RECHERCHE

BÉNÉVOLATS NOUVEAUX, APPROCHES NOUVELLES

RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC

FAITS SAILLANTS DE LA RECHERCHE SUR LE BÉNÉVOLAT AU QUÉBEC

Équipe de réalisation

La réalisation de cette recherche a été confiée par le Réseau de l'action bénévole du Québec 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

du Laboratoire en loisir et vie communautaire

Julie Fortier, Ph.D.
Directrice du projet
directrice du Laboratoire et professeure au Département d'études en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières

André Thibault, Ph.D.
Chercheur senior,
professeur associé au Département d'études en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières 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) - Clubs 4-H

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 Réseau de l'action bénévole du Québec 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 en bénévolat
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Nicole René
Directrice-générale du
Réseau de l'action bénévole du Québec

Une initiative de :

RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC

FÉDÉRATION DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC

Rédaction

André Thibault
Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'UQTR

Noémie Delisle
Chargée de projet
Réseau de l'action bénévole du Québec

Conception graphique

Réseau de l'action bénévole du Québec

Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales Québec

Éducation, Loisir et Sport Québec

ACTION BÉNÉVOLE QUÉBEC

1. *Introduction*

1.1 Contexte

À l'initiative du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), la présente étude a été réalisée par le Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'Université du Québec à Trois-Rivières. La recherche a comme point de départ les constats provenant d'études antérieures, tout particulièrement celle de Fortier, Thibault et Albertus (2007), *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec*. Dans cette dernière étude, les auteurs analysent la diversification des lieux et des cadres de l'engagement bénévole. Ils démontrent que les nouvelles pratiques en matière de bénévolat posent des défis de taille aux organismes et aux gestionnaires de bénévoles.

Cet état des choses se concrétise quotidiennement dans le monde du bénévolat. D'un côté, les organismes affirment avoir de la difficulté à recruter et à garder leurs bénévoles tandis que plusieurs bénévoles fortement impliqués se questionnent sur l'effritement du bénévolat. De l'autre, les résultats de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (ECDBP) de 2007 révèle que plusieurs groupes, dont les jeunes et les *baby-boomers*, s'impliquent bénévolement, et ce, de manière significative (à titre d'exemple, 58 % des adolescents font du bénévolat, ce qui représente le degré de participation le plus élevé de tous les groupes d'âge). Comment expliquer ce décalage?

Tableau 1 - Dimensions à examiner pour identifier les changements

Nature du bénévolat	Gestion des organisation	Gestion du bénévolat
Le temps donné	Lieux et réseaux d'engagement	Valorisation et encadrement
Causes servies		
Valeurs et bénéfices recherchés	Fonctionnement des organisations	

1.2 Mandat de l'étude

C'est à partir de ces constats que la présente étude s'est vue confier le mandat de :

I. Comprendre les changements en bénévolat;

II. Identifier les ajustements requis en matière de gestion du bénévolat.

1.3 Point de départ : les notions de bénévolat et de gestion

Afin de rendre compte des changements en cours, l'actuelle étude se propose d'identifier et de mesurer les mouvements et les tendances dans l'ensemble des dimensions qui composent l'action bénévole. La notion de bénévolat telle que développée par Fortier, Thibault et Albertus (2007) a servi de base à la réflexion. Selon ces auteurs, tous les bénévoles donnent de leur temps volontairement, sans bénéfice financier, au service de personnes, de groupes ou de communautés. Par ailleurs, l'action bénévole repose sur une série de dimensions variables (tableau 1) à partir desquelles il est possible de mesurer l'ampleur des changements en cours : le temps donné, les causes servies, les bénéfices et les valeurs recherchés et le milieu de provenance des bénévoles. Afin d'identifier les ajustements requis en gestion du bénévolat, l'étude réfère à une définition large de la gestion faisant référence à l'ensemble des actions qui construisent un environnement favorable à l'atteinte des objectifs des organisations et propice à l'engagement de même qu'à la satisfaction des bénévoles. Plus précisément, on identifie les trois champs que sont la gestion des organisations, la gestion des personnes et la relation avec le milieu.

2. *Méthodologie*

La méthodologie de la recherche comprenait trois étapes :

2.1 Recension des écrits – Sur près de 900 ouvrages préalablement sélectionnés dans les bases de données, plus de 60 ont été choisis puis analysés. L'objectif était

d'offrir un tour d'horizon de la littérature scientifique ayant abordé le sujet des transformations en cours dans l'univers du bénévolat.

2.2 Groupes de discussion – 25 groupes de discussion ont été tenus totalisant 187 individus (101 bénévoles, 86 gestionnaires) issus de tous les secteurs associés au RABQ et de groupes externes à ce réseau (musées, milieux d'affaires, internet, environnement, événements et milieu scolaire). La cueillette des données a été réalisée à partir d'une grille de discussion, d'un questionnaire synthèse et de l'enregistrement audio des échanges.

2.3 Sondage – Un sondage a été réalisé par la firme *Léger Marketing* auprès de 1 000 Québécois et Québécoises (marge d'erreur de ± 2,5 % 19 fois sur 20). Ce sondage visait à connaître les pratiques de l'ensemble de la population pour complémenter les résultats recueillis lors des groupes de discussion.

3. *Revue de la littérature*

La recension des écrits met en lumière le fait que le bénévolat subit un changement radical découlant des transformations des valeurs et du temps disponible dans la société. Ce changement est radical parce qu'il affecte les racines mêmes du bénévolat, soit :

- le temps disponible / donné;
- les valeurs et les attentes motivant les bénévoles;
- leur communauté d'appartenance.

De plus, les écrits abordent également les impacts prévisibles de ces changements sur les organismes de même que sur les responsables et les gestionnaires de bénévoles.

3.1 Changement dans la répartition du temps disponible / donné

On retient l'émergence de deux modèles en matière de temps disponible : 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), notamment les 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 2009) montre que le phénomène des TLM est persistant. À titre d'exemple, en 2006, le quart des bénévoles ont été à l'origine de 77 % de toutes les heures de bénévolat. Selon la dernière ECDBP (2007), 25 % des bénévoles ont donné 78 % de l'ensemble des heures de bénévolat.

3.2 Changement des valeurs et des motivations

L'idée que les valeurs rattachées à l'implication bénévole se sont transformées se retrouve chez plusieurs auteurs. Ces derniers utilisent différentes appellations et concepts pour rendre compte du phénomène. Hustinx (2001) parle de l'émergence du bénévolat «moderne» aux côtés du bénévolat dit «traditionnel». Eckstein (2001) évoque quant à lui l'idée que la base «collectiviste» au fondement de l'engagement bénévole est peu à peu délaissée au profit d'un fondement davantage « individualiste ». La première motivation pour décider de s'engager tiendrait au fait de se sentir touché par un besoin, une cause. Dès lors, l'engagement bénévole paraît plus dépendant des intérêts et des besoins qu'un geste éthique ou une obligation externe. D'autres auteurs (Anheier et Salamon, 1999; Hacket et Mutz, 2002) rappellent quant à eux que l'individualisation de la décision de s'engager et de faire du bénévolat est un facteur moderne déterminant des changements en cours. Ce phénomène est aussi abordé en termes d'un passage du « *membership* » à un « programme d'action » (Meijs & Hoogstad, 2001), ou encore de bénévolat « institutionnalisé » à un bénévolat « d'initiatives » (Beck, 2001; Bromme et Strasser, 2001).

« 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. »

Au-delà des valeurs, les motivations à s'engager ont aussi évolué. 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, 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.

3.3 Changement des communautés d'appartenance

Le concept de « capital social » (Bourdieu, 1986; Putman, 2000) permet de jeter un regard nouveau sur l'importance des liens sociaux pour le bénévolat. Le capital social se définit comme étant le réseau de relations sociales que possède un individu (ou d'une communauté), ou encore comme l'ensemble des relations « socialement utiles » pouvant être mobilisées dans le cadre de la trajectoire sociale. C'est en quelques sortes le « bagage social » des individus et des groupes.

Le 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. Aussi, la « qualité » du capital social d'une personne ou d'une communauté est un facteur facilitant l'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.

Dès lors, les réseaux sociaux, résultats du capital social, deviennent des indicateurs et des instruments de l'engagement bénévole moderne. De plus, sachant qu'aujourd'hui, un individu peut appartenir à plusieurs réseaux, le recours à ce concept augmente notre capacité à repérer un plus grand nombre de bénévoles. Connaître les réseaux sociaux des personnes et ceux des communautés permet de dresser la carte de leurs communautés ou de leurs milieux d'appartenance et de solidarité.

3.4 Impacts prévisibles sur les fonctions associées à la gestion du bénévolat

Depuis l'année internationale des bénévoles (2001), les nombreuses études sur la gestion du bénévolat démontrent que ce champ se configure à partir de l'univers du bénévolat composé des organismes, des bénévoles et de la communauté. D'où une gestion caractérisée par trois champs : la gestion des organismes, la gestion des bénévoles et la communication avec la communauté et les réseaux.

Au plan de la *gestion des organismes*, on souligne l'importance d'une gouvernance participative et la nomination d'une personne responsable des bénévoles. Les bénévoles veulent être davantage des partenaires que des auxiliaires.

Au plan de la *gestion des bénévoles*, on affirme généralement que les fonctions reconnues en gestion des ressources humaines s'appliquent aux bénévoles, tout en respectant leur spécificité. La fonction de reconnaissance prend toute son importance et sa spécificité dans la mesure où elle constitue en grande partie le principal gain des bénévoles.

Au plan de la *communauté et des réseaux*, deux exigences ressortent : il importe que les réseaux sociaux et les communautés valorisent l'action bénévole et soient sensibilisés aux diverses causes ou besoins qui requièrent l'engagement de bénévoles. Les responsables et les gestionnaires de bénévoles doivent savoir reconnaître ces réseaux sociaux – parfois plus difficilement repérables que le territoire – et interagir avec eux.

Conclusion

L'ensemble de la revue de la littérature confirme l'importance des changements en cours dans le monde du bénévolat. De manière globale, il ressort qu'aux côtés du bénévolat dit « traditionnel » émerge un bénévolat que l'on pourrait qualifier de « nouveau » ou « moderne » (Hustinx, 2001). Ces nouvelles pratiques impliquent des transformations importantes au niveau des fondements de l'action bénévole (temps, motivations, communauté) et de la gestion de cette dernière.

Le bénévolat nouveau se caractérise par les attitudes et les valeurs qui suivent :

- la décision de s'engager est plus individuelle, moins collective : « JE » décide;
- la laïcisation des motifs d'engagement : moins une obligation morale;
- les bénéfices remplacent le sens du « devoir accompli »;
- le don de temps sporadique plus que régulier;
- la tâche à accomplir remplace le *membership*;
- les causes possibles se diversifient, les choix et les motivations se personnalisent (les causes doivent être perçues à la mode);

- la recrudescence du bénévolat informel pratiqué hors des institutions et des groupes incorporés;
- les réseaux sociaux remplacent le territoire comme communautés d'appartenance.

Le monde du bénévolat doit relever des défis stratégiques de taille : adapter la gestion du bénévolat aux nouvelles réalités et prendre les mesures pour maintenir le développement d'un secteur où les besoins sont loin d'être comblés.

4. *Résultats*[1]

Nous présentons ici les principaux résultats de l'enquête sur le terrain (groupes de discussion et sondage). L'ordre de présentation des résultats apporte une réponse aux deux objectifs de la recherche soit : (4.1) Comprendre les changements s'étant opérés dans le monde du bénévolat, puis, (4.2) Identifier les ajustements requis en matière de gestion du bénévolat.

4.1 Bénévolat

Les transformations du bénévolat ont été réparties en trois catégories : le temps disponible, les motivations et valeurs et les conséquences que cela implique sur les causes et les organismes. De manière générale, il ressort des groupes de discussion que les principaux changements intervenus dans le monde du bénévolat concernent, par ordre d'importance : le temps disponible (49 %), les motivations (42 %) et les causes envers lesquelles on s'engage (39 %). Toujours selon les groupes de discussion, ces changements s'appliqueraient surtout à deux groupes : les jeunes (55 %) et les « boomers » nouvellement retraités (42 %).

4.1.1 Le *temps disponible* est la dimension du bénévolat qui a le plus changé.

Au sondage, 72 % des répondants ont affirmé n'être disponibles que « de temps en temps ». Les participants aux groupes de discussion, dans une proportion similaire (70 %), ont corroboré cette appréciation du temps disponible. On comprend alors pourquoi peu de personnes, ceux que l'on appelle les TLM – *toujours les mêmes*, cumulent la majeure partie des heures de bénévolat, alors que les autres ont moins de temps à donner, le donnent de façon intermittente, en « capsules ».

4.1.2 Les *motivations et valeurs* soutenant l'implication bénévole évoluent et se transforment. Une forme de bénévolat informel se développe hors des institutions et des organismes.

Selon les groupes de discussion, les principaux motifs qui président à l'engagement bénévole sont (par ordre d'importance) : rencontrer des personnes (56 %), aider les autres (48 %), avoir du plaisir entre amis (47 %) et apprendre quelque chose (41 %). Au sondage, les mêmes motifs sont évoqués.

Les participants aux groupes de discussion ont affirmé que l'ambiance dans l'organisation (85,6%), la souplesse témoignée à leur égard (83,6 %), la disponibilité des moyens mis à leur disposition (78,4 %) et la réussite des actions entreprises (76,8 %) constituaient les principales sources de satisfaction de leur expérience bénévole. Bref, les bénévoles cherchent à servir, mais aussi à vivre une expérience agréable, de qualité. Cela confirme que le don et la satisfaction personnelle vont de pair.

> ***« Les organismes doivent comprendre les besoins des bénévoles « nouveaux » et s'ajuster à ces derniers. »***

Au sondage auprès de la population québécoise, 79 % des répondants ont dit avoir donné du temps au service des autres gratuitement et sans obligation au cours de la dernière année. De ce nombre, 41 % l'ont fait de façon structurée dans un organisme formel, 48 % par ailleurs ont agi de façon informelle avec un groupe d'amis, de voisins ou de collègues. À une question subséquente, on a aussi affirmé à 44 % que « ce que j'ai accompli est le fruit de mon initiative ».

1 Les résultats présentés sous forme de pourcentage (%) et dont le total dépasse 100 % signifient que les répondants (groupes de discussion ou sondage) pouvaient choisir plus d'une réponse. Les résultats donnés « par ordre d'importance » sont présentés par ordre décroissant (du plus important au moins important).

Il y a donc, au Québec, un bénévolat informel que plusieurs chercheurs appellent le bénévolat d'initiative. Ce dernier se pratique hors des institutions et des organismes. Ainsi, ces résultats viennent confirmer que le bénévolat « nouveau » privilégie l'action au fait d'appartenir à une organisation (l'idée de *membership*).

4.1.3 Les transformations du *temps*, des *motivations* et des *valeurs* du bénévolat ont comme conséquence de jeter un regard nouveau sur ce qui *rend une cause attrayante pour les bénévoles* et, corollairement, *ce qui rend un organisme attrayant*.

Les résultats démontrent que la décision de s'engager bénévolement est plus individuelle que collective. Aussi, il n'est pas étonnant que les participants à l'étude (groupes de discussion et sondage) affirment dans une large proportion (près de 60 %) qu'ils doivent d'abord se sentir touchés par une cause pour s'y impliquer. Ainsi, une cause est attrayante si elle touche quelqu'un de son entourage immédiat. Aussi, la cause doit correspondre aux intérêts de son groupe d'appartenance (56 % chez les groupes, 35 % au sondage). Dans un univers où les bénévoles sont sollicités par de nombreuses causes, parler des impacts d'une cause sur les personnes et les groupes proches des bénévoles s'avère une pratique utile.

Dans la mesure où le bénévole recherche une expérience de qualité tournée vers l'action, il n'est pas étonnant que les organismes les plus attrayants offrent un milieu agréable et envers lequel il est possible d'avoir confiance.

Le sondage révèle que les trois principales raisons pour lesquelles on choisit un organisme sont, dans l'ordre : la confiance (28 %) qu'on lui porte, la proximité avec son entourage immédiat (26 %) et le fait d'y connaître quelqu'un (22 %). Les groupes de discussion placent en premier la présence d'une personne connue (57 %), en second, l'affinité des intérets (48 %) et en troisième, la confiance (43 %). Bref, l'organisation qui sollicite un bénévole doit gagner sa confiance et manifester clairement les affinités qu'elle a avec ce dernier (tableau 2).

Tableau 2 – Ce qui rend une cause attrayante (par rang d'importance)

	Sondage	Groupes de discussion
Elle affecte quelqu'un de l'entourage immédiat	1	1
Elle correspond aux intérêts d'un groupe d'appartenance	2	2
Invitation d'une connaissance qui s'y implique	3	4
Elle correspond à de nouveaux besoins de la collectivité	4	5
Elle a l'air amusante / intéressante	5	6
Elle est populaire dans les médias	6	3
Le hasard	7	8
Elle est nouvelle	8	7

Certains secteurs de l'action bénévole sont perçus comme plus attrayants. Le tableau 3 présente, par ordre d'importance, les secteurs de l'action bénévole étant perçus comme les plus attrayants selon les groupes de discussion.

Tableau 3 – Secteurs de l'action bénévole les plus attrayants

Secteurs	Rang
L'environnement	1
Le loisir et le sport	1
Les organismes internationaux	2
Les arts et la culture	3
L'éducation	4
Les organismes communautaires	5
Les associations d'affaires et professionnelles, les syndicats	6
La sécurité civile	7
Le droit, la défense des intérêts et la politique	8
La santé et les services sociaux	9
La philanthropie (collecte de fonds)	10
La religion	11

Devant tous ces changements, le vocable « bénévole » ne semble plus toujours indiqué pour nommer celui qui s'implique volontairement et gratuitement. Les groupes de discussion sont partagés sur la question : pour 50 % des participants, le mot n'est adéquat que dans quelques cas tandis que 47% ont préféré répondre que le mot était adéquat dans tous les cas. Le mot bénévole semble s'appliquer davantage au service aux personnes dans le besoin, les jeunes préférant parler « d'engagement citoyen ». Le sondage montre également que, dans la population en général, le mot « ami » et le mot « bénévole » sont les plus significatifs. Il semble que « ami » s'applique plus en milieu informel et veuille exprimer le caractère convivial de la relation du bénévole avec ceux qu'il sert. L'utilisation du mot « ami » manifeste également une rupture de la relation de type client-serveur.

En somme, les données recueillies en groupes de discussion et au sondage convergent à quelques nuances près et confirment les pistes relevées dans les écrits scientifiques. Les résultats sur les changements en bénévolat montrent la présence de plusieurs formes d'engagement. Au 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 le modèle « classique » et un modèle en émergence, dit « nouveau » ou « moderne ». Cela se manifeste entre autres, par le fait qu'un groupe important de Québécois et de Québécoises pratique un bénévolat informel hors des organismes et des institutions.

Dans ce contexte, les organismes cherchant à mobiliser des bénévoles doivent démontrer régulièrement qu'ils touchent les personnes et les communautés correspondant de plus en plus à des réseaux et moins à des territoires.

4.2 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 qui sont intervenus dans l'univers du bénévolat en général. D'ores et déjà, on sait à partir des résultats sur les changements en bénévolat que les gestionnaires doivent prendre acte de la diversité des pratiques de bénévolat. Ils devront adapter tâches et 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. Enfin, ils devront démontrer l'affinité et la proximité de la cause qu'ils servent avec les réseaux, les communautés et les individus.

Il ressort que plusieurs fonctions de gestion gagneraient à être adaptées et améliorées afin d'inclure les besoins des bénévoles « nouveaux ». Les principales fonctions à adapter sont (dans l'ordre) : le recrutement (82 %), l'accueil (74 %), la mise en réseau des bénévoles, la reconnaissance (67.6 %), la définition des tâches (66.9 %) et le mentorat (66,2 %).

Au plan de la gestion des organisations comme telles, les principales prescriptions concernent les actions suivantes : recourir régulièrement à internet (85,6 %), faire preuve d'une clarté accrue envers les bénévoles (85,4 %), accorder une importance plus grande à la communication interne (84,6 %) et considérer les bénévoles moins comme de la main-d'œuvre et plus comme partenaires (83,2 %). Sur ce dernier point, il y a une différence significative entre les permanents et les bénévoles des groupes de discussion : les bénévoles sont apparus beaucoup plus sensibles que les gestionnaires au fait d'être perçus comme des partenaires.

> ***« De grands défis se posent au monde du bénévolat en général et à celui de la gestion du bénévolat en particulier. »***

Un constat général ressort sur la question des ajustements à avoir au niveau de la gestion du bénévolat : il devient de plus en plus essentiel d'adopter une vision globale de la gestion du bénévolat. Cela vient ainsi confirmer et appuyer l'idée de gestion « écologique » telle que définie dans la revue de la littérature et déjà promue par certains organismes (voir le *Code canadien du bénévolat*).

Le tableau 4 illustre les principaux champs d'intervention liés à la gestion du bénévolat ainsi que les différents buts et fonctions qu'ils supposent. On parle ici de vision « écologique » de la gestion, car elle aborde l'ensemble de l'environnement du bénévolat et des bénévoles.

Tableau 4 : Champs d'intervention liés à la gestion du bénévolat

Champs et missions		
Gouvernance de l'organisation	Soutien et encadrement des bénévoles	Communication sociale et communautaire
Buts et fonctions		
1. Assurer la capacité politique et organisationnelle des organismes à recevoir des bénévoles. 2. Assurer une gouvernance qui intègre les bénévoles. 3. Développer les ressources et compétences de gestion.	1. Définir les tâches. 2. Recruter. 3. Accueillir et former. 4. Encadrer et évaluer. 5. Reconnaître.	1. Valoriser le bénévolat. 2. Promouvoir les causes 3. Investir les réseaux sociaux.

5. *Conclusion et recommandations*

Les résultats de la présente recherche sont sans équivoque : nous assistons à une multiplication des modèles d'implication bénévole. Aux côtés des formes traditionnelles de bénévolat que sont le don de temps régulier, les motivations classiques et les lieux formels d'implication, se développe toute une série de nouvelles pratiques, dont le don de temps intermittent, les nouvelles motivations et l'implication spontanée et informelle.

Parallèlement, l'analyse des résultats quantifiés et des données qualitatives recueillis lors des groupes de discussion permet de faire un certain nombre de constats sur la volonté du milieu bénévole à procéder aux changements identifiés par la présente étude. De manière générale, le premier réflexe des gestionnaires face à la situation actuelle est d'augmenter les efforts de recrutement. Pourtant, les résultats de l'étude sont clairs : puisque, dans une large proportion, les bénévoles s'impliquent selon le modèle « nouveau », leurs attentes demandent une adaptation de la part des organismes qui va au-delà du recrutement. Autrement dit, rien ne sert de recruter ces bénévoles si l'organisme n'est pas prêt à revoir certaines de ses pratiques. De grands défis se posent au monde du bénévolat en général et à celui de la gestion du bénévolat en particulier.

Ces défis se définissent ainsi :

DÉFI – Comment répondre aux besoins des bénévoles dont l'implication ne cadre pas avec le modèle traditionnel de bénévolat ?

Le sondage a révélé que 48 % des Québécois et des Québécoises bénévoles s'impliquent de façon informelle. L'émergence significative de cette nouvelle manière de s'engager bénévolement, souvent appelée « bénévolat d'initiative », est aussi un signal au secteur formel pour annoncer de nouvelles causes, de nouveaux besoins ou de nouvelles prises de conscience. Le volume de services rendus par le secteur informel ne peut être négligé. Il importe de reconnaître que le bénévolat informel a sa justification, qu'il contribue à la solidarité sociale et qu'il répond aux besoins de bien des gens. Cette prise de conscience doit tenir compte du fait que, dans une large proportion, plusieurs bénévoles s'impliquent toujours selon le modèle « traditionnel ».

RECOMMANDATION – Les organismes doivent comprendre les besoins des bénévoles « nouveaux » et s'ajuster à ces derniers :

- solliciter, accueillir et soutenir leurs initiatives;
- pratiquer une gouvernance participative;
- développer des projets de courte durée ou faisant appel à des savoirs spécialisés;
- manifester de la souplesse dans la réalisation des projets;
- éviter les jugements de valeur.

Exemples de bonnes pratiques (idées ressorties des groupes de discussion) :

- recourir régulièrement à Internet;

- clarifier les attentes envers les bénévoles et assurer une meilleure communication avec eux;
- tenir compte de la rareté du temps en réaménageant les tâches et les activités;
- recruter selon la vision écologique de la gestion définie par la recherche.

DÉFI - Comment assurer le recrutement des «nouveaux» bénévoles ?

Tout au long de la recherche, dans les groupes de discussion notamment, le recrutement est ressorti comme étant LE principal besoin, LA priorité pour les organismes. Or, tout au long de la recherche, les caractéristiques du bénévolat d'aujourd'hui ont jeté un éclairage sur ces conditions propices à l'engagement d'une personne envers un organisme ou une cause. On comprend dès lors qu'avant tout recrutement, certaines conditions de base doivent être satisfaites. Il y a des pré-requis au recrutement. Ce n'est qu'après avoir complété ces pré-requis que le geste de recrutement sera possible.

RECOMMANDATION – Établir un processus de gestion cohérent et adapté à tous les modèles de bénévolat

- Disposer l'organisation à recruter en s'assurant qu'il y a :
  - ✓ une ouverture à la diversité et au temps disponible;
  - ✓ une ambiance propice à la satisfaction des attentes des bénévoles;
  - ✓ des tâches clairement définies;
  - ✓ une définition claire de la mission de l'organisme et de la cause qu'il défend (ou sert) dans la communauté et les réseaux sociaux.
- Recruter via les réseaux ainsi que de façon personnalisée.
- Accueillir les nouveaux formellement et s'assurer qu'ils puissent rapidement « passer à l'action ».
- S'assurer que l'implication demeure attrayante en assurant soutien, plaisir, réussite et reconnaissance aux bénévoles.

DÉFI – Comment s'assurer que le milieu québécois de l'action bénévole répondra aux défis ?

Les résultats obtenus indiquent que l'ouverture aux changements n'a pas encore atteint le niveau où s'installent un sentiment d'urgence et une volonté ferme d'agir. Puisque les changements en bénévolat touchent les composantes essentielles formant la racine du bénévolat, les ajustements dans les organisations devront être tout aussi radicaux.

RECOMMANDATION – Mobiliser le milieu québécois du bénévolat à la nouvelle réalité du bénévolat en l'invitant à :

- prendre conscience des enjeux et des impacts imminents des changements en cours;
- exprimer avec force et détermination son leadership dans ce dossier;
- exercer une veille régulière des changements.

* * *

Recommandations générales

Dans l'objectif de poursuivre la réflexion de fond sur les moyens à mettre en œuvre pour s'assurer que le milieu de l'action bénévole s'adapte aux nouvelles réalités du bénévolat, voici trois recommandations générales :

- analyser et évaluer les impacts des constats de la présente étude;
- élargir la prise de conscience des enjeux au plus grand nombre;
- offrir de la formation afin d'outiller les gestionnaires aux nouvelles pratiques.

Références bibliographiques

Anheier, H. K. & Salamon, L. M. (1999), “Volunteering in Cross-National Perspective. Initial Comparisons”, *Law* and *Contemporary Problems*, no. 62, p. 43 - 65.

Beck, U. (2001), *The Brave New World of Work,* Polity Press, Cambridge.

Bourdieu, P. (1986), “The forms of capital” in J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood, 241 - 258.

Brömme, N. & Strasser H. (2001), “Divided Civil Society: The Unequal Consequences of Structural Changes in Commitment and Participation”, *Politics and Contemporary History*, no. 25-26, p. 6 - 14.

Eckstein, S. (2001), Community as Gift-Giving: Collectivistic Roots of Volunteerism, *American Sociological Review*, no. 66 (6), p. 829 - 851.

Hacket, A. & Mutz, G. (2002), “Empirical Findings on Civic Engagement”, *Politics and Everyday Occurrences*, no. 9, p. 39 - 46.

Hustinx, L. & Lammertyn, F. (2003), “Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective”, *Voluntas*, no. 14 (2), p. 167-187.

Meijs, L. C. P. M. & Hoogstad, E. (2001), New Ways of Managing Volunteers: Combining Membership Management and Programme Management, *Voluntary Action*, no. 3 (3), p. 41 - 61.

Pronovost, G. (2007), « Fin de siècle, déclin du loisir ? », *Bulletin de l’Observatoire québécois du loisir*, vol.4, no.7.

Putnam, R. (2000), *Bowling Alone. The collapse and Revival of America Community*, Simon & Shuster, New York.

Statistique Canada (2009), *Canadiens dévoués, canadiens engagés. Points saillants de l’Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*.

Thibault, A., Fortier, J., Albertus, P., (2007), *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec, créateur de liens autant que de biens*, Rapport de recherche présenté au Réseau d’action bénévole du Québec (RABQ).

RÉSEAU DE
L'ACTION BÉNÉVOLE
DU QUÉBEC

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