence de moyens pour réussir sont identifiées comme les principales sources de satisfaction.
- Les réseaux sociaux remplacent le territoire comme principaux milieux d'appartenance des bénévoles.

Ces points saillants tirés des résultats des groupes de discussion et du sondage confirment point par point les caractéristiques du bénévolat nouveau décrit dans la littérature. Là-dessus, les résultats du

sondage confirment et parfois renforcent les perceptions des acteurs du milieu du bénévolat formel exprimées dans les groupes de discussion.

Devant ces multiples modèles de bénévolat, il importe d'affirmer que rien dans cette recherche n'indique qu'un modèle est prédominant ou en voie de le devenir. Il semble plutôt que l'exercice de l'un ou l'autre des modèles de don de temps dépend du contexte et du cycle de vie dans lesquels se trouvent les individus. La période de construction de la carrière et de la famille rend moins disponible, alors que la retraite, le départ des enfants ou une carrière à maturité laissent plus de temps pour l'implication bénévole.

Les résultats obtenus permettent d'affirmer qu'au Québec, les comportements des bénévoles correspondent fréquemment au bénévolat moderne. Les résultats sur les changements en bénévolat montrent la présence de plusieurs cadres d'engagement. Sur le plan du temps donné et disponible, deux profils de bénévole se dessinent : ceux qui sont toujours disponibles et ceux qui s'impliquent de façon intermittente. Au plan des valeurs et des motivations, coexistent un 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.

La variété des façons de pratiquer le bénévolat, des valeurs qui motivent les bénévoles et la montée d'un bénévolat différent du modèle classique obligent les organisations à s'adapter à cette diversité.

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

- Aux formes variées de temps disponible;
- Au temps donné, plus sporadique que régulier;
- Aux TLM qui resteront là, mais seront moins nombreux;
- Au changement demandé ou apporté par les boomers et les jeunes;
- Aux bénévoles nouveaux qui ont besoin de se sentir touchés personnellement pour s'engager envers une cause ou un organisme;
- Au besoin des bénévoles d'avoir une idée claire de leur tâche;
- 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;
- À la recrudescence du bénévolat informel pratiqué hors des institutions et des groupes incorporés;
- Aux nouvelles formes du lien social, les réseaux sociaux des bénévoles remplaçant désormais le territoire comme communauté d'appartenance et jouant un rôle de plus en plus déterminant dans la décision de s'engager.

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

5.2. Présentation des résultats sur la gestion (groupes de discussion)

Dans cette section, nous avons eu recours à l'expérience des participants aux groupes de discussion pour identifier les bonnes pratiques de gestion qui soutiennent, développent et mobilisent les « nouveaux bénévoles ». Après avoir posé la question sur les mesures générales à adopter pour s'adapter aux changements en bénévolat, l'équipe de recherche a écouté les participants aux

groupes de discussion sur les fonctions et les compétences spécifiques à adapter et à développer. Ensuite, elle s'est intéressée au bilan et aux orientations futures à propos de trois fonctions déterminantes de la gestion : le recrutement, l'encadrement et la supervision des bénévoles et, finalement, la promotion du bénévolat.

On remarquera que les mesures et les orientations qui découlent de cette section touchent toutes les dimensions de la gestion, de la gouvernance à la communication en passant par la gestion des bénévoles et celle des organismes.

5.2.1. Mesures d'ensemble à adopter

Dans l'ensemble, les participants aux groupes de discussion identifient des mesures cohérentes avec les attentes des bénévoles exprimées précédemment.

Comme l'indique la Figure 18, les mesures à adopter pour s'ajuster aux changements concernent : la souplesse par le recours régulier à internet (86%), la clarté des attentes envers les bénévoles (85%) et la communication avec les bénévoles (84%).

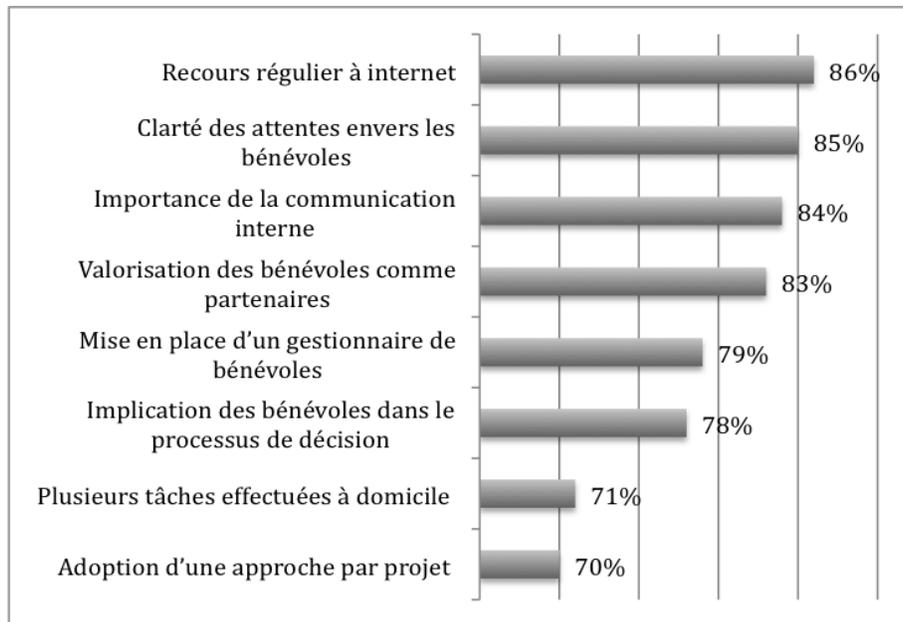
Les six principales mesures identifiées visent à améliorer ce qui se fait déjà au sein des organismes.

La mesure proposant de se doter d'un poste de gestionnaire responsable des bénévoles apporte un élément de nouveauté dans plusieurs organisations.

Cette dernière proposition ne fait d'ailleurs pas consensus auprès des bénévoles et des gestionnaires. En effet, l'analyse statistique (variance et écart type) montre qu'il y a une différence statistiquement significative entre les administrateurs et les bénévoles participant aux groupes de discussion. En moyenne, ces derniers insistent davantage sur leur statut de partenaires et sur leur participation aux décisions que ne le font les administrateurs.

De même, les participants aux groupes de discussion, qu'ils soient bénévoles ou administrateurs, ne sont pas unanimes sur plusieurs mesures à prendre. En effet, il y a plusieurs mesures pour lesquelles l'écart type est

Figure 18 : Mesures prioritaires à adopter pour s'ajuster aux changements



« Les organisations sont restées dans des modes de gestion traditionnels. Certaines organisations ont une structure organisationnelle où tout est décidé d'avance. Les bénévoles n'ont pas l'occasion de se faire entendre. »

Un participant aux groupes de discussion

élevé⁵. Parmi ces mesures on retrouve : se doter d'un poste de gestionnaire de bénévoles, faire effectuer des tâches à domicile, développer une approche par projet et prioriser le rythme des bénévoles à celui des exigences administratives.

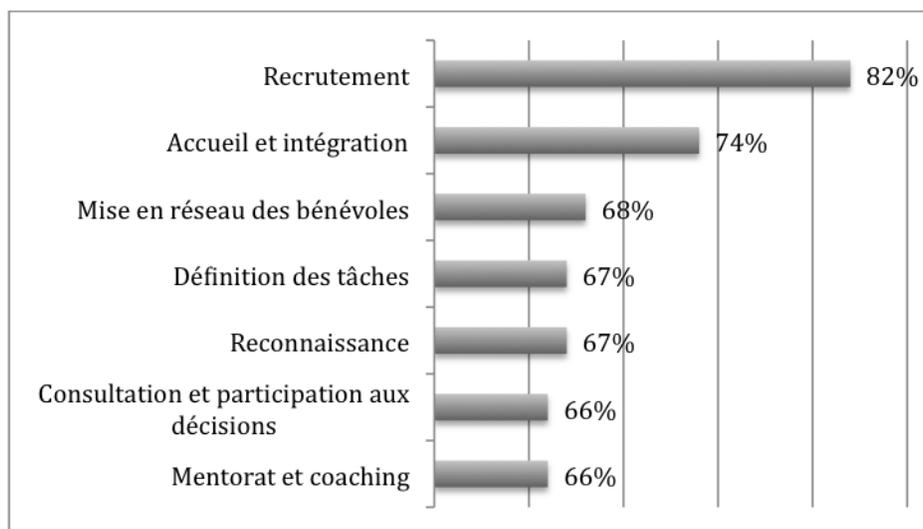
Cette absence de consensus entre les bénévoles et les gestionnaires de bénévoles s'applique à plus de 53% des mesures énoncées. À cet égard, il peut être intéressant de souligner que certaines mesures proposées aux organisations (dont une plus grande participation des bénévoles aux décisions) ont déjà été soulevées précédemment, par exemple lors de la diffusion du Code canadien du bénévolat en 2001.

Ces constats sont importants et appellent une grande vigilance, des actions de sensibilisation et des débats sur les mesures les plus appropriées pour faire face aux changements en bénévolat.

5.2.2. Les fonctions de gestion à adapter

Face aux changements, les gestionnaires et les bénévoles participant aux groupes de discussion ont affirmé que le recrutement (82%), l'accueil (74%), la mise en réseau des bénévoles, la reconnaissance (67%), la définition des tâches (67%), le mentorat et le *coaching* (66,2%), et la communication interne (66%) constituaient les fonctions à développer et à adapter. (Figure 19)

Figure 19 : Fonctions à adapter prioritairement pour faire face aux changements (%)



Ces fonctions sont concordantes avec les attentes des bénévoles révélées par les résultats du chapitre précédent et se distribuent dans deux des trois champs de gestion décrits à la suite de l'analyse des écrits : la gestion de l'organisation et le service aux bénévoles.

Le recrutement apparaît largement comme la première fonction à développer. C'est un réflexe naturel face à la diminution du nombre de bénévoles. Cette volonté pourrait cependant être de la pensée magique sans le respect de certaines conditions inspirées des résultats sur les attentes et les motivations des bénévoles. Le recrutement se fait autant en s'adressant à la communauté qu'aux candidats possibles : il faut rendre la cause et l'organisme attrayants. La seconde partie de la

⁵ Un écart type élevé indique une moins grande concentration des opinions sur une échelle de 1 à 5.

présentation des résultats en gestion devrait mieux éclairer les mesures suggérées en matière de recrutement.

Parmi les mesures à privilégier, la volonté de mieux accueillir et de mieux intégrer les bénévoles, de même que celle de les mettre en réseau répondaient à la recherche d'ambiance agréable manifestée par les bénévoles. Faut-il aussi rappeler que les bénévoles veulent avoir du plaisir entre amis, réaliser quelque chose et se sentir utiles. Pour ce faire, il est tout à fait cohérent de donner de l'importance à la description des tâches. Autrement, l'accueil restera superficiel.

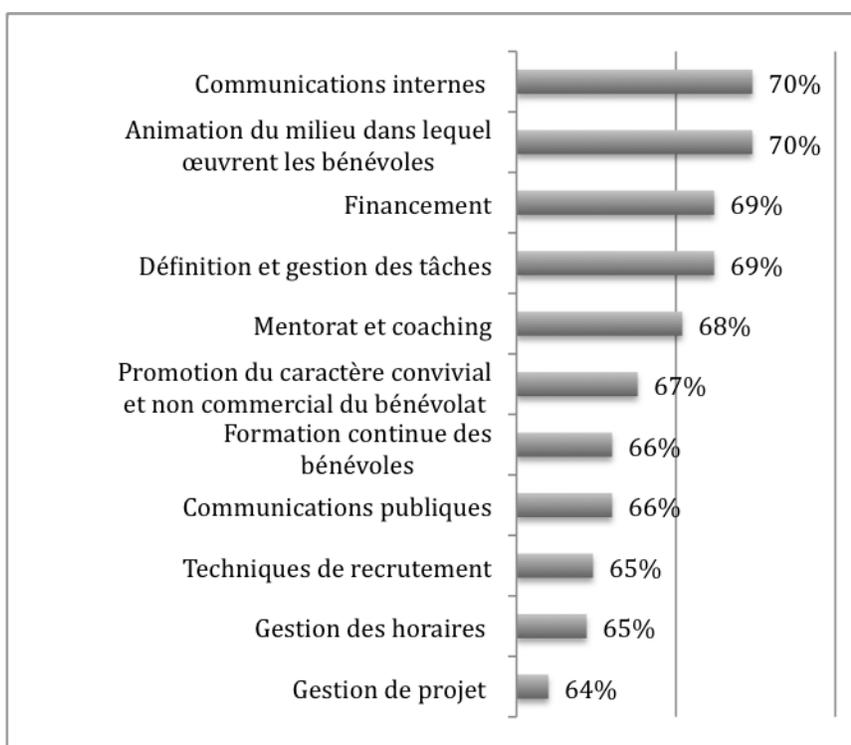
La volonté de définir des tâches reconnaît, de plus, que la rareté du temps disponible exige une meilleure efficacité dans l'action. Le mentorat, plutôt que la supervision stricte, manifeste une vision des bénévoles en tant que partenaires plutôt que comme main d'œuvre non payée. Il y a là des pistes cohérentes avec les attentes des bénévoles énoncées aux paragraphes précédents.

5.2.3. Les compétences à développer

À la suite de la présentation des principaux champs de la gestion à développer prioritairement, une double question émerge : premièrement, celle de la capacité des organisations à mettre en œuvre ces changements et, deuxièmement, celle des compétences à développer chez les gestionnaires pour soutenir ces changements.

Les bénévoles et les gestionnaires participant aux groupes de discussion ont été invités à classer, sur une échelle de 1 à 10, les principales compétences à développer. Ils ont répondu (Figure 20) : l'animation du milieu dans lequel œuvrent les bénévoles (70%), l'information interne (70%), le *coaching* (68%) et la description des tâches (67%). Clairement, on s'adresse au champ de la gestion des ressources humaines qui consiste à créer un environnement favorable à la présence et à la prestation des bénévoles.

Figure 20 : Compétences à développer



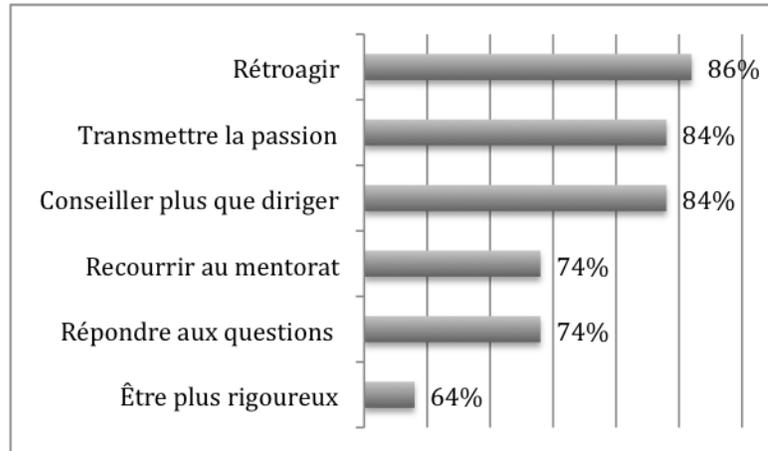
Il est intéressant de voir apparaître le besoin de compétences accrues pour faire la promotion du caractère convivial et non commercial du bénévolat. Sur la base de l'analyse de la littérature, une des principales causes de l'essoufflement des bénévoles serait associée à la montée de la relation client-serveur. Dès lors, cette fonction de la gestion (liée au champ de la communication avec la communauté), si elle était développée en priorité par les organismes, pourrait jouer un rôle positif afin de mettre l'accent sur la relation conviviale de type « voisin » que recherchent les bénévoles.

Ces résultats pourront sans doute inspirer un programme de formation continue des gestionnaires, qu'ils soient professionnels ou bénévoles.

5.2.4. Supervision et accompagnement

Si les participants aux groupes de discussion ont souvent affirmé l'importance de la supervision des bénévoles, ils ont aussi constaté sa fréquente inadéquation avec la réalité actuelle du bénévolat. Ils conviennent que la supervision des bénévoles devrait davantage être un accompagnement de type « *coaching* » qu'un encadrement directif de type « contremaître ». Donner une rétroaction constante (*feed-back*) et transmettre la passion sont des *façons de faire* qui sont autant de *façons d'être* avec les bénévoles (Figure 21).

Figure 21 : Orientations en supervision



Nous n'insisterons jamais assez sur la transmission de la passion dans un contexte où le bénévolat d'aujourd'hui repose sur le sentiment d'être directement concerné et la recherche de liens sociaux agréables.

Cette approche semble cohérente avec les caractéristiques du bénévolat nouveau et probablement avec tous les bénévoles. En effet, il faut rappeler que les bénévoles se voient plus comme des partenaires que comme de la simple main d'œuvre qui exécute les tâches demandées.

5.2.5. Recrutement

Comme l'a indiqué la revue de la littérature, le recrutement est une fonction structurante dans la mesure où, pour réussir, elle requiert que l'ensemble de l'organisation se qualifie pour attirer et retenir des bénévoles. Il importe aussi que la cause qu'elle sert réponde aux critères énoncés précédemment (voir Figure 11).

Il n'est dès lors pas étonnant que les participants aient fait porter leur bilan sur l'ensemble des dimensions de la gestion des organisations, de la gouvernance à la communication. Il semble bien que plusieurs ajustements soient nécessaires, puisque 65% des participants aux groupes de discussion ont affirmé que les façons actuelles de recruter sont révolues et 71% que le recrutement de bénévoles doit être fait autrement que le recrutement de salariés.

Par ailleurs, les personnes rencontrées en groupes de discussion faisaient consensus sur le fait que l'ambiance dans les organisations était actuellement un obstacle au recrutement.

Enfin, le recours aux médias traditionnels (télévision, radio) comme moyen de promotion et de recrutement a reçu peu d'aval de la part des participants. D'autres études ont clairement montré que ce recours présente un très faible rapport prix/résultat.

En somme, les participants aux groupes de discussion confirment que le succès du recrutement dépend autant de la gouvernance de l'organisation et de l'ensemble de la gestion des bénévoles et des opérations que de la technique même de recrutement. On comprend, dès lors, toute

l'importance des étapes qui précèdent l'appel aux candidats et qui consistent à s'assurer que l'organisation soit vraiment en mesure d'attirer ces candidats. Sur ce point, les résultats des groupes de discussion viennent confirmer ceux de la littérature.

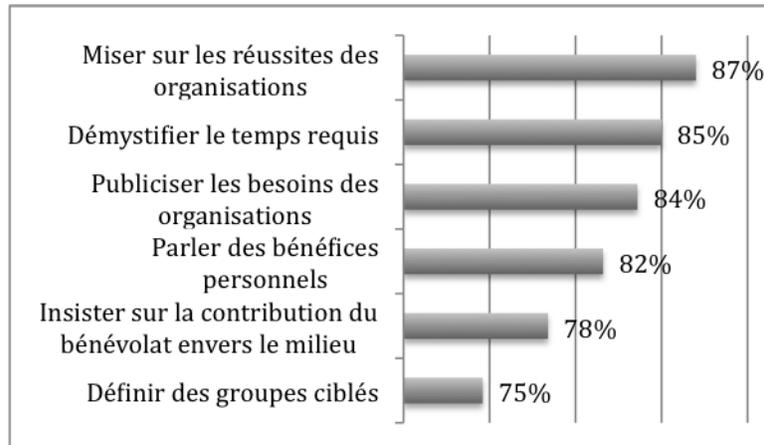
5.2.6. Communication avec le milieu

Le grand défi des organisations dont l'action est fondée sur le bénévolat consiste à s'adapter aux changements, à prendre acte de la diversité des bénévoles et à s'assurer que la population perçoive qu'elles se sont adaptées.

Il y va de leur capacité à maintenir l'engagement bénévole dans un monde en transformation.

À ce sujet, Thibault et Fortier (2003) affirment qu'il faut 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 cet engagement. C'est dans cette perspective que les groupes de discussion ont été appelés à se prononcer sur les objectifs, somme toute stratégiques, de la communication et de la promotion du bénévolat (Figure 22).

Figure 22 : Bilan et défis en promotion du bénévolat



On comprend alors pourquoi les participants aux groupes de discussion retiennent en priorité ces quatre objectifs :

- la démystification du temps demandé,
- les réussites des organisations,
- leurs besoins en bénévoles,
- les bénéfices du bénévolat.

Ils proposent aussi de présenter le bénévolat comme un acte de citoyenneté et de cibler des groupes spécifiques.

L'ensemble de ces objectifs tient compte des transformations du bénévolat et du caractère de plus en plus compétitif du recrutement. On veut ainsi contrer l'excuse du manque de temps pour promouvoir le bénévolat « nouveau » (ses bénéfices, son sens civique) et tenir compte du fait que les réseaux sont également d'importants milieux de provenance des bénévoles.

Sur la base des propos entendus lors des groupes de discussion, les bénévoles attachent énormément d'importance à l'image publique de l'organisation ou du groupe. Une organisation ou un groupe qui détient une bonne réputation, de bons *leaders* et un porte-parole reconnu augmente

considérablement l'effet d'attractivité. De plus, les organisations ou les groupes ayant des réussites reconnues verront augmenter le sentiment de fierté et « d'être de la partie » des bénévoles. On a signalé également que l'ambiance à l'intérieur des organisations est une autre condition à laquelle les « nouveaux » bénévoles accordent énormément d'importance. Une bonne ambiance amplifie l'effet d'attractivité de l'organisation et le taux de satisfaction des bénévoles (Hacket et Mutz, 2002).

En somme, la promotion des intérêts des organismes devient un geste stratégique essentiel pour appairer les intérêts des uns et des autres.

5.2.7. Conclusion sur la gestion 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 intervenus dans l'univers du bénévolat en général. Ces résultats enseignent que le temps disponible des bénévoles impliqués dans les organisations formelles évolue et que les motivations et les attentes sont différentes. Autrement dit, au sein d'une même organisation, les TLM (toujours les mêmes) côtoient les occasionnels et les classiques côtoient les modernes. Les organismes et les bénévoles doivent apprendre à conjuguer ces multiples réalités du bénévolat.

D'autre part, les organismes vivent dans un univers compétitif où de multiples autres « causes » et organisations sollicitent les bénévoles. Ces causes doivent toucher les personnes et les communautés. La recherche a démontré que les organismes doivent vivre en synergie avec les communautés et les réseaux sociaux, démontrer leur affinité 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, non seulement comme ressources humaines essentielles, mais aussi comme acteurs et partenaires.

D'ores et déjà, les résultats sur les changements en bénévolat ont montré que les gestionnaires doivent prendre acte de la diversité des pratiques de bénévolat et se comporter en conséquence. Ils doivent adapter les tâches et les horaires et faire preuve de souplesse avec les bénévoles « intermittents ». Ils devront créer, dans leur organisation, les conditions qui assurent à tous les bénévoles (nouveaux et traditionnels) une expérience satisfaisante et de qualité. Notamment, il faut assurer un encadrement de type « *coaching* » plus que de type « *boss* », créer une ambiance de plaisir entre bénévoles, savoir remercier et montrer l'utilité de la contribution des bénévoles. Enfin, ils devront démontrer l'affinité et la proximité de la cause qu'ils servent et de leur organisme avec les réseaux, les communautés et les individus.

Cela dit, les acteurs québécois du milieu du bénévolat dit « formel » ne semblent pas s'entendre quant aux moyens pour s'adapter au bénévolat nouveau et à sa diversité. De plus, le sentiment d'urgence, souvent reconnu comme étant un moteur de changement et de mobilisation, ne semble pas encore présent. De manière générale, on est plus incommode que mobilisé. En insistant autant sur le recrutement, les organismes et les bénévoles recherchent encore une solution simple à une problématique qui nécessite de repenser en profondeur les pratiques et les perceptions.

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

L'analyse plus fine des résultats en gestion montre que quelques questions devront faire l'objet de discussion, notamment ces deux aspects sur lesquels les gestionnaires et les bénévoles ne semblent pas s'accorder :

- Le statut des bénévoles
- Leur participation aux prises de décision

Cette différence 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, mais également les jeunes.

Par ailleurs, les résultats des groupes de discussion révèlent certaines tendances qui interpellent les gestionnaires d'organisation bénévoles et les gestionnaires de bénévoles :

- Plusieurs fonctions de gestion gagneraient à être adaptées et améliorées : dans l'ordre, le recrutement, l'accueil, la mise en réseau des bénévoles, la reconnaissance, la définition des tâches et le mentorat.
- Il y a actuellement des obstacles à surmonter et des préalables à satisfaire dans les organisations avant de recruter des bénévoles. Dans certaines organisations, l'ambiance et le fonctionnement ont besoin d'être revus. Au plan de la gestion des organisations comme telle, les principales prescriptions concernent les actions suivantes : recourir régulièrement à internet, faire preuve d'une clarté accrue envers les bénévoles, accorder une importance plus grande à la communication interne et considérer les bénévoles moins comme de la main-d'œuvre et plus comme des partenaires.
- Des compétences nouvelles devront être acquises par les gestionnaires. Les plus importantes signalées par les participants aux groupes de discussion se regroupent autour de la communication : la communication à l'intérieur de l'organisation et avec le milieu ainsi que la 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.

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

Cela vient ainsi 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. Cela signifie prendre en considération 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 et enfin, ses facteurs de réussite, sa tâche, 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 ». Les trois autres domaines de la gestion, qui ont été identifiés dans la littérature, doivent être investis. Par conséquent, les gestionnaires de bénévoles ne peuvent être seuls à adopter ces attitudes, ils doivent être appuyés par une organisation et une direction qui agit 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 ayant participé aux groupes de discussion et les comportements révélés par le sondage permettent de cerner quelques-uns de ces défis et de dessiner un certain nombre de pistes de solution. Ces dernières sont présentées dans le prochain chapitre.

6. Conclusion : défis et pistes d'action

6.1. Principaux constats

Cette recherche visait à connaître les changements en bénévolat et à identifier les ajustements requis en gestion du bénévolat. Pour atteindre ces objectifs, l'équipe de recherche a puisé à trois sources de connaissances : la littérature scientifique, les acteurs du bénévolat québécois et la population québécoise. En conclusion, il importe maintenant de répondre aux questions posées et de mesurer la convergence des sources d'information autour des réponses qui concluent cette recherche. Les constats qui suivent dessinent le profil des changements et des ajustements à prévoir.

6.1.1. *Le bénévolat change profondément*

Selon les résultats, le bénévolat québécois change dans toutes les dimensions qui le composent : le temps donné, les motivations à s'engager, à épouser des causes et à choisir des organismes. Plus encore, le recrutement des bénévoles doit s'adapter à la présence de réseaux sociaux de tous ordres.

La revue de la littérature et les enquêtes sur le terrain convergent et révèlent que le bénévolat nouveau se caractérise de la façon suivante :

- Le temps donné est majoritairement intermittent;
- Les motivations à s'engager s'individualisent : les causes et les organismes servis doivent toucher le « je »;
- C'est aussi le « je » qui demande de participer au processus de décision des organismes et d'être considéré comme un partenaire et non comme un exécutant.
- Le service aux autres, la rencontre de personnes et le plaisir sont des sources importantes de motivation personnelle;
- L'ambiance dans l'organisation et la présence de moyens pour réussir sont jugées comme les principales sources de satisfaction dans l'organisation;
- La reconnaissance passe par le respect et le soutien adéquat au quotidien;
- Les réseaux sociaux, et non le territoire, constituent les principaux milieux de provenance des bénévoles.

S'ajuster à ces caractéristiques constitue un défi important pour les organismes et leurs gestionnaires.

6.1.2. *L'engagement bénévole ne faiblit pas, il change*

On a fait état de la difficulté de recruter, et de la rareté des bénévoles. On a évoqué le fait qu'actuellement, moins de 26% des Québécois donnent plus de 75% des heures de bénévolat. Pourtant, on doit admettre que les autres Québécois ne délaissent pas pour autant l'engagement volontaire et gratuit. Selon le sondage que nous avons mené dans le cadre de cette recherche, 79% des Québécois disent avoir donné du temps au service des autres au cours de la dernière année. Ils

s'engagent moins longtemps, de façon plus sporadique et de manière informelle. En même temps, l'ECDBP de 2007 a mis en lumière le fait que les jeunes s'engagent bénévolement en grand nombre, et qu'ils le font dans des champs nouveaux. Par ailleurs, les boomers arrivent massivement à la retraite et pourraient fournir une relève aux TLM (toujours les mêmes). Toutefois, il n'est pas sûr que cela se produise, dans la mesure où ces nouveaux retraités voudront diversifier leurs activités entre les loisirs, les petits-enfants, leur rôle de proche aidant et le bénévolat. De plus, leurs exigences envers les organisations seront différentes de celles de leurs prédécesseurs.

L'engagement bénévole ne faiblit pas, il change. Ce sont à ces changements que doivent s'ajuster les gestionnaires.

6.1.3. Le changement en bénévolat : un processus de diversification

Bien qu'on observe l'émergence d'une nouvelle façon de voir et de pratiquer le bénévolat chez une majorité de la population, il faut constater que ce bénévolat nouveau correspond plus à une tendance qu'à une façon de faire qui occupe tout le terrain. Les TLM sont toujours là. Donner sans compter les motive toujours et le milieu d'appartenance demeure le territoire pour un bon nombre de Québécois. Il est des causes anciennes qui sont toujours d'actualité et mobilisent encore. Enfin, les résultats démontrent que le bénévolat nouveau et le bénévolat classique ne sont pas séparés par des cloisons étanches. On a vu que selon leur âge et leur position sociale, les personnes peuvent aller d'un modèle à l'autre.

Bref, le bénévolat québécois s'est surtout diversifié et tout indique que cette diversité se maintient. La gestion doit dès lors s'exercer dans un univers ouvert et favoriser la cohabitation de plusieurs modèles de bénévolat.

6.1.4. Les ajustements à apporter en gestion

Les résultats de la recherche ont mis en lumière un certain nombre de conditions et d'ajustements pour assurer le développement du bénévolat et la satisfaction des bénévoles. Ces conditions ont déjà été énumérées, mais il semble utile de les rappeler. Si on considère les caractéristiques du bénévolat nouveau, les organisations doivent s'adapter :

1. Aux formes variées de temps disponible;
2. Au temps donné de façon majoritairement intermittente;
3. Aux TLM qui resteront là, mais seront moins nombreux;
4. Aux changements demandés ou apportés par les boomers et les jeunes;
5. Aux bénévoles nouveaux qui ont besoin de se sentir touchés personnellement pour s'engager envers une cause ou un organisme;
6. Au besoin des bénévoles d'avoir une idée claire de leur tâche;
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.

6.1.5. Les ajustements requis interpellent toutes les dimensions de la gestion

Les changements constatés affectent toutes les dimensions de la gestion et interpellent tous les niveaux de gestionnaires, qu'ils agissent au niveau stratégique, sur le plan de l'encadrement des bénévoles, de l'organisation et de la programmation des activités ou en communication avec la communauté.

En effet, les caractéristiques du bénévolat nouveau et les pistes d'ajustement de la gestion proposées par les participants aux groupes de discussion montrent que les organisations ne sauraient se limiter aux seules fonctions de recrutement et d'encadrement afin de s'adapter au bénévolat actuel. C'est tout autant la culture de gouvernance et la position de l'organisation dans son milieu qui sont interpellées. Concrètement, le bénévolat nouveau demande que les ajustements viennent des plus hauts niveaux de gestion des organisations. S'ajuster au bénévolat nouveau est devenu un geste stratégique des organisations et non seulement un geste technique ou opérationnel.

6.1.6. Les approches nouvelles à adopter : un chantier à définir

La mise en œuvre des ajustements ne semble pas encore acquise. En effet, quand on interroge les acteurs du milieu du bénévolat québécois sur les mesures à prendre concrètement, on détecte que le consensus est faible et que l'urgence d'agir n'est perçue que par 22% d'entre eux. Dès lors, il ressort que le chantier des ajustements n'en est qu'aux premières étapes de sa mise en œuvre. La question du leadership de ce chantier sera très importante pour assurer son démarrage ainsi que son rythme de croisière.

Par ailleurs, la feuille de route proposée par les acteurs du milieu québécois du bénévolat confirme que ce chantier devra toucher tous les aspects des organisations et des champs de compétence des gestionnaires de bénévoles. De plus, les discussions tenues au cours de l'enquête auprès des acteurs du bénévolat québécois révèlent que de nombreuses « bonnes pratiques » sont en cours. Elles pourraient servir de référence dans plusieurs cas.

6.2. Défis à relever : gérer la diversité

Si la diversité caractérise le bénévolat actuel, la complexité devrait caractériser sa gestion. Il y a dans la gestion de la diversité plusieurs défis.

Gérer la diversité est complexe et doit s'appuyer sur une connaissance puis une optimisation des dynamiques en présence. Globalement, en gestion de la diversité, le principal défi consiste à concilier les forces en présence et à les orienter vers des objectifs communs. En bénévolat, il s'agit principalement de concilier :

- Les intérêts des bénévoles et ceux des organisations;
- Les divers modèles de bénévoles;
- Les diverses dimensions d'une organisation et de sa gestion.

Dès les premières pages de cette recherche, la gestion des bénévoles et du bénévolat a été définie et circonscrite dans la formulation suivante :

L'ensemble des actions qui permettent de mettre en œuvre un environnement favorable à l'atteinte des objectifs des organisations tout en permettant aux bénévoles de s'engager et d'être satisfaits de l'expérience qu'ils vivent.

Ainsi, le principal défi de la gestion du bénévolat est de concilier les objectifs et les attentes des uns et des autres dans un environnement où chacun gagne en satisfaisant les attentes de l'autre. Le bénévole qui réussit remplit les objectifs de l'organisation qu'il sert, et l'organisation qui respecte les attentes des bénévoles s'assure de leur dévouement. Faut-il rappeler que le « salaire » du bénévole c'est sa réussite, les liens qu'il tisse dans le plaisir et le sentiment d'être utile. Les résultats de la recherche ont mis en lumière un certain nombre de conditions et d'ajustements nécessaires pour assurer ce « salaire ». Cette caractéristique de la gestion des bénévoles et du bénévolat ne saurait être escamotée.

D'autre part, le fait qu'il y ait plusieurs façons d'exercer le bénévolat pose la question de l'interaction, de la cohabitation et de la complémentarité, notamment entre le bénévolat formel et l'informel et entre les bénévoles TLM et les bénévoles TP avec, en filigrane, les « classiques » et les « modernes ».

Enfin, comme on vient de le voir, pour créer un environnement favorable, il importe de concilier l'ensemble des niveaux de gestion des organisations. En gestion, la résolution de problèmes ressentis par tous est souvent un bon véhicule pour mobiliser toutes les parties d'une organisation. En bénévolat, il semble bien, selon les résultats de la recherche, que l'amélioration du recrutement soit un prétexte utile pour assurer cette conciliation.

Les paragraphes qui suivent interrogent la littérature et les résultats de la recherche et dégagent des pistes et des stratégies qui permettront de concilier les divers bénévolats et les divers niveaux de gestion des organisations.

6.2.1. Assurer la complémentarité des bénévolats informel et formel

Réalité tout à fait importante dont le secteur formel doit tenir compte, 48% des Québécois et des Québécoises qui donnent leur temps pour les autres le font de façon informelle. Cette réalité pose la question de la position des uns par rapport aux autres.

Pour mieux juger et agir devant ces deux façons de s'engager, il est important de retenir que, selon Putnam (2000), la distinction entre les liaisons sociales formelles et informelles qu'entretiennent les personnes est le reflet de la position sociale, du cycle de vie et de l'attachement à la communauté. S'il y a changement ou évolution de l'une ou l'autre de ces caractéristiques chez quelqu'un, il peut passer du formel à l'informel, ou l'inverse. Les résultats du sondage confirment cette affirmation et montrent que l'engagement dans l'un ou l'autre des secteurs dépend des caractéristiques d'âge, d'éducation, de situation familiale ou professionnelle, caractéristiques qui changent tout au cours des périodes de la vie des bénévoles.

En conséquence, aborder de façon conflictuelle ou compétitive la relation entre ces secteurs, c'est nuire à la circulation des personnes entre ces deux façons de s'engager bénévolement. *Il faut plutôt poser en postulat que l'informel est un terreau pour le formel.* Il peut être aussi un lieu d'apprentissage ou de « dormance » selon les époques de la vie et la situation de chacun.

Il faut aussi prendre en considération trois autres réalités :

- L'émergence ou la croissance de l'informel correspond à un *mouvement social plus large* observé dans plusieurs autres domaines où on s'éloigne du formel et où le « je » domine. Par exemple en loisir, la pratique libre s'amplifie et la pratique du loisir organisé, comme le sport, est en baisse chez les adultes. Le désengagement des structures formelles apparaît comme un phénomène global qui va au-delà des individus.

- L'émergence significative de l'informel, c'est aussi un avertissement et un signal au secteur formel, soit pour annoncer de nouvelles causes, de nouveaux besoins ou de nouvelles prises de conscience, soit pour lui rappeler son décalage entre ses manières de faire et les besoins d'une nouvelle génération de bénévoles.
- Le volume de services rendus par le secteur informel n'est pas négligeable. Dès lors, on doit reconnaître que le bénévolat informel a sa justification et sa vie propre. Il contribue à la solidarité sociale et au capital social, et il répond aux besoins de bien des gens.

À l'évidence, le bénévolat informel est une force pour l'action bénévole au Québec. Il est tantôt complémentaire au bénévolat formel, tantôt il agit en parallèle.

Il importe de soutenir les services informels, de les reconnaître et de donner un certain nombre de services à ce bénévolat d'initiative. Cette attitude s'oppose à celle qui consiste à considérer le bénévolat informel comme un « compétiteur » du bénévolat formel. Ce qu'il n'est pas.

Au plan des moyens pour assurer cette conciliation, les organismes préoccupés par le développement du bénévolat dans la société, et non seulement par le recrutement des bénévoles à leur service, pourraient soutenir le secteur informel. Non pas pour l'intégrer, mais pour donner à ses acteurs des outils et des ressources pour favoriser la réussite de leurs « initiatives ».

Il s'agit là, peut-être, d'un changement de paradigme du secteur formel qui jusqu'à ce jour a cherché à attirer vers lui les bénévoles plutôt que d'aller vers eux dans le respect de leur autonomie et de leur droit à l'initiative. Maintenant, plusieurs villes du Québec ont des services d'aide aux initiatives spontanées et informelles de fêtes entre voisins et fournissent conseils, matériel tout en facilitant les relations avec les services de sécurité pour la fermeture de rues.

Par ailleurs, il semble que le secteur formel puisse associer les bénévoles informels : les événements et les projets de courte durée sont sans doute des moments privilégiés pour provoquer ces rencontres. La plupart des organismes peuvent associer le secteur informel en adoptant une approche par projet et en appelant le milieu à jouer un rôle ponctuel. À titre d'exemple, citons les comités d'école qui organisent des corvées pour aménager les cours d'école en faisant appel aux parents pour quelques heures un samedi matin. Mentionnons également la campagne de collecte de fonds pour aider la lutte au cancer du sein qui mobilise des groupes d'amies et de collègues pour chercher bénévolement des dons et prendre part à une marche. Ces groupes ne sont pas des « corporations formelles », mais se tissent dans les réseaux sociaux non moins réels.

6.2.2. Assurer la cohabitation des bénévoles TLM et TP

Est-ce possible qu'un engagement citoyen bénévole en temps intermittent soit perçu comme impossible par les candidats potentiels parce que l'image qu'ils ont du bénévolat projetée par les TLM leur paraît inaccessible? Est-ce que ces TLM, qui donnent leur âme à leur cause et qu'on entend de plus en plus souvent déplorer qu'il n'y ait plus de générosité, peuvent accepter comme égaux ces bénévoles « à la petite semaine »? Bref, la cohabitation TLM/TP est-elle possible et si oui, comment la gérer?

L'analyse des résultats permet d'avancer que l'image actuellement dégagée par les TLM, souvent en avant-scène, peut fausser effectivement la perception du bénévolat en ne projetant qu'un modèle d'engagement. Il semble que plusieurs personnes n'osent pas s'impliquer bénévolement à l'intérieur d'organisations formelles de peur de devoir s'engager à long terme et sur une base régulière comme le font les TLM. Il y a donc un effort de communication à prévoir pour mieux faire voir la multiplicité des bénévolats.

Devant les défis de l'adaptation aux nouveaux bénévoles et du maintien de bonnes relations entre les TLM et les TP, les théories de la dynamique des organisations nous laissent croire que certains groupes ou organismes pourraient ne pas réussir à intégrer les bénévoles intermittents et ceux qui répondent au profil du bénévolat « moderne ». Conflits de vision, conflits de pouvoir, méconnaissance des uns et des autres, incapacité d'ajuster tâches et horaires sont quelques-uns des paris qui ne seront pas faciles à relever. Cette impossibilité peut venir de plusieurs facteurs. On voudra intégrer sans véritablement changer les processus et surtout, au plan de la culture de l'organisation, on aura peine à considérer sur le même pied plusieurs modèles de bénévolat. C'est sans doute ce que les participants aux groupes de discussion signifiaient en affirmant que le recrutement est rendu très difficile à cause de l'ambiance dans certaines organisations.

Au cours de la réflexion que mèneront plusieurs organisations, il ne faudra pas oublier que les TLM donnent le temps qui permet à de nombreuses associations de pourvoir des postes clés. Pourtant on ne peut ignorer que le nombre de TLM pourrait diminuer au fil des prochaines années et qu'il y aura une arrivée massive de bénévoles « nouveaux » cultivant de multiples intérêts, comme le révèle la présente recherche.

Finalement, il faut apporter les changements qui permettent le respect et le recours optimal aux uns et aux autres. Le premier pas consiste généralement à affirmer sa volonté de s'ajuster. Ensuite seulement, on peut procéder à une auto-évaluation de la présence des conditions qui permettent de recruter, d'accueillir et de retenir ces bénévoles qui donnent du temps en capsules.

6.2.3. Mobiliser l'organisation pour recruter les bénévoles

Devant la communauté et les réseaux sociaux, l'organisme doit gagner ses lettres de noblesse. Cela exige une communication et une promotion dans un univers compétitif. Autrement dit, il y a des préalables au recrutement, et ce n'est qu'après les avoir satisfaits que le geste de recrutement sera possible. La recherche permet de conclure que le bénévole actuel « magazine » l'organisme qu'il sert. C'est de moins en moins l'organisme qui a l'embarras du choix. Bref, l'organisme doit d'abord être attrayant.

La recherche a identifié les conditions qui permettent de rendre une cause et un organisme attrayants : l'expression claire de sa mission et des tâches proposées aux futurs bénévoles, une ambiance et une culture organisationnelle qui facilitent la réalisation de l'expérience bénévole. Il s'agit de permettre aux bénévoles d'avoir du plaisir, d'interagir, d'agir, de réussir et de vivre dans le respect et la reconnaissance et, enfin, de se sentir partenaires. L'accueil doit confirmer les promesses faites en recrutement, puis le passage à l'action doit avoir lieu assez tôt. Pour assurer la rétention des bénévoles, le soutien, le *coaching* et la reconnaissance régulière sont des ingrédients du succès.

Pour satisfaire à ces conditions, toutes les dimensions et tous les niveaux de gestion de l'organisme doivent être mis à contribution. Cette mobilisation ne saurait réussir sans la conviction de tous que le bénévolat est une ressource essentielle qui a ses exigences particulières. Voilà qui fait du recrutement un projet « institutionnel » global et mobilisateur.

Par la suite, les résultats de la recherche permettent de conclure que l'organisation devra :

1. Assurer sa capacité interne à recevoir des bénévoles :
 - Mettre en œuvre les conditions d'encadrement et de gouvernance qui procurent une expérience de qualité aux bénévoles.
 - Clarifier ses besoins et établir des tâches dans le respect des divers types de bénévoles.
2. Assurer sa capacité à attirer des bénévoles :
 - Évaluer la justesse de la perception de son image dans la communauté et les réseaux et mettre en œuvre les mesures de correction qui s'imposent.
 - Mesurer la capacité de la cause servie à toucher individus et communautés.
3. Organiser le recrutement :
 - Identifier les réseaux sociaux en affinité avec l'organisme et la cause.
 - Demander de façon personnalisée à des individus de se joindre à l'organisme, leur parler de la cause, de l'ambiance et de la tâche.
4. Accueillir les nouveaux et passer à l'action :
 - Prendre les mesures pour intégrer les bénévoles dans le groupe.
 - Leur donner accès aux outils utiles à leur action (formation, mentor, documentation, visite, etc.).
 - S'assurer que les bénévoles passent rapidement à l'action.
5. Assurer soutien, plaisir, réussite et reconnaissance.

Voilà qui résume les principales conclusions que les résultats de la recherche documentent.

7. Recommandations

En donnant à l'équipe de recherche le mandat de comprendre les changements en bénévolat et les ajustements à apporter à sa gestion, le Réseau de l'action bénévole du Québec affirmait vouloir développer des outils et une réflexion afin de soutenir les organismes qui doivent s'adapter aux changements.

Fondées sur les résultats de la recherche, les recommandations qui suivent s'adressent précisément au Réseau de l'action bénévole du Québec afin qu'il puisse mettre en œuvre un programme d'action qui réponde à cet objectif et soit conforme aux besoins identifiés par la recherche.

Il est recommandé au Réseau de l'action bénévole du Québec de :

1. *Mettre en œuvre une vigie des changements et des ajustements en cours. Faire part publiquement de ses observations pour soutenir les organisations actives en action bénévole dans le processus d'adaptation aux changements en cours.*
2. *Entreprendre une démarche stratégique de sensibilisation et d'information à propos des changements et des ajustements nécessaires pour élever le niveau de conscience et de sensibilisation face aux changements survenus en action bénévole.*
3. *Travailler en concertation pour favoriser l'adoption d'un code d'éthique en gestion du bénévolat et des bénévoles pour que la culture organisationnelle des organismes s'arrime avec la nature et les attentes des bénévoles. Promouvoir l'utilisation de ce code d'éthique pour baliser la relation avec les bénévoles.*
4. *Favoriser la mise en place de processus d'évaluation de tout nouveau programme de formation en gestion des bénévoles pour s'assurer qu'il réponde aux défis posés par le bénévolat nouveau.*
5. *Répertorier et diffuser les recherches existantes pour mieux comprendre l'engagement, les attentes et les exigences des jeunes et des boomers, groupes qui apportent un nombre significatif de changements, d'exigences nouvelles et qui constituent en grande partie la relève prévisible. Promouvoir le développement de recherches qui permettront d'améliorer la connaissance de ces deux groupes.*

Les résultats de la recherche indiquent que, dans le milieu québécois du bénévolat, le niveau de sensibilité aux changements n'a pas encore atteint le degré où s'installent un sentiment d'urgence d'agir et la vigilance nécessaire pour l'ajustement, au quotidien, des gestes de gestion des bénévoles et du bénévolat. D'où le besoin d'une démarche de sensibilisation et d'un observatoire (fonction de vigie) du bénévolat et des bonnes pratiques d'ajustement.

Par ailleurs, les résultats sont clairs : les caractéristiques du bénévolat nouveau interpellent les organisations, leur gouvernance et leurs relations avec les bénévoles et avec les réseaux sociaux. Dès lors, les organisations qui travaillent avec des bénévoles doivent afficher des valeurs et des

façons de faire qui leur sont propres, qui constituent leur culture organisationnelle et, en quelque sorte, prescrivent les règles du jeu de leurs relations avec les bénévoles. Les organisations ne peuvent calquer intégralement les façons de faire des entreprises d'affaires. D'où la recommandation de favoriser l'adoption d'un code d'éthique en gestion du bénévolat. On notera que cette déclaration publique de valeurs et d'engagements est un acte complémentaire à l'analyse de profession produite par le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ, 2010). Ce code pourra servir de référence aux gestionnaires pour améliorer et adapter la culture organisationnelle de leur organisation.

Pour s'ajuster aux changements, la formation et le développement de connaissances nouvelles sont essentiels. D'où l'évaluation des programmes de formation existants et la mise au point de programmes spécifiques dans toutes les dimensions de la gestion, notamment en gouvernance et en communication. Sur le plan des connaissances à améliorer, il semble que les boomers et les jeunes soient au cœur des préoccupations des acteurs du bénévolat québécois. On doit mieux connaître les conditions qui président à leur engagement et celles qui encadrent leurs actions bénévoles.

Bibliographie

- Albert, N. (2006). *A Process Model Approach to Action: A Unified Hierarchical Representation of Voluntary Reaching*. University of California Berkeley.
- Anheier, H. K. & Salamon, L. M. (1999). Volunteering in Cross-National Perspective: Initial Comparisons, *Law and Contemporary Problems*, 62, p. 43 - 65.
- Arai, S. M. (2000-2001). Typology of Volunteers for a Changing Sociopolitical Context: The Impact on Social Capital, Citizenship and Civil Society, *Leisure and Society*, 23 (2), p. 327 - 352.
- Beck, U. (2001). *The Brave New World of Work*. Polity Press, Cambridge.
- Bellefleur, M. et Tremblay, J. (2003). L'action volontaire en loisir ou le troc des valeurs : Initiative, engagement et créativité dans la société civile, *Loisir et société*, 26 (2), p. 345 - 368.
- Bénévoles Canada (2001a). *Perspectives bénévoles : nouvelles stratégies pour favoriser la participation des adultes plus âgés*, <http://benevoles.ca/files/OlderAdults-Fre.pdf> (consulté le 21 mars 2010)
- Bénévoles Canada (2001b). *Le Code canadien du bénévolat, Administrateurs canadiens des ressources bénévoles*, préparé par Liz Weaver, <http://benevoles.ca/files/CodeFre.pdf>, (consulté le 4 avril 2011)
- Bénévoles Canada (2006) *Code canadien du bénévolat : guide pour l'évaluation des pratiques organisationnelles*, <http://benevoles.ca/files/ManagementAuditFre.pdf> (consulté le 4 avril 2011)
- Bénévoles Canada, *Lignes directrices pour la reconnaissance des bénévoles*, <http://benevoles.ca/themes-et-ressources/reconnaissance/lignes-directrices-pour-la-reconnaissance-des-benevoles> (consulté le 20 mars 2011)
- Bennett, W. L. (1998). The Uncivic Culture: Communication, Identity and the Rise of Lifestyle. *Political Science and Politics*, 31 (4), p. 740 - 761.
- Boulanger, P. M. et Defeyt, P. (2005). Capital social et bénévolat, *Pensée plurielle*, 1 (9), p. 39 - 46.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social, *Actes de la recherche en sciences sociales*, p. 2 - 3.
- Brömme, N. & Strasser H. (2001). Divided Civil Society: The Unequal Consequences of Structural Changes in Commitment and Participation, *Politics and Contemporary History*, 25-26. p. 6-14.
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of Social Theory*. Belknap Press, Cambridge, MA.
- Community Sector Council Newfoundland and Labrador, <http://www.envision.ca/templates/resources.asp?ID=232> (consulté le 21 mars 2011)
- Corporation for National and Community Service, Office of Research and Policy Development. (2010). *Volunteering in America 2010: National, State, and City Information*. Washington, DC.
- Dorsch, K. D., Riemer, H. A., Sluth, V., Paskevich, D. M. et Chelladurai, P. (2002). *Qu'est-ce qui détermine l'effort bénévole*. Centre canadien de philanthropie.
- Eckstein, S. (2001). Community as Gift-Giving: Collectivistic Roots of Volunteerism, *American Sociological Review*, 66 (6), p. 829 - 851.
- Ellis, S. (2002). *The Volunteer Recruitment Book*. Energize inc., Philadelphia.

- Fader, S. (2010). *365 Ideas for Recruiting, Retaining, Motivating and Rewarding your Volunteers, A complete Guide for Nonprofit Organizations*. Atlantic Publishing, Ocala, Florida, 312 p.
- Falk, I. & Kilpatrick, S. (2000). What is Social Capital? A Study of Interaction in a Rural Community, *Sociologia Ruralis*, 40 (1), p. 87 - 110.
- Friedman, J. & Eichberg, S. (2008). *Boomer Volunteer Engagement, Collaborate Today, Thrive Tomorrow*. Author House, Bloomington, Indiana, 179 p.
- Gaskin, K. (1998). Vanishing Volunteers: Are Young People Losing Interest in Volunteering? *Voluntary Action*, 1 (1), p. 33 - 43.
- Gauthier, R. (2008). *Don, bénévolat et participation : quel est le comportement des Québécois?* Centre d'études sur l'action communautaire et bénévole, une analyse de données secondaires de l'Enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation.
- Gouvernement du Québec. (2009). *Les chiffres clés de l'emploi au Québec*. Québec : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. p. 15.
- Hackett, A. & Mutz, G. (2002). Empirical Findings on Civic Engagement, *Politics and Everyday Occurrences*, 9, p. 39 - 46.
- Hall, M. H., Knighton, T., Reed, P., Bussière, P., McRae, D. et Bower, P. (1998). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 1997 sur le don, le bénévolat et la participation*. Ottawa : Statistique Canada.
- Hall, M. H., McKeown, L. et Roberts, K. (2001). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation*. Ottawa : Statistique Canada.
- Hall, M. H. et Statistique Canada. (2006). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation*. Ottawa : Statistique Canada.
- Hall, M. H. et Statistique Canada. (2009). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*. Ottawa : Statistique Canada.
- Hustinx, L. (2001). Individualisation and New Styles of Youth Volunteering: An Empirical Exploration, *Voluntary Action*, 3 (2), p. 57 - 76.
- Hustinx, L. & Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering : A Sociological Modernization Perspective, *Voluntas*, 14 (2), p. 167 - 187.
- Institut de la statistique du Québec (2010). *Données générales de la population au Québec*. http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/struc_poplt/index.htm (consulté le 11 août 2010)
- Institut de la statistique du Québec (2009), *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*.
- Institut de la statistique du Québec. (2003). *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions 2001-2051*. Institut de la statistique du Québec.
- Jones, Frank. (1999). *Le bénévolat chez les aînés*. 11 (3).
- Klages, H. (1998). Engagement and Engagement potential in Germany. *Politics and Everyday Occurrences*, 38, p. 29 - 38.

- Léger Marketing. (2002). *Les Canadiens et le bénévolat. Rapport de recherche*. La Presse canadienne et Léger Marketing, Montréal. Document consulté le 11 août 2010 de <http://www.legermarketing.com/documents/spclm/021223FR.pdf>
- Little, H. (1999). *Volunteers, How to Get Them, How to Keep Them*. Pananea Press, Illinois, 117p.
- Lipp, J. (2009). *Recruiting & Managing Volunteers, Complete Idiots Guide*. Alpha Books, Pinguin Group, 283 p.
- Livian, Y. F. (2001). *Organisation, Théories et pratiques*. Dunod, Paris.
- Magny, D. (2006). *Le recrutement et la rétention des officiels au Québec*. Rapport de maîtrise, UQTR, Loisir, Culture et Tourisme.
- Meijs, L. C. P. M. & Hoogstad, E. (2001). New Ways of Managing Volunteers: Combining Membership Management and Programme Management, *Voluntary Action*, 3 (3), p. 41 - 61.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management, Voyage au sein des organisations*. Les Éditions d'organisations, Paris.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. 2^e édition, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Phillips, S. D. & Orsini, M. (2002). *Mapping the Links: Citizen Involvement in Policy Processes*. Document de discussion des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP).
- Pidgeon, W. (1998). *The Universal Benefits of Volunerring, A Practical Workbook for Nonprofit Organizations, Volunteers and Corporations*. John Willey and Sons Inc., 319 p.
- Price, B. (2002). Social Capital and Factors Affecting Civic Engagement as Reported by Leaders of Voluntary Associations, *Social Science Journal*, 39 (1), p. 119 -127.
- Pronovost, G. et Ebrary, I. (2005). *Temps sociaux et pratiques culturelle*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Pronovost, G. (2007a). Fin de siècle, déclin du loisir? *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 4 (7).
- Pronovost, G. (2007b). « Le temps dans tous ses états : temps de travail, temps de loisir et temps pour la famille à l'aube du XXI^e siècle », *Enjeux publics IRPP*, 8(1), 35 p.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, 6, p. 65 - 78.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster, New-York.
- Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2010), Analyse de profession, questionnaire de bénévoles, http://www.rabq.ca/rabq/index_f.aspx?DetailID=44, consulté le 15 avril 2011
- Ryan, V. D., Agnitsch, K. A., Zhao, L. J. & Mullick, R. (2005). Making Sense of Voluntary Participation: A theoretical Synthesis, *Rural Sociology*, 70 (3), p. 287 - 313.
- Safrit, R. D. & Merrill, M. (2000). Management Implications of Contemporary Trends in Voluntarism in the United States and Canada, *Voluntary Action*, 3 (1), p. 73 - 88.
- Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales, consulté le 12 janvier 2010 de http://www.benevolat.gouv.qc.ca/action_benevole/Statistiques/

- Statistique Canada (2000). *Les organismes bénévoles en Ontario au cours des années 1990*. Renseignements et observations à l'intention du secteur sans but lucratif, Résumé d'un document de recherche réalisé par Paul Reed et Valérie Howe, N°75F0033MIF.
- Statistique Canada (2009a). *Canadiens dévoués, canadiens engagés, points saillants de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*.
- Statistique Canada (2009b). Étude : Évolution du temps de travail et des gains des parents, *bulletin Le Quotidien*, consulté le 12 janvier 2011, <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/091023/dq091023a-fra.htm>
- Stillwell, M., Culp, K., Hunter, K. (2010). The Volunteer Recognition Program Model: Providing Volunteer Recognition throughout the Year, *Journal of Extension*, 48 (3), (www.joe.org).
- Thibault, A. (2002). *Les bénévoles en loisir, un capital à cultiver*. Centre canadien de philanthropie.
- Thibault, A. (2003). Les professionnels en loisir... intervenants ou accompagnateurs auprès des bénévoles? *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 1 (6).
- Thibault, A. et Fortier, J. (2003). Comprendre et développer le bénévolat en loisir dans un univers technique et « clientéliste », *Loisir et société*, 26 (2), p. 315-344.
- Thibault, A. (2004). La concertation municipale-scolaire. Garde des enfants et temps des familles, un univers de loisir à définir, *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 1 (10).
- Thibault, A. et Fortier, J. (2004). Comprendre et développer le bénévolat en loisir dans un univers technique et clientéliste, *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 1 (14).
- Thibault, A., Fortier, J. et Albertus, P. (2007). *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens*. Réseau de l'action bénévole du Québec.
- Thibault, A., Albertus, P. et Fortier, J. (2007). *Rendre compte et soutenir l'action bénévole des jeunes*. Réseau canadien de recherche en politique publique.
- Thibault, A. et St-Onge, M. (2003). *Des pratiques significatives et stratégiques pour des défis nouveaux*. Guide pour le développement et le soutien du bénévolat et des bénévoles.
- Wilson, J. (2000). Volunteering, *Annual Review of Sociology*, 26, p. 215 - 240.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework, *Theory and Society*, 27 (2), p. 151 - 208.
- Wuthnow, R. (1998). *Loose Connections: Joining Together in America's Fragmented Communities*. Harvard University Press, Cambridge, MA.



RÉSEAU DE
L'ACTION BÉNÉVOLE
DU QUÉBEC

6955, rue Christophe-Colomb, bureau 103
Montréal (Québec) H2S 2H4
www.rabq.ca - info@rabq.ca