

De nouvelles compétences « écologiques » à développer envers les bénévoles

André Thibault, Ph. D.

Codirecteur de l'Observatoire québécois du loisir

VOLUME 11, NUMÉRO 3 - 2013

Les problèmes qui surgissent en matière de bénévolat ne peuvent plus être réglés en silo ou à la pièce. Du recrutement à la rétention des bénévoles, de leurs attentes envers les professionnels aux attentes des organismes à leur égard, des attitudes des usagers des services qu'ils dispensent à la reconnaissance de la communauté, toutes les dimensions du bénévolat et du soutien et de l'encadrement des bénévoles forment un tout, une « écologie » du bénévolat.

De nos jours, c'est cette vision de l'environnement du bénévole qui définit l'ensemble des compétences que le professionnel en loisir doit posséder. Quel est exactement cet environnement? Quelles sont ces compétences? Comment avoir accès facilement aux outils qui existent? Voilà le propos de ce bulletin paru dans la livraison du printemps de la revue Agora-Forum.

ASSOCIATION ET BÉNÉVOLAT : INDIVIDUALISME ET INFORMALITÉ!

Le dimanche suivant les attentats de Boston, des centaines de cyclistes ont pédalé spontanément à la mémoire des victimes après s'être donné rendez-vous sur internet à partir des réseaux sociaux. Cette façon de faire n'est pas exceptionnelle, elle préside à de nombreux regroupements. La vie associative informelle réunit et mobilise les gens, non seulement dans le monde du vélo, mais aussi dans plusieurs autres secteurs du loisir et du sport non fédéré. Citons, à titre d'exemple, le réseau « Professionnel en loisir » (PEL) sur Facebook, qui anime et met en relation plusieurs centaines d'entre nous¹.

Cette nouvelle forme d'association se développe en symbiose avec la pratique libre et rejoint autant, sinon plus, de personnes que les services publics.

La montée des valeurs d'individualité, l'affirmation croissante du « moi », l'attention

¹ facebook.com/professionnelenloisir. Voir aussi la présentation qu'on en a fait à la dernière Conférence annuelle du loisir municipal : http://www.loisirmunicipal.qc.ca/userfiles/file/CALM2012_B6_Facebook_Prof.pdf

portée au respect des libertés individuelles, le déclin des contrôles institutionnels ont conduit à envisager le loisir de plus en plus dans ses connotations d'épanouissement personnel et d'autonomie des pratiques².

Cette individualité ne signifie pas qu'on veuille vivre en solitaire, mais qu'on préfère agir de sa propre initiative en empruntant des véhicules de regroupement en dehors des circuits institutionnels. Aujourd'hui, pour assurer la participation sociale et l'implication bénévole, il faut compter sur le besoin, individuel à la base, des personnes de tisser des liens sociaux et d'acquérir une identité sociale (Touraine, 1997). On ne parle plus de l'obligation morale de donner ou se donner.

Pourtant, nombre de politiques de reconnaissance des municipalités ne tiennent pas compte de cette vie associative informelle, qui pourrait rejoindre et rassembler, dans un avenir proche, plus de personnes que les associations « incorporées ». On doit reconnaître la puissance d'initiative de la génération des moins de 40 ans, qui n'a pas connu l'État providence et qui a cru en cette valeur affirmée

² Pronovost, Gilles, « Tendances dans l'univers des significations du loisir », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, vol. 10 n° 13, 2013, p. 4.

par les services publics de loisir selon laquelle la personne est l'acteur premier de son loisir.

UN BÉNÉVOLAT À MULTIPLES VISAGES

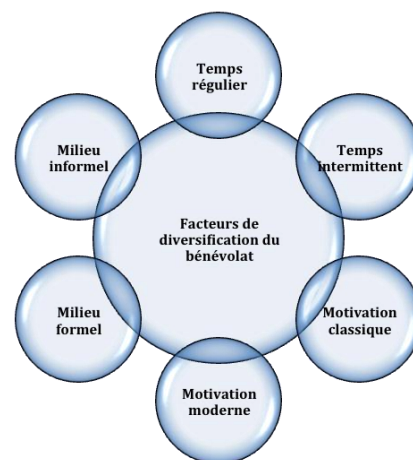
Ce qui est vrai pour les associations l'est aussi pour les individus qui s'engagent comme bénévoles. Dans une recherche récente menée pour le compte du Réseau d'action bénévole du Québec³, le Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'UQTR a clairement démontré les changements de valeurs et de comportements des bénévoles d'aujourd'hui. L'enquête Léger Marketing commandée dans le cadre de cette recherche a révélé que 48 % des gens faisaient du bénévolat informel ou bénévolat d'initiative alors que 41 % s'engageaient au sein d'organisations formelles. Bref, avec la pratique libre, est née toute une structure informelle de vie associative en loisir et en sport non fédéré. Ce phénomène est particulièrement notable chez les jeunes et en bonne partie chez les boomers.

Pas étonnant que les responsables d'organismes se plaignent de problèmes de recrutement. En plus de la difficulté de trouver des bénévoles, plusieurs ont perçu le vieillissement des bénévoles, reconnu la concentration de la majorité (75 %) des heures de bénévolat chez peu de personnes (25 %) et 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 et que les exigences administratives et légales se sont intensifiées. Enfin, l'arrivée des boomers à la retraite et leur implication accrue bouscule des habitudes : ils sont exigeants, compétents, plus éduqués et sensibles à leur qualité de vie personnelle. Le bénévolat actuel est passé d'une motivation découlant d'une morale commune et institutionnelle à une motivation fondée sur un mélange qui combine le désir de servir et la recherche de satisfactions personnelles. Il semble que le « je » ait remplacé le « nous ».

³ Thibault, Fortier, Leclerc, *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Réseau de l'action bénévole du Québec, 2011, 63 pages; <http://www.rabq.ca/app/DocRepository/2/Publications/BANCompleL.pdf>.

Avant de m'engager comme bénévole, « je » dois percevoir une cohérence avec mes intérêts et mon milieu social, et entrevoir quelques satisfactions. Je m'engage si je me sens touché par la cause, si j'ai confiance en l'organisation et si je perçois que l'ambiance est agréable. Mon milieu de référence, celui qui m'incite à m'engager, est tout aussi bien mon réseau Facebook que mon quartier ou mon groupe d'amis. Le temps donné est la matière première du bénévolat; or 75 % des bénévoles ont peu de temps à donner. Pas étonnant que je ne m'engage que si la tâche proposée correspond à mes intérêts, à ma volonté de servir et à ma disponibilité. Pas étonnant non plus que le premier geste en recrutement de bénévoles soit de définir des tâches. Un bénévolat « nouveau » est en émergence, distinct du bénévolat « classique » dont le bien-fondé n'est cependant nullement remis en question.

On constate donc la coexistence de deux « modèles » en matière de temps donné. Il y a le modèle des quelques-uns qui consacrent beaucoup de temps à leurs tâches de bénévoles et occupent la grande majorité des heures données en bénévolat : ce sont les TLM (« toujours les mêmes »). Il y a par ailleurs le modèle du groupe des gens actifs qui ont un emploi, particulièrement formés de parents, qui voient leur temps diminuer et leurs horaires chamboulés, et à qui il semble ne rester que des capsules de temps disponibles.



D'autre part, on reconnaît deux grands cadre dans lesquels les bénévoles agissent : le cadre des organismes formels et celui du bénévolat d'initiative plus informel.

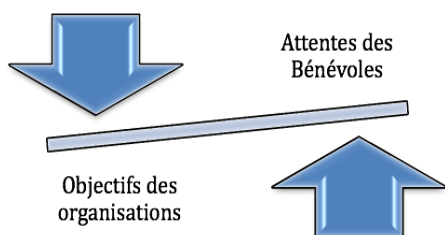
Bref, on se trouve face à une multitude de façons de faire du bénévolat, considérant que les motivations traditionnelles existent toujours à côté des motivations plus actuelles, que les TLM côtoient les bénévoles à disponibilité irrégulière, et que le bénévolat formel s'exerce en parallèle au bénévolat d'initiative.

PROFESSIONNELS ET ORGANISMES : LE DÉFI DE L'ÉQUILIBRE

Indéniablement le bénévolat et la vie associative changent et interpellent les services municipaux de loisir et les professionnels qui y œuvrent. Ces changements défient les politiques de reconnaissance et les compétences des professionnels municipaux.

En effet, ces changements demandent non seulement des compétences nouvelles pour développer le bénévolat et satisfaire les bénévoles, ils en exigent aussi pour garder l'équilibre entre les attentes et obligations des organisations et les attentes et obligations des bénévoles dans un univers de désinstitutionalisation des pratiques. Au niveau municipal, la double fonction d'agent de contrôle et de coach qu'exercent les professionnels auprès des OSBL illustre bien le dilemme.

Dans ce contexte, il est clair que les organisations et les gestionnaires de bénévoles doivent réfléchir sur le sens du bénévolat, sur les valeurs repères et sur les balises qui les guident pour adapter, maintenir et développer le bénévolat, ainsi que pour recruter, soutenir et encadrer les bénévoles, tout en réalisant leur propre mission. D'autre part, devant une vie associative et des initiatives souvent éphémères mais populaires, il faut développer une tout autre approche du « faire avec ». Sans cette réflexion, il y a un risque de dérive qui mettrait en péril ou le bénévolat ou l'atteinte des objectifs des organisations.



Le défi des organisations consiste à la fois à respecter le caractère distinctif du bénévolat et la qualité de l'expérience des bénévoles et à maintenir un équilibre entre la satisfaction des bénévoles, la poursuite de leurs missions et la réponse aux besoins des usagers de leurs services.

Dans cet exercice d'équilibre, il y a obligation de clarifier les valeurs, les principes qui inspirent bénévoles et organisations, et de fixer des balises essentielles (droits et devoirs) à la préservation de l'acte bénévole lui-même et à la réussite des organisations ou programmes dits « bénévoles ». Il y a aussi obligation, pour le conseiller en loisir ou le gestionnaire de bénévoles, de maîtriser des compétences et des outils spécifiques.

COMPÉTENCES ÉCOLOGIQUES REQUISES

En somme, quatre niveaux de compétences sont requis :

1. la vision et les valeurs : l'éthique;
2. la gestion des bénévoles proprement dits, du recrutement à la reconnaissance, et de leur participation aux décisions des organisations;
3. la valorisation et la promotion du bénévolat dans la communauté;
4. le « coaching » auprès des organisations et de leurs dirigeants.

Les gestionnaires doivent prendre bonne note 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 mettre en place, 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* davantage que de type *boss*, créer une ambiance de plaisir entre bénévoles, savoir remercier et montrer l'utilité de la contribution des bénévoles. Enfin, ils doivent démontrer l'affinité et la proximité de la cause qu'ils servent et de leur organisme avec les réseaux, les communautés et les individus.

OUTILS DISPONIBLES ET ACCESSIBLES

1. Un cadre éthique et une politique

Pour circonscrire les enjeux des uns et des autres, assurer l'équilibre entre le « je » et le « nous », éviter les dérives vers le bénévole « cheap labor » d'une part et l'irresponsabilité des bénévoles devant les objectifs et les obligations des organisations d'autre part, encadrer les débats et les divergences, et, enfin, assurer le respect des valeurs et des notions partagées, le premier groupe de compétences se situe au plan des règles du jeu. Comme dans toute société de droit, elles définiront les droits et les devoirs des uns et des autres.

Les politiques de soutien et de reconnaissance des villes et le cadre éthique proposé par l'Observatoire et disponible dans la Bibliothèque électronique en loisir sont des outils qu'il faut savoir développer et appliquer en toute rigueur et cohérence avec la mission du loisir public. La plupart des professions se dotent de tels instruments, à la base de ce que signifie agir professionnellement.

Tous les acteurs de l'organisation endosseront et s'approprient ce guide, des membres du conseil d'administration aux exécutants bénévoles en passant par les employés. Il servira aussi dans les relations de l'organisation avec ses partenaires dans la mesure où sa diffusion servira de repère pour mieux se faire connaître et comprendre.

Par ailleurs, s'agissant d'un cadre de *référence* et non d'un code normatif, les valeurs, les droits et les devoirs qui y apparaissent devront s'enraciner dans un organisme ou un milieu en particulier, avec sa culture, sa mission ou son histoire propre. La politique de reconnaissance et de soutien découle de choix éthiques.

2. Une boîte à outil pour la gestion des bénévoles et le développement du bénévolat

Le Portail des gestionnaires de bénévoles aussi disponibles à l'Observatoire québécois du loisir offre des outils précis en réponse au besoin de développer des compétences en matière de

gestion et de développement du bénévolat, et de recrutement, d'encadrement et de soutien aux bénévoles. Il fournit aussi des outils pour la fonction de coach du fonctionnement des organisations sur les plans légal, administratif et de la gouvernance.

Les compétences en question touchent l'ensemble des champs des organisations. Les caractéristiques de la gestion d'un organisme constituent en quelque sorte sa signature et son image face à d'éventuels bénévoles. La gestion contribue largement à la capacité d'attraction des organisations et, sans doute, influence la mise en œuvre des conditions de maintien et de développement du bénévolat.

SERONS-NOUS COMPÉTENTS?

Même si on connaît les compétences requises pour relever les défis du bénévolat et des associations d'aujourd'hui, même s'il existe des outils qui permettent de les développer pour mieux les exercer, il n'est pas sûr que les professionnels en loisir acquièrent ces compétences. Tout porte à croire qu'ils sont souvent victimes de cette qualité qui consiste à utiliser le système D pour résoudre des difficultés au lieu de trouver des solutions systémiques et plus globales. Les compétences objectivement requises pour relever le défi du bénévolat constituent un tout cohérent, une approche nouvelle. On a beau régler quantité de problèmes au quotidien, il n'est pas sûr que l'improvisation ou le traitement au « cas par cas » puisse constituer une solution pour assurer l'avenir de cette ressource incontournable et de ce bénéfice social qu'est le bénévolat en loisir public. Voilà pourquoi une mise à jour des compétences s'impose.