

AGORA FORUM

La revue du loisir municipal au Québec

PRINTEMPS-ÉTÉ 2024

VOLUME 47-1

12 Des compétences organisationnelles et professionnelles systématiques incontournables

22 La problématique du bénévolat en sport

42 Ce qu'il faut savoir en recrutement des jeunes

513 000

BÉNÉVOLES EXIGENT
DES COMPÉTENCES

AQLM
Association québécoise du loisir municipal



DASH PARKOUR

NOUVEAUTÉ

Adoptez la tendance du parkour pour dynamiser vos espaces.

Plongez dans l'ère du Dash Parkour, une innovation majeure pour l'aménagement urbain des aires de jeux et de sport. Ces équipements modernes et sécurisés transforment chaque espace en un centre d'activité physique. Rejoignez le mouvement qui gagne les villes du monde entier et faites de la santé et du bien-être une priorité communautaire.



Avantages

SÉCURITÉ ET DURABILITÉ

Conçus pour la sécurité, nos équipements utilisent des matériaux de qualité supérieure pour une meilleure adhérence et résistance.

DESIGN INSPIRANT

Nos designs, inspirés de l'art urbain, embellissent et s'adaptent à tous les environnements.

POLYVALENCE ET CRÉATIVITÉ

Nos structures modulaires enrichissent la créativité et l'activité physique.

INNOVATION

Offrant une gamme unique d'équipements pour tous niveaux, de débutant à expert.



SOMMAIRE

4 Mot de la présidente

6 Présentation de ce numéro

Pour relever les défis actuels : posséder des compétences systémiques et une vision partenariale en bénévolat

9 **FICHE 1** Et si on parlait de citoyens et citoyennes engagé(e)s au lieu de bénévoles?

10 **FICHE 2** Quelques statistiques sur le bénévolat citoyen en loisir en 2024

12 **GRAND DOSSIER** Des compétences organisationnelles et professionnelles systémiques incontournables

18 **FICHE 3** Professionnels ou bénévoles?

22 **ENTREVUE** La problématique du bénévolat en sport

Gouvernance et développement de l'engagement bénévolat

27 Proposition d'un cadre de gouvernance en bénévolat

32 **FICHE 4** Réussir l'expérience bénévole

34 **FICHE 5** La campagne de valorisation des bénévoles du RABQ (entrevue)

36 **FICHE 6** Pourquoi les bénévoles des CCL restent-ils plus longtemps?

38 **FICHE 7** Le bénévolat aux Jeux du Québec : l'expérience de la Finale 2024 de Sherbrooke

Gestion du bénévolat et des bénévoles

40 L'essentiel du recrutement

42 Ce qu'il faut savoir en recrutement des jeunes

47 L'action bénévole made in France

50 Du « faire avec » au « faire ensemble » pour une vie communautaire foisonnante

53 **FICHE 8** Reconnaissance des bénévoles : l'événement annuel en question

54 La reconnaissance, au-delà des prix et des fêtes

AGORA FORUM

Publié par l'Association québécoise du loisir municipal deux fois l'an et distribué aux membres de l'AQLM via son site Web ainsi que sur Facebook, Instagram, LinkedIn de même qu'à ses partenaires du monde du loisir au Québec tel que l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ), l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ).

Le contenu des articles publiés demeure la responsabilité de leurs auteurs.

Comité éditorial 2024 : Edith Proulx (responsable), Valérie Benoît, Noémie Gauthier, Janique Letellier, Karine Bourbonnais, Karine Lafrenière, Rémi Richard.

Rédacteur en chef invité :

André Thibault

Coordonnatrice aux contenus :

Marilyne Dufour

Directeur artistique : Joël Lemay

Graphiste : René Déry

Correcteur : Denis Poulet

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DU LOISIR MUNICIPAL

Maison du Loisir et du Sport
7665, boul. Lacordaire, Montréal, QC H1S 2A7

T : 514 252-5244

F : 514 252-5220

infoaqlm@loisirmunicipal.qc.ca

www.loisirmunicipal.qc.ca

✦ ✦ Ce numéro a été rendu possible par la
✦ ✦ collaboration du Ministère de l'Éducation
du Québec



Accédez aux
éditions précédentes

MOT DE LA PRÉSIDENTE

AQLM
Association québécoise du loisir municipal



JANIQUE LETELLIER

Cette année passera certainement à l'histoire comme celle d'un tournant majeur dans l'histoire structurelle du loisir public. Les trois organismes fondateurs de l'Alliance québécoise du loisir public en 2008, soit l'AQLM, l'AQAIRS et l'ARAQ, discutent maintenant depuis plus d'un an du projet d'unification de nos organisations. Or, je puis vous dire que la collaboration entre nos associations est excellente, ce qui est à la fois stimulant et prometteur pour l'avenir.

Au fil de notre cheminement dans ce parcours, il est apparu de plus en plus clair que l'unification s'imposait. Non seulement pour des raisons terre à terre d'économie et d'efficacité, ou encore pour simplifier la gouvernance, mais en raison même de la transformation du loisir public à la base, c'est-à-dire dans nos municipalités. Le contexte milite pour un éclatement des silos, la mise en commun des ressources et l'interdisciplinarité. On relève de plus en plus d'interactions entre les différents secteurs du loisir, sur fond d'élargissement des mandats des services de loisir municipaux.

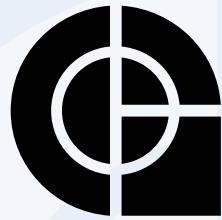
Ce numéro d'*Agora Forum* révèle par ailleurs l'importance de développer de nouvelles stratégies pour faire face à la mutation du bénévolat, épine dorsale du loisir organisé. L'heure est ainsi à certaines remises en question et au développement de nouvelles approches, à l'enseignement de l'innovation.

La restructuration en cours n'échappe pas à tous ces courants de renouveau. Certes, il faut préserver plusieurs précieux acquis, et les représentants de nos associations qui travaillent à mettre en place les modalités de la nouvelle organisation ne manquent pas de veiller à ce que ces acquis soient protégés, mais ces derniers peuvent aussi servir de leviers pour de nouveaux services ou susciter de nouvelles orientations.

Nous vivons une période-charnière présentement, afin que l'on puisse mettre en place une organisation plus solide que jamais, aux rouages bien huilés, une organisation capable, comme je l'ai déjà affirmé, de représenter avec vigueur nos professionnels en loisir municipal et de leur offrir des services à la hauteur de leurs mandats de plus en plus diversifiés.

Janique Letellier, présidente

Cette année passera certainement à l'histoire comme celle d'un tournant majeur dans l'histoire structurelle du loisir public.



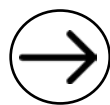
GUIDES SPORTS LOISIRS

Le site vise à **outiller le personnel des services de loisir municipal**, les gestionnaires d'installations récréatives et sportives, les organismes, les bénévoles et autres intervenants pour améliorer la qualité des aménagements et leur entretien de façon à maintenir une offre d'activités de sports et loisirs de qualité et sécuritaire en tout temps.

Chaque guide présente un contenu théorique et pratique, des illustrations et des vidéos permettant d'optimiser l'aménagement et l'entretien des installations et des espaces de sport et de loisir.

12 guides et une foule de documents de référence!

Visitez le :



guides-sports-loisirs.ca



BASEBALL



BASKETBALL



PICKLEBALL



SOCCER



SKATEPARCS



Projet Espaces

PRÉSENTATION DE CE NUMÉRO

DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES EN MOBILISATION DES CITOYENS BÉNÉVOLES



ANDRÉ THIBAUT
Ph. D., professeur émérite



EDITH PROULX
Responsable du comité éditorial



La contribution
des citoyens est
indispensable et
incontournable.

Le recrutement et la rétention des citoyens bénévoles figurent au premier rang des enjeux et des préoccupations exprimés par la plupart des organisations et des municipalités. Depuis peu, la pénurie de main-d'œuvre constatée chez les salariés affecte tout autant les bénévoles. Devant ce défi, deux approches sont possibles : ajouter du personnel salarié ou se doter de compétences objectives nouvelles et accepter de modifier plusieurs façons de faire devenues inefficaces.

Consciente des exigences que peut représenter la seconde option, l'équipe de rédaction d'*Agora Forum* a résolu d'offrir aux professionnels en loisir un numéro qui pourra faire office de *petit manuel des compétences en bénévolat*.

La contribution des citoyens est indispensable et incontournable. Il est impossible de remplacer les quelque 513 000 personnes qui œuvrent bénévolement en loisir sous toutes ses formes. Les solutions temporaires et accessoires ne suffisent plus. Il faut posséder des compétences faites de savoirs et de savoir-faire pour élaborer des politiques et des stratégies destinées à développer le bénévolat et à soutenir les bénévoles.

Les professionnels doivent dorénavant savoir agir avec compétence dans l'exercice de l'ensemble de leurs fonctions, du soutien à la gouvernance du bénévolat et aux fonctions de recrutement, d'encadrement et de reconnaissance jusqu'à la mobilisation de la communauté. Les sept champs de compétences suivants illustrent les défis qui se posent :

1. POSITIONNER sa vision et sa gouvernance du partenariat citoyen
2. DEVENIR ATTRAYANT : agir sur la perception de la communauté
3. RECRUTER, cibler les candidats et les solliciter personnellement
4. ACCUEILLIR les bénévoles, les intégrer dans un groupe et leur procurer une expérience positive

5. SOUTENIR, former, accompagner, remercier
6. ÉVALUER la qualité de l'expérience et de la prestation
7. CONSULTER et INFORMER

Ce numéro puise résolument dans le capital des savoirs et des savoir-faire développés au cours des dernières années par des expériences sur le terrain et par plusieurs recherches. Il s'inspire particulièrement des plus récentes recherches, dont celle menée en 2022-2023 par le Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'UQTR auprès de 3500 bénévoles et 650 salariés.

Le numéro se divise en trois sections, chacune présentant des articles qui orientent et définissent les compétences, et des fiches qui fournissent des pratiques inspirantes et des données.

La première section porte sur *la vision et la nomenclature des compétences requises*. Elle se complète par des fiches sur les statistiques du bénévolat et sur la façon de nommer les bénévoles en loisir, ainsi que sur les enjeux de la professionnalisation. Ces derniers sont abordés dans l'article sur le bénévolat en sport, qui présente des entrevues avec Isabelle Ducharme, directrice générale de **SPORTSQUÉBEC**, et Steeve Ager, directeur général du Réseau québécois des URLS.

La deuxième section aborde les compétences en *gouvernance du bénévolat et des bénévoles*. Elle propose notamment une charte des droits et obligations des béné-

Photo : Shutterstock.com



voles et des organisations. En complément, on trouvera des fiches sur ce qu'est une expérience de bénévolat réussie et sur la stratégie de visibilité des bénévoles mise en œuvre par le Réseau de l'action bénévole du Québec. Également, un texte sur l'expérience exemplaire des centres communautaires de loisir en matière de rétention des bénévoles.

La troisième section plonge dans les *fonctions de gestion des bénévoles* que sont le recrutement, la reconnaissance et la rétention. Elle propose des articles sur les règles de l'art du recrutement en général, et du recrutement des jeunes en particulier. L'article de Benjamin Branget aborde la question des politiques de reconnaissance. Cette section est complétée par des fiches sur le bénévolat en France, sur le succès du recrutement et de la gestion des bénévoles à la dernière Finale des Jeux du Québec à Sherbrooke et sur la remise en question des événements de reconnaissance.

L'équipe souhaite vivement que ce numéro serve de point de départ à un plan de développement des compétences appuyé sur des formations, des outils et un partage des bons coups.

Edith Proulx, responsable du comité éditorial
André Thibault, rédacteur en chef invité

L'équipe souhaite vivement que ce numéro serve de point de départ à un plan de développement de compétences...

Tous les jeux (ou presque) à portée de main

PeP ton jeu! est l'application incontournable pour planifier et animer une journée au camp

- Fiches explicatives et capsules vidéos simples et ludiques
- Jeux d'ici et d'ailleurs qui font voyager
- Section « Mes favoris » disponible hors ligne
- En route vers le 1000e jeu!



Propulsé par



Association des camps du Québec

GESTION DÉLÉGUÉE DE CAMP DE JOUR



PLUS DE 25 VILLES
ET MUNICIPALITÉS
NOUS FONT
CONFIANCE
DEPUIS 1995



GVL-INC.COM
450-678-6290

GVL GESTION
VINCENT &
LIMOGES inc.
Gestionnaires en loisirs et équipements

AES
Une division de GVL inc.
Depuis 1995!

ET SI ON PARLAIT DE CITOYENS ET CITOYENNES ENGAGÉ(E)S AU LIEU DE BÉNÉVOLES?

Le virage sémantique de Trois-Rivières

DENIS POULET



Karine Bertrand
Photo : Christian Auger

On emploie le mot « bénévole » au Québec depuis fort longtemps pour désigner toutes ces personnes qui « accomplissent un travail sans recevoir de salaire et de façon volontaire » (dictionnaire *Antidote*) ou qui « font quelque chose gratuitement et sans obligation » (*Le Robert*). Mais si le terme « bénévole » est d'usage courant, cela ne veut pas dire qu'il n'est pas chargé d'un certain sens subjectif. Irait-on jusqu'à remettre en question l'emploi du terme même?

À la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire de la Ville de Trois-Rivières, on s'est posé la question il y a une dizaine d'années. « Sans trop considérer ce qui se faisait ailleurs, nous trouvions que le terme bénévole était moins valorisant, raconte Karine Bertrand, coordonnatrice en développement à ce service municipal. Notre objectif était de faire ressortir et de mettre en valeur l'engagement des Trifluviennes et Trifluviens. »

On ne change toutefois pas un mot courant comme ça, à partir d'une réflexion de fonctionnaires ou d'une simple décision administrative. « La notion de citoyens engagés a tranquillement fait son chemin,

explique Karine Bertrand. Elle est à l'arrière-plan de notre *Politique sur l'admissibilité des organismes au soutien de la Ville* (2022), même si elle n'apparaît pas littéralement dans le texte. La Ville souhaite surtout soutenir et valoriser les organismes de notre territoire qui sont en lien avec notre mission et qui contribuent à améliorer la qualité de vie de notre population. »

Le changement terminologique s'est manifesté plus clairement dans l'activité annuelle de reconnaissance des « bénévoles ». « Depuis longtemps, nous reconnaissons l'implication des bénévoles par un événement annuel, poursuit Karine Bertrand. Changer le nom de notre événement par *Hommage aux citoyens engagés* était une façon d'être plus inclusif, car à cette soirée se côtoient des membres de conseils d'administration, des bénévoles et des ressources permanentes d'organismes. Ce changement permettait de souligner l'engagement et la contribution de chacun de ces types de citoyens dans la dynamisation de notre ville. Les organisations soulignent déjà de façon indépendante l'apport de leurs bénévoles, mais pour nous, parler de *citoyens engagés* est une façon de développer un sentiment d'appartenance et une fierté à l'égard de sa ville. L'engagement peut se faire sous différentes formes. C'est se mettre en action comme dans le bénévolat traditionnel, mais c'est aussi prendre part à la vie de sa communauté par sa participation citoyenne, ses commentaires constructifs et le partage de ses idées afin de permettre à la Ville de mieux répondre aux besoins de sa population. On souhaite ainsi que Trois-Rivières soit une ville rassembleuse et tissée serrée! »

Ce n'est donc pas tout à fait une révolution sémantique. Il n'est pas question de remplacer systématiquement le terme « bénévole » par « citoyen engagé ». D'ailleurs, la Ville de Trois-Rivières a créé une « banque de bénévoles » et mis en ligne un formulaire de recrutement de bénévoles.

La réflexion de la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire a néanmoins le mérite d'élargir le concept même du bénévolat et de mieux le situer. Les bénévoles sont évidemment là pour de bon, mais leurs services ne peuvent être vraiment utiles ou productifs que dans le cadre d'organisations qui ne sauraient être composées exclusivement de citoyens de bonne volonté prêts à donner leur temps pour une cause ou une initiative ponctuelle.

« La Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire travaille davantage avec les organismes qu'avec les citoyennes et citoyens, ajoute Karine Bertrand. C'est pourquoi nous faisons moins référence aux bénévoles dans nos politiques et programmes. Toutefois, notre rôle est de faciliter la rétention et le recrutement des bénévoles pour nos organisations. Notre banque de bénévoles nous permettra de faire le lien avec les centres d'action bénévole qui ont comme mission d'accompagner ces personnes. La prochaine étape sera de permettre aux organismes admis d'afficher leurs besoins en bénévoles sur notre site. »



La soirée *Hommage aux citoyennes et citoyens engagés à l'amphithéâtre Cogeco de Trois-Rivières*
le 26 septembre 2023
Photo : Club de photo Mauricien inc.

QUELQUES STATISTIQUES SUR LE BÉNÉVOLAT CITOYEN EN LOISIR EN 2024

Source : Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR¹



Photo : Shutterstock.com

ANDRÉ THIBAULT
Ph. D., professeur émérite

513 000 CITOYENS BÉNÉVOLES ET UN DÉFICIT POSTPANDÉMIE DE 116 000

On estime à 513 000 le nombre actuel de citoyens bénévoles en loisir, sport et culture au Québec. Combinant les données de l'Enquête de Statistique Canada de 2018² et celles de l'Enquête du Laboratoire en loisir et vie communautaire de 2023³, on constate que la pandémie a réduit le taux de renouvellement entre 2018 et 2023, lequel est passé de 36 % annuellement à 18 % en 2022. Il y a actuellement un déficit de 116 000 bénévoles.

LE BÉNÉVOLAT EN LOISIR VAUT 1,3 MILLIARD \$ OU 17 300 POSTES SALARIÉS

Selon l'Enquête canadienne, le nombre annuel moyen d'heures de bénévolat est de 126. Si ces heures étaient payées à 20 \$/heure, le bénévolat en loisir vaudrait 1,3 milliard \$ ou l'équivalent de 17 300 postes rémunérés (au salaire moyen de 64 136 \$ plus 20 % d'avantages sociaux, tel qu'estimé par le *Portrait du travailleur en loisir*, AQLM, 2020).

DES BÉNÉVOLES TRÈS SATISFAITS

- 89 % des bénévoles comptent poursuivre leur engagement aussi longtemps que possible (61 %) ou encore quelques années (26 %).
- 96 % considèrent que les gens sont motivés et l'ambiance agréable.
- 92 % affirment que les tâches confiées respectent leur disponibilité et 89 % jugent en bonne santé leur organisme.
- 54 % considèrent que la qualité de leur expérience s'est améliorée et 41 % qu'elle est stable.
- Sur une échelle de 1 à 10, 64 % des bénévoles cotent à 9 et 10 leur satisfaction à l'égard des professionnels.

UTILITÉ DU BÉNÉVOLAT : ACCESSIBILITÉ, IDENTITÉ ET VIVRE AVEC LES AMIS

- 93 % disent contribuer à l'accessibilité.
- 89 % disent perpétuer nos valeurs et notre identité.
- 83 % disent y voir une façon de vivre le loisir qui les passionne eux, leurs amis et leur famille.

126

Selon l'Enquête canadienne, le nombre annuel moyen d'heures de bénévolat est de 126.

¹ Ces données sont tirées de : Thibault, André, Fortier, Julie (2023) L'activité bénévole en loisir. Une recherche longitudinale, Édition 2023, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR., disponible à l'adresse : <https://bel.uqtr.ca>

² Statistique Canada, Le bénévolat des Canadiens en 2018, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2021035-fra.htm>

³ Thibault, Fortier (2023), voir note 1

LE PROFIL DES CONCITOYENS BÉNÉVOLES DE 2023 A ÉVOLUÉ SUR PLUSIEURS POINTS

- On note moins de personnes dont la langue maternelle est le français.
- Il y a nettement plus de retraités (de 37 % à 54,9 %).
- Le niveau de scolarité est plus élevé qu'en 2011.

76 % DES PERSONNES BÉNÉVOLES ŒUVRENT AU NIVEAU LOCAL

- 31 % affirment agir en proximité (voisinage, quartier), 47,5 % sur le plan municipal et 21,5 % sur le plan régional ou à un niveau supérieur.
- Les motivations des bénévoles de proximité sont fortement liées à leur sentiment d'appartenance et de responsabilité envers leur famille ou leur communauté.

LES TLM (TOUJOURS LES MÊMES) ENCORE TRÈS PRÉSENTS

- Les TLM sont toujours dominants : 32 % des personnes donnent 68 % des heures.
- La part des TLM est légèrement moindre en loisir que dans l'ensemble des champs de bénévolat, où la proportion est de 25 % pour 75 % des heures données.
- L'engagement sur une base régulière augmente jusqu'à 75 ans et présente un léger fléchissement par la suite. Les femmes donnent davantage de leur temps sur une base régulière.

- La moitié des bénévoles militent dans plus d'une organisation.

LE PRIX À PAYER QUAND ON EST BÉNÉVOLE

Pour exercer leur activité, les bénévoles dépensent, mensuellement, une somme moyenne oscillant entre 48 \$ et 91 \$.

ENJEUX ET DÉFIS

Parmi les enjeux de l'heure en bénévolat, on note :

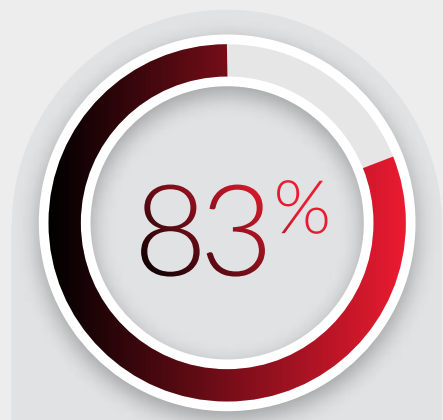
- Le recrutement des jeunes, dont les motivations sont plus complexes que chez les plus âgés
- Le recrutement des bénévoles aux conseils d'administration, particulièrement depuis la révision du mode de gouvernance
- Le besoin de réduction des tâches que les bénévoles considèrent comme inutilement lourdes
- Le besoin de professionnalisation dans certains secteurs, dont le sport régi

BESOIN D'AGIR AVEC DES COMPÉTENCES RENOUVELÉES

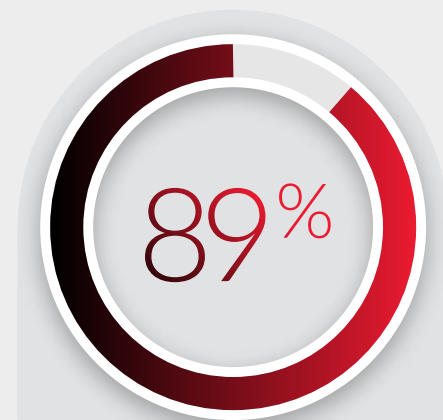
- 82 % des professionnels et 77 % des bénévoles souhaitent que les organisations se dotent, entre autres moyens, d'une personne compétente responsable du bénévolat. Ces pourcentages sont constamment à la hausse depuis 10 ans.



82 % des professionnels et 77 % des bénévoles souhaitent que les organisations se dotent, entre autres moyens, d'une personne compétente responsable du bénévolat.



83 % des personnes pratiquant le bénévolat disent y voir une façon de vivre le loisir qui les passionne eux, leurs amis et leur famille.



89 % des bénévoles comptent poursuivre leur engagement aussi longtemps que possible.



ANDRÉ THIBAULT
Ph. D., professeur émérite

DES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES ET PROFESSIONNELLES SYSTÉMIQUES INCONTOURNABLES QUEL RÔLE POUR LES MUNICIPALITÉS?

Les organisations doivent mettre à jour ou acquérir de nouvelles compétences dans tous les aspects de leur fonctionnement : de la gouvernance à la gestion des ressources humaines jusqu'à la communication interne et externe. Le statu quo semble impossible.

« Il y a nécessité d'une relecture de la vision du bénévolat et des bénévoles pour faire place à une perspective de mobilisation citoyenne et de soutien aux citoyens partenaires. »

Quasi unanimement, les organisations et les instances publiques reconnaissent que le renouvellement du bénévolat et le soutien aux citoyens partenaires bénévoles ne coulent plus de source. Le bénévolat demande ainsi de plus en plus d'attention et de compétences de la part des municipalités et des organisations.

De multiples recherches et plusieurs témoignages clament avec éloquence le besoin de mise à jour de la vision et des façons de faire en bénévolat. Les bénévoles se voient de plus en plus comme des partenaires. Il ne suffit plus de donner quelques formations à la volée ou d'ajouter la gestion des bénévoles à la tâche d'un membre du personnel.

Il y a nécessité d'une relecture de la vision du bénévolat et des bénévoles pour faire place à une perspective de mobilisation citoyenne et de soutien aux citoyens partenaires. Dès lors, il faut revoir leur place dans l'organisation, affirmer le rôle de la municipalité en soutien et développement, redéfinir l'encadrement et agir avec compétence pour valoriser cette participation citoyenne, configurer des tâches appropriées et mettre à jour les moyens de reconnaissance de ces partenaires bénévoles.

Pour agir avec compétence, il faut non seulement posséder des connaissances, il faut des moyens, une volonté politique des organisations et la capacité d'exercer une évaluation en continu de l'effet des actions entreprises.

Quels enjeux militent en faveur de cet investissement en compétences professionnelles et organisationnelles? La pénurie de main-d'œuvre frappe les organisations de loisir et on observe un déficit en bénévolat. Le changement de génération a modifié les motivations et la vision des bénévoles. Le temps disponible se fait rare dans plusieurs groupes et demande plus de souplesse dans la définition et l'organisation des tâches des citoyens bénévoles. La volonté, maintes fois exprimée, d'assurer une qualité professionnelle aux prestations des organismes crée une pression sur les bénévoles et exige de leur part des savoirs et des savoir-faire accrus ou le transfert de certaines tâches à des salariés.

La sécurité des personnes et la responsabilisation en matière d'usage des fonds publics exigent des tâches souvent perçues plus fastidieuses. Enfin, la diversification culturelle de la population québécoise oblige à mettre à jour nos approches et à traiter avec des conceptions variées.

513 000 citoyens engagés bénévolement soutiennent le loisir public au Québec. Ils sont devenus des partenaires. L'Enquête 2023 révèle un déficit du nombre de bénévoles estimé à 116 831 par rapport à 2018, avant la pandémie.

En somme, on doit développer et implanter des compétences qui permettent de relever les défis de mobilisation, de renouvellement, de recrutement et de rétention des citoyens qui s'engagent bénévolement, et d'optimisation de leur irremplaçable contribution au fonctionnement des organisations.

En continuité avec plusieurs études, l'Enquête 2023¹ sur la contribution citoyenne en loisir, sport, culture, plein air et vie communautaire révèle que 82 % des professionnels et 77 % des bénévoles souhaitent que les organisations se dotent, entre autres, d'une personne compétente responsable du bénévolat et des bénévoles. Ces pourcentages sont constamment à la hausse depuis 10 ans.

QUELLES COMPÉTENCES?

Les compétences sont vues comme des savoir agir complexes qui intègrent un ensemble relativement vaste de ressources : savoirs, savoir-faire, savoir-être, outils, etc².

La mise en œuvre des compétences suppose donc une volonté et un pouvoir d'agir solidement établi politiquement et soutenu par les organisations en matière de ressources.

La nomenclature des compétences que présente cet article s'appuie sur les études et les activités vécues sur le terrain au Québec depuis plus de 20 ans, notamment le travail du Laboratoire en loisir et vie communautaire et celui du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ).

Les études indiquent qu'un organisme dont l'existence repose sur le bénévolat doit mobiliser toutes les fonctions de sa gestion, qui sont autant de champs de compétences à développer :

1. La gouvernance
2. La capacité d'ajustement continu aux changements internes et externes
3. La gestion des ressources humaines
4. La communication et le positionnement avec la communauté

Concrètement,

1. La position politique compétente s'actualise en une orientation et une politique du bénévolat citoyen et partenaire, et un plan directeur qui fixe les valeurs, les principes, les orientations et les normes de qualité de l'expérience bénévole.
2. La mise en œuvre des politiques s'articule autour de programmes d'interaction avec la communauté pourvoyeuse de bénévoles et bénéficiaire de l'action

bénévole, ainsi qu'une stratégie de gestion de cette ressource humaine, notamment en recrutement, rétention, organisation des tâches, formation et reconnaissance.

3. La réussite de ces politiques repose sur des savoirs et des savoir-faire acquis par un programme de formation professionnelle et l'exercice de la fonction de veille et d'évaluation en continu de l'évolution du bénévolat et de la performance organisationnelle.

Agir avec compétence en bénévolat, c'est le choix d'une organisation qui mobilise toutes ses instances, du conseil d'administration ou du conseil de ville jusqu'au personnel sur le terrain. En ce sens, l'acquisition des compétences en bénévolat est systémique parce qu'elle touche l'ensemble de l'organisation, de ses instances de gouvernance à celles de gestion et d'interaction avec la communauté.

Toutefois, l'acquisition de ces compétences restera superficielle et sera probablement inefficace si elle ne s'effectue pas avec l'encadrement d'une vision de l'action bénévole, du statut des bénévoles et du rôle des organisations dans la valorisation et l'optimisation du bénévolat et des bénévoles.

BÉNÉVOLES OU CITOYENS PARTENAIRES? QUESTION DE VISION

Si traditionnellement on voyait le bénévolat comme un acte de charité ou de générosité souvent exécuté dans l'ombre et mû par des principes moraux ou religieux, aujourd'hui la nature du bénévolat et les motivations des bénévoles sont plus laïques et moins fondées sur l'abnégation. Le bénévole d'aujourd'hui carbure à la satisfaction de soi et au plaisir d'une expérience sociale. Les bénévoles ne sont pas moins généreux : leur don de temps et d'énergie appelle un contredon, c'est-à-dire des bénéfices. Ne serait-ce pas leur salaire?

En loisir public et communautaire particulièrement, l'action bénévole est socialement essentielle et financièrement incontournable. La prise en charge de leur loisir par les citoyens fait partie de la nature même du loisir. S'il fallait remplacer la contribution citoyenne par celle de salariés, il faudrait en embaucher 17 300, selon un calcul très modeste, ce qui est financièrement impossible.

Par ailleurs, certaines tâches peuvent moins qu'auparavant relever exclusivement des bénévoles. Les exigences actuelles de l'offre de service demandent de nouvelles com-



«S'il fallait remplacer la contribution citoyenne par celle de salariés, il faudrait en embaucher 17 300, selon un calcul très modeste, ce qui est financièrement impossible.»

¹ Fortier, Julie, Thibault, André (2023), L'activité bénévole en loisir, une recherche longitudinale, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR, rapport de recherche, à paraître en 2024 sur le site de l'Observatoire en loisir et vie communautaire.

² Université de Montréal, Centre de pédagogie universitaire, *Qu'est-ce que l'approche par compétences?* Consulté le 24 janvier 2024.

pétences dont la qualité ne peut plus être laissée au hasard. En santé et en sécurité notamment, ce sont des tâches de formation des animateurs et d'intervention auprès des jeunes. Les bénévoles parlent aussi de tâches techniques ou administratives dont ils souhaitent être délestés.

Enfin, les enquêtes révèlent que les bénévoles se voient davantage comme des collaborateurs que comme une main-d'œuvre non payée. Ils veulent être parties prenantes aux processus de décision, être consultés et informés, et bénéficier d'une marge de manœuvre ou de possibilités d'initiatives dans l'exercice de leurs tâches. En cela, ils se voient comme des partenaires.

Le bénévolat d'aujourd'hui comporte trois dimensions complémentaires et indissociables³. Il est :

1. *Acte de démocratie et de citoyenneté* manifestant un sentiment d'appartenance et de responsabilité sociale. En loisir public et communautaire, il est un exercice de prise en charge collective de son temps libre.
2. *Une expérience personnelle* procurant des satisfactions et du plaisir, et créatrice de liens sociaux. Cette expérience consiste à donner volontairement du temps et de l'énergie au service d'une cause, de personnes ou d'une organisation.
3. *Une main-d'œuvre* répondant aux besoins et aux valeurs d'une organisation dans le respect de la nature du bénévolat.

En conséquence, nos organisations compétentes doivent :

1. *Reconnaître le bénévole comme un citoyen partenaire* au service de sa communauté au sein d'une organisation (bénévolat organisé) ou à partir de sa propre initiative (bénévolat informel ou libre), lui accorder un statut dans la société et dans l'organisation, et pratiquer une gouvernance qui perçoit les bénévoles comme des partenaires et des parties prenantes plutôt que comme une main-d'œuvre non payée ou du « cheap labor »;
2. *Offrir aux citoyens bénévoles une expérience* qui répondra à leurs attentes et constituera la source de leur satisfaction et de leur rétention;
3. *Gérer la contribution et le travail des citoyens partenaires* pour satisfaire les besoins de l'organisation tout en prenant en compte la diversité des temps disponibles, les compétences des bénévoles et leur complémentarité avec celles des salariés;

4. *Réduire les irritants*, notamment les tâches administratives, de façon à assurer aux bénévoles une expérience réussie d'engagement en loisir.

Selon cette vision, la reconnaissance des citoyens bénévoles passe d'abord par le respect, la reconnaissance de leur contribution spécifique et la valorisation de leur statut. Leur rétention va de pair avec leur satisfaction et la qualité de l'expérience qui leur est offerte.

L'attraction et la mobilisation des concitoyens et leur recrutement sont le fruit d'interactions entre la communauté et les individus qui choisissent de s'engager comme citoyens et parties prenantes.

Voilà le champ des actions requises en bénévolat, qui puise dans des savoirs et des savoir-faire fondés sur des connaissances empiriques et sur ce que vivent réellement les bénévoles, selon ce que révèlent deux décennies de recherches en cette matière.

RÔLE ET DÉFIS DE LA MUNICIPALITÉ

Comme gouvernement de proximité porteur de la qualité des milieux de vie et de la santé des communautés, la municipalité performante en bénévolat se donnera la capacité et les compétences pour atteindre les objectifs suivants :

- a) S'assurer que les usagers et les instances des organisations reconnaissent que les bénévoles sont des partenaires et des parties prenantes et participent aux processus de décision ou de gouvernance
- b) Faire en sorte que dans la collectivité, l'engagement bénévole soit désirable, attrayant, valorisé (vision) et reconnu pour ce qu'il est, c'est-à-dire une forme d'entraide entre « voisins »
- c). S'assurer que la gestion des bénévoles (gestion des ressources humaines) soit adaptée à la nature et à la réalité des bénévoles d'aujourd'hui et à celles des bénévoles des organisations concernées
- c). Réduire les facteurs de démobilité des bénévoles

Puisque le bénévolat des citoyens s'exerce dans des organisations issues de la communauté, l'action municipale en bénévolat visera ces organisations dans les diverses politiques et programmes municipaux pour les questions de gouvernance, de soutien et de gestion des bénévoles.



UNE EXPERTISE DE POINTE À LA MESURE DE VOS ATTENTES



- ✘ Gestion et exploitation d'équipements récréotouristiques
- ✘ Services-conseils en loisir culture et tourisme
- ✘ Planification, études et analyses



(514) 527-9100

SERVICES OFFERTS PARTOUT AU QUÉBEC

³ Thibault, Fortier, Albertus (2007), *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec, créateur de liens autant que de biens, rapport de recherche présenté par le Laboratoire en loisir et vie communautaire au Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)*, p. 22.

Par exemple, la politique de reconnaissance des organismes pourrait inclure comme condition d'admissibilité une exigence de politique de gouvernance en matière de bénévolat (voir p. 27).

Propriétaire de plusieurs lieux de pratique du loisir, la municipalité pourrait y voir autant de lieux de mise en valeur de la contribution des bénévoles où les comportements démobilisateurs et parfois agressifs envers les bénévoles n'ont pas leur place. Par exemple, elle y déploiera des affiches leur disant merci, attirera l'attention sur un ou l'autre bénévole lors d'un événement, affichera la charte du bénévolat ou la mosaïque des conseils d'administration des organisations.

Dans la mise en œuvre de sa politique, la municipalité devra réduire ses exigences administratives. Ces obligations créent une pression sur les bénévoles en leur ajoutant des tâches de « paperasse » qui demandent des heures. Elle pourrait par exemple leur faciliter l'accès à des outils électroniques performants et standardisés.

Pour offrir des conseils et de l'expertise professionnelle aux organisations, la municipalité doit posséder un bagage de connaissances et être en mesure de fournir des outils dans toutes les sphères du développement du bénévolat, du recrutement à la rétention en passant par la formation.

La mise en œuvre de tels gestes en faveur du bénévolat appelle l'identification des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires, en d'autres mots les compétences requises. Le tableau suivant donne une idée des fonctions à maîtriser en priorité, selon ce qu'en disent les bénévoles eux-mêmes⁴.

LES PRÉREQUIS D'UN BÉNÉVOLAT EFFICACE : PARTENARIAT ET APPARTENANCE

Les trois études sur le bénévolat en loisir (2002, 2011 et 2023) du Laboratoire en loisir et vie communautaire confirment que le bénévole qui s'engage présente un fort sentiment d'appartenance envers la cause et la communauté que sert l'organisme qui l'invite. Soit il est personnellement participant à l'organisme, soit quelqu'un de sa famille en bénéficie, soit quelqu'un de son entourage l'invite. Sa motivation principale est la recherche d'un milieu social plaisant et la volonté d'y être utile.

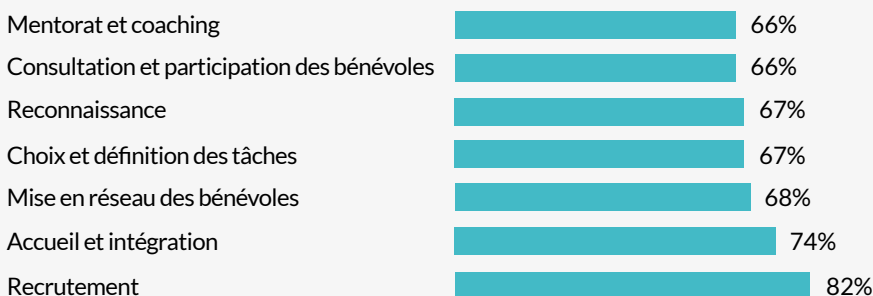
Le bénévolat et les bénévoles sont fortement liés à un groupe, une communauté territoriale ou d'intérêt. Le développement du bénévolat et l'engagement des bénévoles sont, dès lors, l'affaire de la communauté. Dans ce contexte,

Dans la mise en œuvre de sa politique, la municipalité devra réduire ses exigences administratives.

Quelques moyens utiles pour mieux intervenir selon les professionnels, 2022



Les fonctions à maîtriser en priorité selon les bénévoles



⁴ Idem, p. 43.

la municipalité ne peut agir seule, elle est une partenaire qui mobilise les communautés.

De concert avec les organisations de la communauté et les institutions culturelles, scolaires et sanitaires, non seulement elle facilite le recrutement et la rétention des bénévoles, mais elle stimule aussi le sentiment d'appartenance et les liens sociaux entre ses habitants.

Elle peut investir dans le d evloppement des compétences et des outils.

PROFESSIONNELS ET BÉNÉVOLES : DES COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

Le bénévolat fait partie de la culture des communautés et des organisations, il est en quelque sorte une bonne habitude de vie. On ne saurait réussir le passage du flambeau aux générations montantes sans mobiliser tout le monde. Le loisir public, diff erent du loisir commercial, qu'il soit sportif, culturel, social ou de plein air, ne saurait remplir adéquatement sa mission sans la participation active des citoyens engagés b en evolent.

Dans une société de plus en plus exigeante en matière de qualité, de sécurité et d'efficience des services rendus, dans un univers où les réseaux sociaux sont parfois impitoyables et où les gens hésitent de moins en moins à tenter des poursuites, il est tentant de réduire le bénévolat au profit de professionnels qui semblent offrir davantage de garanties de qualité. Ce serait une erreur.

Il y a une compétence citoyenne inaliénable dans nos sociétés démocratiques. Cette compétence s'exerce dans tous les champs et à tous les niveaux. Dans une communauté, on ne saurait réduire les citoyens au statut de simples clients distincts des professionnels « qui savent ». Les citoyens bénévoles assument la responsabilité des communautés de se prendre en charge plutôt que d'être consommateurs de leurs loisirs. Leurs actions et leur présence sont essentielles à la vitalité des communautés. Leur compétence est celle du choix et de l'affirmation des priorités et des valeurs de leur milieu de vie. Leur force est celle de la mobilisation de leurs concitoyens. Sans eux, que resterait-il du loisir que réclamaient les travailleurs à la fin du 19^{ème} siècle, fond e sur la liberté, la prise en charge et la solidarité? Des communautés de clients?

Dans une communauté, on ne saurait réduire les citoyens au statut de simples clients distincts des professionnels « qui savent ».



Chez Jambette, nous croyons qu'il est de notre devoir à tous de **bâtir un monde meilleur !**

Jambette



SPORTS-INTER
PLUS



**Tout pour aménager
vos terrains sportifs**



Buts de soccer



Filets de tennis



Gradins



Et plus encore !

Commandez en ligne.

***SPORTS-INTER*.COM**

Simple et rapide !

PROFESSIONNELS OU BÉNÉVOLES?

SAVOIR DÉFINIR ET RÉPARTIR LES DEUX CATÉGORIES DE FONCTIONS ET RÉUSSIR L'INTERACTION ENTRE LES DEUX

ANDRÉ THIBAUT
Ph. D., professeur émérite

UN ENJEU ACTUEL

Dans quelle mesure les organisations de loisir, publiques ou privées, doivent-elles s'appuyer sur les citoyens bénévoles ou recourir à des professionnels? Il y a plus d'un demi-siècle, l'Association des directeurs de loisirs municipaux affirmait que :

L'essentiel des services de loisir est de procurer à la collectivité municipale des possibilités de loisir. De tels services ne peuvent s'offrir sans un personnel hautement qualifié à tous les niveaux d'intervention, un personnel qui assure un leadership professionnel et efficace selon des objectifs précis¹.

De nos jours, le développement accéléré des connaissances, le niveau élevé des exigences de qualité et de sécurité, de même que la pénurie de bénévoles qualifiés ont remis à l'ordre du jour la professionnalisation des tâches et des fonctions nécessaires au déploiement de l'offre en loisir sous ses multiples formes.

La professionnalisation est même devenue un objectif dans plusieurs domaines du loisir, notamment en sport². Il est devenu ainsi impératif de clarifier ce qui appartient aux professionnels et à l'ensemble des salariés et ce qui constitue le champ inaliénable des bénévoles dans l'orientation et le déploiement de l'offre en loisir public.

Il sera toujours impossible de remplacer les 513 000 bénévoles à l'œuvre actuellement, autant pour des raisons financières qu'à cause du fait que le bénévolat citoyen est un moyen incontournable pour assurer la vitalité des communautés et l'emprise des citoyens sur leur loisir sous toutes ses formes.

Il y a certainement lieu de chercher un nouvel équilibre, quitte à remettre en question certaines fonctions traditionnellement dévolues à des bénévoles ou à se demander si des bénévoles ne pourraient pas exécuter certaines tâches inscrites dans le mandat d'employés de services de loisir.

CINQ QUESTIONS

Dans un premier temps, il importe d'établir les distinctions et les caractéristiques propres aux professionnels et aux bénévoles. Trois questions se posent alors :

1. Qu'est-ce qu'une tâche ou une fonction professionnelle?
2. Y a-t-il des tâches professionnelles que des personnes pourraient exécuter bénévolement?
3. Y a-t-il des tâches qui, sans être professionnelles au sens strict, ne devraient pas être du ressort des bénévoles, mais plutôt confiées à une main-d'œuvre salariée parce qu'elles sont inutilement lourdes, fastidieuses ou démotivantes pour les bénévoles?

Ces questions trouvent en partie réponse dans l'examen de la nature d'un acte professionnel, comme entendu dans les lois et les pratiques au Québec, et dans la nature du bénévolat tel que révélé par les recherches, particulièrement en loisir.

Les rôles propres de chacune des catégories étant bien définis, il faut par la suite aborder la question de l'interaction entre les bénévoles et les professionnels et autres salariés. Se posent les deux questions suivantes :

1. Qu'attendent les bénévoles de la part des professionnels en matière de développement du bénévolat et de soutien aux bénévoles?
2. Qu'est-ce que les bénévoles apportent d'unique aux professionnels?

Appuyé sur les résultats de diverses recherches, cet article tente de répondre à ces cinq questions, dans le but de fournir un cadre de référence à des décisions éclairées et compétentes.

QU'EST-CE QU'UNE TÂCHE OU UNE FONCTION PROFESSIONNELLE?

Au Québec, la professionnalisation de champs d'activités ou d'actes particuliers répond au besoin de protection de la société et des usagers. Ainsi, le Code des professions³ encadre le développement, le contrôle, l'évaluation et la mise à jour continue des compétences par un ordre professionnel.

La structure actuelle des professions a été mise en œuvre à la suite d'un exercice de réflexion de la Commission sur la santé et les services sociaux en 1970, laquelle a proposé cette définition fonctionnelle de la profession : c'est un « type d'activité exercée régulièrement et contre rémunération, dans le cadre d'une discipline ou d'une technique particulière⁴ ».

Dans l'esprit de cette vision québécoise, on comprend que professionnaliser certaines fonctions en loisir découle du besoin de faire appel à des savoirs disciplinaires ou techniques dont la maîtrise et le contrôle sont essentiels pour mieux servir et sécuriser les usagers.

¹ Association des directeurs de loisirs municipaux (1970), *Le loisir et la municipalité*, ADLM, p. 148.

² Voir *La problématique du bénévolat en sport*, p. 22.

³ Code des professions; chapitre C-26, art. 12 : « L'Office a pour fonction de veiller à ce que chaque ordre assure la protection du public. »

⁴ Gouvernement du Québec (1970), *Rapport de la Commission sur la santé et les services sociaux*, tome 1, vol. VII, p. 10.

Par exemple, on peut penser qu'à un certain niveau ou dans certains milieux, les entraîneurs doivent posséder des compétences reconnues et faire l'objet d'un encadrement qui garantit la qualité de la pratique et la sécurité des athlètes, notamment les enfants. Dans l'organisation d'événements, l'encadrement de groupes particuliers de participants ou la gestion et le contrôle financier, il peut en aller de même. Certaines lois n'exigent-elles pas l'aval et la signature de professionnels dûment certifiés?

Cependant, dans le vaste domaine du loisir, les compétences à maîtriser ne requièrent pas toujours des formations extensives et reconnues par des ordres professionnels ou des diplômes sanctionnés par des institutions d'éducation. On peut admettre que des tâches soient accomplies par des bénévoles qui possèdent ou acquièrent les compétences nécessaires qui peuvent leur être reconnues par une fédération ou une association.

Des analyses plus poussées des données de l'*Enquête 2023 sur le bénévolat*⁵ ont permis d'observer que les bénévoles œuvrant en sport, surtout aux niveaux régional et provincial, acceptent plus aisément que dans d'autres domaines de suivre des formations qualifiantes.

Quand on a demandé aux bénévoles si les exigences de compétences très élevées pourraient être une cause d'abandon, 40 % des bénévoles en sport ont répondu par l'affirmative alors qu'en loisir polyvalent de proximité, ce pourcentage s'élevait à 58 %⁶.

L'analyse rigoureuse du besoin, de la nature et des exigences de compétences disciplinaires ou techniques certifiées et contrôlées, et du besoin de protection des usagers devient ainsi un préalable à l'embauche de professionnels en remplacement de bénévoles. L'analyse de l'ampleur du processus d'acquisition des compétences identifiées permet pour sa part de savoir si des bénévoles peuvent combler les tâches afférentes.

Y A-T-IL DES TÂCHES PROFESSIONNELLES QUE DES PERSONNES POURRAIENT EXÉCUTER BÉNÉVOLEMENT?

Cette analyse objective et vigilante est essentielle, non seulement pour assurer la qualité et la sécurité, mais aussi pour mesurer les effets de l'embauche de professionnels et de salariés sur l'accessibilité.

Le coût de la professionnalisation pourrait-il devenir un frein à l'accessibilité? « Ce n'est pas le temps de charger plus cher, au contraire il faudra charger moins cher et faire le maximum pour rendre l'accès aux infrastructures et aux activités plus facile », a déclaré l'ancien ministre du Tourisme, du Loisir et du Sport Richard Legendre dans une entrevue que l'Observatoire québécois du loisir a publiée dans son Bulletin en 2021⁷.

Les actes professionnels sont aussi des « marchés » pour des groupes. Les professeurs Alexandro Allison-Abauza et Andrea Woodburn, du Département d'éducation physique de l'Université Laval, ont soulevé l'enjeu de l'accessibilité et des coûts

d'une professionnalisation qui ne serait qu'une conquête de marché par un groupe. Ils faisaient alors état de leur vaste étude sur les frais annuels de participation aux programmes sport-études. Ils en concluaient que...

« ... plusieurs indicateurs signalent une progression vers la professionnalisation du travail de l'entraîneur d'athlètes de haut niveau au Québec, notamment la diminution prononcée du bénévolat, la croissance de la proportion d'entraîneurs à emploi unique et à temps plein, la hausse du niveau de certification professionnelle et l'allongement de la durée de la carrière.

(...) Le sport au Canada s'éloigne progressivement des modèles fondés sur le bénévolat pour se diriger vers des modèles administratifs plus formels similaires à des modèles de gestion de petites entreprises ou d'organismes non gouvernementaux à but non lucratif. »

Constatant que « Le sport, ce n'est pas donné », le journal *La Presse* présentait le 3 mars dernier un dossier sur les coûts de la pratique du sport au Québec, avec la collaboration de fédérations sportives. Les coûts d'une première année, sans compétition, oscillent entre quelques centaines de dollars et plusieurs milliers. Quand on passe au niveau de la compétition, les coûts sont multipliés. Non seulement l'accessibilité financière est fragilisée, mais l'effet collatéral d'élimination de plusieurs participants peut s'exercer sur la pratique du « sport pour la vie ».

Dans ce reportage, plusieurs fédérations ont identifié le bénévolat comme mesure d'atténuation des coûts. Il faut « conscientiser les parents au travail bénévole pour permettre de maintenir les coûts le plus bas possible », proposait Valérie Savard, codirectrice générale de Natation artistique Québec, dans l'article de *La Presse*.

Établir un plan d'amélioration de la qualité de la prestation des services en loisir requiert, de toute évidence, une compétence en analyse coûts-bénéfices qui tient compte des effets sur l'accessibilité et la pratique de loisir pour la vie, et de la complémentarité entre bénévoles et professionnels.

QUELLES TÂCHES, SANS ÊTRE PROFESSIONNELLES, POURRAIENT PASSER DES BÉNÉVOLES À UNE MAIN-D'ŒUVRE SALARIÉE?

Lors de l'*Enquête 2023 sur le bénévolat en loisir*, tout comme en 2001 et 2011, les bénévoles ont dit que la lourdeur des tâches administratives (66 %) et l'absence d'outils (57 %) étaient des motifs de désengagement. 82 % souhaitaient que ces fonctions soient accomplies par des salariés. Dans des groupes de discussion, les bénévoles ont aussi ajouté que les tâches de responsabilités générales d'entretien sur une base régulière ne devraient pas leur incomber. Majoritairement, les bénévoles ne veulent pas être des commis de bureau ou des cols bleus.

Bien qu'ils acceptent à l'occasion d'exécuter certaines tâches dérivées liées à des postes, comme secrétaire d'un conseil d'administration, les bénévoles souhaitent des efforts de réduction des multiples formulaires et rapports, et l'élaboration d'outils facilitant leurs tâches.

Les bénévoles œuvrant en sport, surtout aux niveaux régional et provincial, acceptent plus aisément que dans d'autres domaines de suivre des formations qualifiantes.

Photo : Shutterstock.com



⁵ Thibault, André, Fortier, Julie (2023), *L'activité bénévole en loisir. Une recherche longitudinale*, édition 2023, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR.

⁶ Thibault, André, Fortier, Julie (2024), *Développer et soutenir l'activité bénévole en sport, l'éclairage de l'enquête 2022-2023 sur le bénévolat en loisir, sport et culture*, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR, présentation à la Rencontre sur le développement du sport au Québec, 7 au 9 novembre 2023

⁷ Observatoire québécois du loisir (2021), « Entrevue avec Richard Legendre », *Bulletin*, vol. 18, no 12, p. 7.

En réponse à la question sur les tâches qui ne devraient pas être du ressort des bénévoles, les pistes d'action suivantes s'imposent aux municipalités et aux organisations civiles :

- Les fonctions cléricales (82 %) et d'entretien (79 %) devraient être confiées à des salariés, qui pourraient néanmoins recevoir de l'aide de bénévoles.
- Il y a un effort à faire pour réduire les exigences administratives et faciliter celles qui restent par des outils conviviaux.

QU'ATTENDENT LES BÉNÉVOLES DE LA PART DES PROFESSIONNELS?

Selon l'Enquête 2023, c'était le beau fixe au chapitre de la qualité des relations entre bénévoles et professionnels : 96,4 % des professionnels se disaient satisfaits des bénévoles et 96,6 % évaluaient positivement l'impact de leurs actions. Presque tous également (96 %) affirmaient que leurs interventions auprès des bénévoles étaient reconnues par ces derniers.

Quand on interroge bénévoles et professionnels sur les tâches que ces derniers (ou des employés salariés) devraient exercer, on constate qu'il y a consensus : tous sont d'accord pour que les professionnels s'occupent du développement du bénévolat (promotion, information, formation), allègent les bénévoles des tâches administratives et les représentent auprès des instances.

Cependant, les bénévoles souhaitent moins que les professionnels que ces derniers interviennent dans la dynamique de leurs organisations et agissent comme patrons, coaches ou médiateurs.

En développement du bénévolat et en soutien aux bénévoles, les bénévoles attendent que les professionnels :

- Promeuvent le bénévolat et les bénévoles auprès de la population (89 %);
- Coordonnent les ressources humaines, matérielles et financières en soutien à l'action des bénévoles (89 %);
- Définissent des tâches claires et adaptées aux bénévoles (86 %);
- Assurent la formation des bénévoles (84 %).

Toutes ces tâches demandent des compétences objectives et avérées.

Les résultats qui précèdent permettent de comprendre pourquoi 82 % des professionnels et 77% des bénévoles expriment le besoin que les organisations se dotent d'un poste de responsable du bénévolat et des bénévoles.

En ce qui concerne la position des professionnels par rapport aux bénévoles, bénévoles et professionnels ont des opinions moins consensuelles.

Fonctions des professionnels	Opinions des bénévoles	Opinions des professionnels
Être coach et conseiller	76 %	87 %
Agir comme médiateur de conflit à l'intérieur des organisations	76 %	86%
Être le patron des bénévoles	50%	60%

Ces résultats confirment que les bénévoles sont des collaborateurs et non une main-d'œuvre aux yeux des professionnels et que les compétences des professionnels doivent s'exercer dans ce sens.

QU'APPORTENT LES BÉNÉVOLES AUX PROFESSIONNELS?

S'interroger sur la relation entre professionnels salariés et citoyens bénévoles, c'est notamment se demander ce qui constitue la compétence propre aux bénévoles que nul salarié ne peut revendiquer. Pour savoir ce que les bénévoles apportent aux professionnels, il faut revenir aux sources sur la nature du bénévolat en général et en loisir en particulier.

Le domaine de la culture est particulièrement inspirant à cet égard. Si l'ensemble des prestations est l'affaire d'artistes professionnels, l'organisation et le fonctionnement d'un très grand nombre de lieux de diffusion (salles de spectacle, salles d'exposition, festivals, cours et clubs) sont l'affaire de citoyens bénévoles. De même, dans les bibliothèques, tenues par des professionnels en bibliothéconomie, des bénévoles œuvrent en organisation et mobilisation autour d'événements liés à la lecture, à l'accès aux livres et à d'autres médias.

En somme, les bénévoles, citoyens issus de leur communauté et portant des passions personnelles, mobilisent, facilitent l'accès, assurent la dimension plaisir des activités, animent (au sens premier de « donner vie ») les lieux et agissent en soutien. Par exemple, des parents assurent le covoiturage, travaillent comme officiels dans des compétitions, accompagnent les tout-petits et les personnes à besoins particuliers, mettent du « fun dans la place », participent aux activités de financement, à la gestion et aux communications, et assument d'autres fonctions qui témoignent de la participation des communautés à la vie du loisir public et à ses déclinaisons en sport, culture et vie communautaire.

Par nature, un bénévole est un citoyen qui participe à la vie de sa communauté et fait un geste éminemment démocratique. Il est un acteur politique indispensable de ce qu'on nomme la société civile et un agent de la vie communautaire. Sans son engagement, il y aurait dévitalisation des communautés et réduction des citoyens en clients.

Par les postes qu'ils occupent, les bénévoles sont des leaders et des acteurs dans leur communauté, position qu'aucun professionnel ne saurait tenir. Dans un sens, sans les citoyens bénévoles, le besoin de professionnels perdrait de sa justification, et sans professionnels, les citoyens bénévoles peineraient à réaliser leurs loisirs et ceux de leur communauté.

Il y a interdépendance des bénévoles et des professionnels et salariés. Le développement des uns ne saurait porter fruit sans que les autres participent à l'équation.

CONCLUSION

Il est clair que les exigences de compétences et de protection du public et la multiplication des champs et des niveaux de services en loisir public requièrent l'apport de professionnels plus nombreux et plus diversifiés. Par ailleurs, il est aussi des tâches dont les bénévoles devraient être soulagés. Enfin, le soutien aux bénévoles appelle l'embauche de professionnels compétents.

Par ailleurs, l'apport du citoyen est essentiel au loisir public comme vecteur de vitalité des communautés et de la santé des individus.

Professionnels et bénévoles existent en complémentarité et en interdépendance, la disparition des uns ou des autres ne peut être envisagée.



Source de l'image : Shutterstock.com



CONCEPT NATURE

Conception - Fabrication - Installation

Bois de cèdre massif ultra résistant et durable

AIRE DE JEU 18 mois - 5 ans

AIRE DE JEU 5 - 12 ans

PISTE D'HÉBERTISME

Conformes à la norme

CAN/CSA Z614-20



**MOBILIER URBAIN
CLASSE NATURE**

Espaces publics



ENTRAÎNEMENT

Parcours 13 ans et plus

Circuit Vitalité sur bancs



Conception de plans
et projets clé-en-main



ventes@eskairamenagement.com
819 472-6520

eskairamenagement.com



LA PROBLÉMATIQUE DU BÉNÉVOLAT EN SPORT LES BÉNÉVOLES DE PLUS EN PLUS RARES, MAIS TOUJOURS AUSSI PRÉCIEUX

PAR DENIS POULET

Le sport est-il un domaine du loisir comme les autres en matière de bénévolat? Certes, les mutations du bénévolat affectent tout autant le sport que les arts, la culture, le plein air et la vie communautaire, qu'il s'agisse de bénévoles moins « permanents », des nouvelles générations plus exigeantes, de contraintes d'ordre juridique ou de reddition de comptes. Mais le sport québécois a ses particularités : son continuum (de l'initiation à l'élite), sa structure, ses traditions.



En février, une coalition d'organismes du milieu sportif et de l'activité physique¹ présentait au gouvernement du Québec un mémoire dans le cadre de la consultation prébudgétaire 2024-2025, intitulé *Pour un Québec actif et en santé*. On trouve dans ce mémoire une affirmation alarmante : « *La dépendance au bénévolat [dans le sport] a atteint un point de rupture.* » (p. 11) Peu étayée, cette observation requérait une analyse plus poussée.


Pour avoir un éclairage inédit sur l'état du bénévolat dans le sport québécois, *Agora Forum* a rencontré Isabelle Ducharme, directrice générale de **SPORTSQUÉBEC**, et Steeve Ager, directeur général du Réseau des unités régionales de loisir et de sport. Ces deux organismes font partie de la Coalition québécoise pour l'avenir du sport et de l'activité physique, tout comme l'Association québécoise du loisir municipal.

**ENTREVUE AVEC
ISABELLE DUCHARME,
DIRECTRICE GÉNÉRALE
DE SPORTSQUÉBEC**




Isabelle Ducharme
Photo : HEC Montréal

¹ Coalition pour l'avenir du sport et de l'activité physique au Québec : **SPORTSQUÉBEC**, Association québécoise du loisir municipal (AQLM), Institut national du sport du Québec (INSQ), Réseau des URLS, Regroupement Loisir et Sport du Québec (RLSQ), Pôle Sports HEC Montréal, Fédération des éducateurs et éducatrices physiques enseignants du Québec (FÉÉPEQ), Fédération de l'âge d'or du Québec (FADOQ), Le Grand défi Pierre Lavoie

Agora Forum  : Comment peut-on interpréter la formule-choc que l'on retrouve dans le mémoire de la Coalition?

Isabelle Ducharme (ID) : J'admets que cette formule peut être interprétée de plusieurs façons. En réalité, le sport québécois se professionnalise de plus en plus. Pas au sens où on l'entend généralement : il ne se crée pas beaucoup de nouveaux clubs professionnels ou de nouvelles ligues professionnelles, mais il y a de plus en plus de professionnels, dirigeants ou techniciens, et ce, dans tous les sports et à tous les niveaux.


Il y a encore quelques années, la plupart des sports étaient gérés, animés et encadrés par des bénévoles. Certes, des entraîneurs étaient payés, à temps partiel le plus souvent, des officiels aussi, mais tout le reste relevait de bénévoles. C'est dans ce « tout le reste », y compris l'administration, que les professionnels font maintenant des brèches importantes tandis que les bénévoles, eux, se font plus rares, s'engagent moins durablement et perçoivent qu'ils n'ont peut-être pas les compétences requises pour faire ce que leurs prédécesseurs faisaient pourtant gratuitement et généreusement.

 : Vous dites que cette évolution se passe à tous les niveaux. A-t-on des données ou des chiffres à l'appui de ce que vous mentionnez?

ID : Malheureusement pas. La plupart des recherches sur le bénévolat en loisir analysent son évolution de façon plus globale ou dans des approches multisectorielles. C'est sûr que nous serions intéressés à avoir des données plus précises sur de nombreux aspects de l'encadrement du sport. Par exemple, les postes rémunérés, les niveaux de rémunération, le temps plein ou partiel, la contribution des bénévoles à chaque niveau (local, régional, provincial, national), le taux de roulement, etc. Mais il faudrait financer des recherches détaillées pour obtenir ces données. Pour le moment, nous n'en sommes pas là, mais il faudra que l'on s'y attarde dans les prochaines années.


Cela dit, le regard que posent plusieurs organismes sur la question, y compris nous, à **SPORTSQUÉBEC**, procède d'observations directes dans le milieu, à tous les niveaux, et va vraiment dans le sens d'une croissance du professionnalisme associée à une baisse, ou un désengagement, du bénévolat, et cela s'est accéléré avec la pandémie.

Mais tous sont d'accord pour affirmer que le sport ne pourra continuer à se développer sans le bénévolat. Leur expertise et le temps qu'ils investissent sont plus que précieux et nécessaires.

 : Vous avez quand même des données indicatives au niveau auquel vous œuvrez, puisque vous regroupez un grand nombre de fédérations sportives?

ID : Sur 68 fédérations, la plupart comptent moins de cinq employés permanents ou à temps partiel ou sont sans DG rémunéré. Il est vrai que le milieu du sport se professionnalise, mais ce n'est pas suffisant pour répondre aux besoins. Le taux de roulement de l'effectif est inquiétant. Vingt et un directeurs généraux ont quitté depuis le début de l'année 2023 et huit directions sont assumées par des bénévoles. Les DG restent en poste beaucoup moins longtemps qu'avant : on parle de deux ans pour 31 %. La mobilité et la pénurie de main-d'œuvre affectent tout autant le sport que bien d'autres secteurs d'emploi. Il y a un réel défi du capital humain dans le sport, et cela ne concerne pas que les bénévoles.


Le défi est donc encore plus grand que l'on peut le croire. Il est important d'en prendre conscience et d'être en mode solution pour assurer que nos prochaines générations puissent faire du sport avec un encadrement de qualité.

 : A-t-on une idée de la professionnalisation au niveau local, dans les clubs par exemple?

ID : Nous aimerions bien avoir des chiffres à ce niveau, et il vaudrait la peine que **SPORTSQUÉBEC** s'y attarde dans un avenir rapproché. On sait quand même que le bénévolat a reculé dans l'administration des clubs. La tendance est ainsi à payer des ressources pour la gestion des inscriptions, des membres, des équipes, des équipements et des compétitions, sans compter la gestion financière. Ce qui ne va pas sans compliquer le financement puisqu'il faut bien les payer, ces ressources.

Or, c'est le pratiquant ou le participant qui paye la plus grosse part pour tous ces services. Ce qui peut compromettre l'accessibilité. Il en coûte d'ailleurs de plus en plus cher pour pratiquer un sport, même au niveau récréatif, comme le révélait un dossier du journal *La Presse* publié au début du mois de mars et intitulé « **Le coût du sport** ».

Toute la problématique du bénévolat en sport s'inscrit en fait dans une espèce de mutation structurelle générale du sport québécois. Auparavant, c'est la communauté qui s'organisait pour offrir des services sportifs locaux à la population, à moindre coût. De nos jours, on magasine son club, son encadrement... et il faut payer. C'est le principe de l'utilisateur-payeur. L'économie de marché s'est emparée de notre sport, en quelque sorte, ce qui n'a rien pour favoriser le bénévolat et l'esprit communautaire. Dans le passé, les parents s'impliquaient pour la cause, or maintenant plusieurs le font par obligation ou pour réduire les frais d'inscription à l'activité.

 : Que peut-on faire pour mieux composer avec la problématique du bénévolat en recul face au professionnalisme grandissant?

ID : La question est complexe. Il y a toute la structure d'encadrement, par exemple les



Photo : Shutterstock.com

clubs, et il y a les infrastructures, qui appartiennent souvent à des collectivités publiques, municipales ou scolaires. Pour faciliter la vie et le travail tant des bénévoles que des professionnels, il faut un arrimage des services. La difficulté, c'est qu'il n'y a pas de modèle qui ferait l'unanimité. C'est plus facile de gérer et de développer un club dans un sport donné là où il y a des infrastructures accessibles.

Côté municipal, je crois qu'il y a un devoir d'accompagnement des clubs, lequel est de plus en plus manifeste. La municipalité doit désigner des professionnels pour accompagner bénévoles et employés à l'œuvre dans les clubs locaux. Ces professionnels peuvent être de précieux conseillers en matière de gouvernance, de gestion du matériel, de développement des infrastructures, de sécurité et d'intégrité. L'encadrement des organismes locaux et régionaux est majeur et essentiel. Les différents acteurs du milieu du sport et du loisir devront s'unir pour optimiser efficacement l'accompagnement.

Ⓜ : *Les bénévoles d'aujourd'hui ne risquent-ils pas de se décourager ou de se démotiver face aux exigences de plus en plus élevées de leur engagement?*

ID : Il n'est pas facile d'être bénévole aujourd'hui. Il y a plusieurs exigences à respecter. Le niveau de responsabilité a augmenté au cours des dernières années. Le nombre de formations à suivre est considérable. Et cela sans compter les heures pour une réelle implication au niveau de l'organisation sportive. Cela peut avoir un effet sur la motivation des bénévoles. Les bénévoles engagés sont conscients qu'il y a beaucoup de travail à faire pour assurer la sécurité des participants, la bonne gouvernance et la gestion des organisations.

Des bénévoles motivés ont des effets certains sur la participation à tous les niveaux. Il y a plusieurs types de bénévoles : il y a ceux qui s'impliquent sur le plan administratif ou en raison de leur expertise, ou tout simplement de façon ponctuelle pour les événements; l'engagement peut être conditionnel à l'inscription à l'activité ou reposer sur une obligation morale (l'activité risque d'être annulée s'il n'y a pas assez de bénévoles). L'accompagnement varie selon le type de bénévole, mais il est nécessaire.

La mobilisation des bénévoles peut également être un objectif politique, car la participation à des activités sportives a un impact sur la dynamique de la ville. Certaines villes – on le voit notamment aux Finales des Jeux du Québec – ont développé une culture du sport qui favorise la complémentarité entre bénévoles et professionnels; on peut même parler de complicité.

Le bénévolat, c'est une question de priorité et de volonté politique. En sport, le bénévole est et sera toujours essentiel. Il est plus que précieux, il faut en prendre soin.

ENTREVUE AVEC STEEVE AGER,

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU RÉSEAU DES UNITÉS RÉGIONALES DE LOISIR ET DE SPORT



Steve Ager

Agora Forum (Ⓜ) : *Comment interprétez-vous ce point de rupture que signale dans son mémoire la Coalition pour l'avenir du sport et de l'éducation physique au Québec?*

Steve Ager (SA) : Cette rupture correspond à la mutation d'un modèle qui a prévalu jusqu'à la pandémie. Le participant est devenu un client (ou, dans le cas des enfants, c'est le parent qui est devenu client). Il y a de plus en plus de services, il y a de plus en plus de choix, les disciplines sportives se sont multipliées. Il y a ainsi de plus en plus d'attentes envers les clubs et les associations sportives et, de ce fait, envers les intervenants (bénévoles et entraîneurs).

On parle à juste titre de saine gouvernance, d'éthique, d'intégrité, d'environnements sains et sécuritaires, et de professionnalisation du secteur. Bref, la charge augmente radicalement sans que les ressources suivent.

Le bénévolat lui aussi a changé, comme le montrent les enquêtes et les recherches sur le sujet. On peut parler d'une réduction globale du nombre de bénévoles en sport. Or, les organisations sportives – ligues, clubs, associations – doivent piger dans ce bassin réduit, plus difficilement renouvelable que dans le passé. Pas étonnant qu'on assiste à des fusions de clubs et à l'embauche de nouvelles ressources en coordination et en gestion!

Ⓜ : *Y a-t-il dans les régions des portraits qui permettraient d'avoir une idée plus précise de la situation et de développer des stratégies mieux ciblées pour favoriser le recrutement et le maintien des bénévoles?*

SA : Certaines URLS font parfois des recherches sur les besoins et attentes en

Le bénévolat,
c'est une question
de priorité et de
volonté politique.

matière de bénévolat sportif, mais ce n'est rien de systématique. Les URLS ont le mandat de soutenir le milieu sportif, mais pas explicitement celui de brosser périodiquement un tableau de ce milieu. En outre, les URLS ont dû se concentrer, dans les années post-pandémie, sur l'organisation des Jeux du Québec au niveau régional, réduisant temporairement l'offre de service en matière d'accompagnement du secteur sportif.

Cela dit, les partenaires et organismes des régions, dont les URLS, ont participé aux trois éditions (2001, 2010 et 2022) de l'Enquête québécoise sur le bénévolat en loisir, sport, culture, plein air et vie communautaire. Ces enquêtes multisectorielles nous ont notamment fourni une foule de données témoignant de l'évolution du bénévolat dans nos organisations. Ainsi, au cours des dernières années, évoluant au rythme de la mouvance des générations, de leurs contextes et de leurs valeurs, le monde du bénévolat a vu arriver les boomers nouvellement retraités, et se retirer leurs pères et mères habitués à un bénévolat différent. Se sont également pointés les plus jeunes générations, dont les valeurs, les attentes et les exigences sont plus déterminées par le JE que par des prescriptions morales.

Dans ce contexte nouveau, le recrutement et la rétention des bénévoles sont apparus comme l'enjeu le plus important aux yeux des organisations, alors que la vision et la façon d'être de ces dernières et des professionnels en bénévolat connaissent des changements et imposaient de nombreux défis.

Ces données sont valables pour l'ensemble du loisir, incluant le sport, mais j'admets qu'il y aurait avantage à obtenir des données plus spécifiques au sport.

Q : On parle d'un certain essoufflement des bénévoles. Comment leur redonner l'oxygène qui semble leur faire défaut?

SA : On trouve encore dans les organisations sportives des « TLM » (toujours les mêmes), mais ils doivent travailler avec une relève qui n'a pas forcément la même vision qu'eux et avec des professionnels avec lesquels la relation n'est pas toujours harmonieuse. Les bénévoles travaillent de plus en plus dans des structures hybrides (mélange de professionnels et de bénévoles) où les employés peuvent parfois exercer une pression sur certains bénévoles et imprimer un rythme qui leur est difficilement soutenable.

Les URLS travaillent à soutenir et accompagner les organismes et structures bénévoles dans la recherche de solutions à cette nouvelle réalité des structures hybrides où la cohabitation est de mise. Il s'agit de trouver un équilibre permettant de préserver la mobilisation des bénévoles tout en veillant à la professionnalisation du secteur.

Un autre défi est celui du renouvellement du capital humain. Le travail de soutien doit être repris en boucle en raison du fort roulement dans le personnel et les bénévoles en place.

Q : Que font et peuvent faire les URLS pour relever ces défis?

SA : Les URLS comptent sur des professionnels en sport, loisir, activité physique et plein air pour accompagner et soutenir le milieu sportif et associatif sur divers plans, notamment le plan financier par des programmes de soutien aux initiatives locales ou régionales, l'achat d'équipement, le soutien aux événements sportifs et le soutien aux activités liées au bénévolat, par exemple la **Mesure implic4ction**.

On peut également parler d'accompagnement et de soutien en matière de gouvernance, de recrutement de bénévoles ou de participants, de transfert et de partage de connaissances sur les meilleures pratiques, de mise en réseau des ressources et programmes de nombreux partenaires (l'URLS sert alors de porte d'entrée), et du programme des Jeux du Québec.

Q : Ces programmes et stratégies sont-ils bien connus?

SA : Il y a toujours des efforts de communication et de promotion à faire en ce sens. L'un des problèmes est l'accélération du va-et-vient dans les organisations sportives. J'ai mentionné précédemment le défi du renouvellement du capital humain. Il faut sans cesse informer les gens à l'œuvre dans le milieu du sport, qui sont souvent des « nouveaux » ou qui viennent d'ailleurs, des ressources à leur disposition. Et pas seulement les ressources des URLS. Il y a aussi celles des municipalités, de plus en plus sensibles à cette question du bénévolat, des associations régionales et des fédérations.

Q : Vous ne pouvez cependant répondre à toutes les demandes.

SA : Bien entendu! Les ressources des URLS sont aussi limitées. Et comme nous sommes une structure pivot en quelque sorte, ou intermédiaire, les demandes viennent aussi bien d'en haut que d'en bas. Vous avez évoqué plus haut le « manque d'air » de nos bénévoles. Or, c'est l'ensemble de la structure sportive qui manque d'air, c'est-à-dire de ressources.

Le milieu du sport a certainement besoin d'air. Les fédérations peinent à pouvoir soutenir leurs associations locales et régionales, les associations et clubs locaux et régionaux donnent également des signes d'essoufflement (qui fait écho à celui de leurs bénévoles, toujours majoritaires) et les acteurs de soutien transversaux comme les URLS doivent développer des stratégies judicieuses pour accompagner ces milieux.

De là le cri du cœur de la Coalition dans son mémoire quand elle parle de « point de rupture »!



Photo : Shutterstock.com

Formations en ligne... et en vrai de vrai!

Explorez les formations

loisirpublic.qc.ca/programme-de-formations

2 types de formations exclusives aux membres de l'AQAIRS, AQLM, ARAQ et AREVQ

Formations en ligne pour individus

INSCRIPTION

Webinaires et formations en présentiel d'octobre à mai

CALENDRIER



SAVARIA

MATÉRIAUX PAYSAGERS LTÉE

distributeur des produits Mar-Co Clay



VOTRE
EXPERT
EN
TERRE BATTUE
POUR VOS
PROJETS LOISIRS

Terreaux - sables - paillis - composts - pierres - aires de jeux - terrains sportifs - golfs

6 sites à travers le Québec et l'Ontario pour vous servir
savaria.ca

Émilie Chagnon, agronome emiliechagnon@savaria.ca 514 977.5147

PROPOSITION D'UN CADRE DE GOUVERNANCE EN BÉNÉVOLAT

PAR ANDRÉ THIBAUT,
Ph.D.

29

La formulation des 29 articles proposés pourrait être précisée ou complétée par chacune des organisations.

POURQUOI UN CADRE DE GOUVERNANCE?

Selon les lois québécoises et canadiennes, la responsabilité générale et la responsabilité liée à la réalisation de la mission d'une organisation incombent à ses administrateurs.

Les administrateurs qui ne s'acquittent pas de cette responsabilité risquent de compromettre la pérennité de l'OSBL. Ceux qui, au contraire, s'assurent que l'OSBL est doté d'un bon cadre de gouvernance sont en mesure de voir à ce que l'OSBL est productif, qu'il respecte ses obligations en matière d'information et qu'il réalise sa mission de façon éthique et durable¹.

De nos jours, les changements observés chez les bénévoles, les usagers des services et les institutions exigent des compétences et requièrent que les règles du jeu qui le gouvernement soient clairement établies.

L'état du bénévolat et la réflexion éthique qu'il commande nécessitent un cadre en vertu duquel les OSBL devraient se gouverner en bénévolat et définir le « contrat social » qui encadre leur relation avec les bénévoles.

Ce cadre guidera les relations de l'organisation avec ses partenaires. Il devra être adopté par le conseil d'administration et s'appliquer à tous les acteurs de l'organisation.

La proposition qui suit est générale. Les valeurs, les droits et les devoirs qui y apparaissent doivent s'enraciner dans un organisme ou un milieu en particulier en tenant compte de sa culture, sa mission ou son histoire.

Dès lors, la formulation des 29 articles pourrait être précisée ou complétée par chacune des organisations.

Le cadre de gouvernance proposé s'inspire largement du cadre éthique développé par le Laboratoire en loisir et vie communautaire², qui s'est appuyé sur ses campagnes de recherche de 2001 et de 2011, et sur le Code canadien du bénévolat³.

SECTION 1 VISION DU BÉNÉVOLAT CITOYEN

ART. 1 NATURE DU BÉNÉVOLAT

Le bénévolat est une contribution citoyenne au service d'une collectivité, d'une cause ou de personnes. Il s'exerce dans une organisation légalement constituée ou de façon spontanée, seul ou dans un groupe. Acte de participation sociale, il est une force essentielle au développement social, économique et culturel, à la vie démocratique et au capital social des communautés. Il est un lieu privilégié d'intégration sociale et de développement du capital humain des individus. Le bénévolat demande énergie et argent au même titre que les autres forces de la communauté.

ART. 2 NATURE DE LA PERSONNE BÉNÉVOLE

La personne bénévole donne son temps volontairement et sans rémunération pour

¹ Ordre des comptables professionnels agréés, *Cadre de gouvernance pour les organismes sans but lucratif (OSBL) : Questions à poser (deuxième édition)* - CPA Canada, consulté le 25 février 2024.

² Thibault, André (2012), *Cadre éthique pour bénévoles et organisations de bénévoles*, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR, 16 p.

³ Bénévoles Canada (2017), *Le Code canadien du bénévolat*.

rendre service à un individu, une communauté ou une cause. Elle assume une responsabilité ou accomplit une tâche. En contrepartie, elle recherche des liens avec les autres, ressent plaisir, satisfaction et sens de l'accomplissement, et a le sentiment d'être utile.

ART. 3 STATUT DU BÉNÉVOLE DANS L'ORGANISATION

Le bénévole est un partenaire, il n'est pas un salarié non payé. Sa contribution et sa compétence spécifique et irremplaçable tiennent à son statut de citoyen.

SECTION 2 LES VALEURS ORGANISATIONNELLES EN GESTION DES CITOYENS BÉNÉVOLES

ART. 4 RESPECT DE LA NATURE PROPRE DU BÉNÉVOLAT ET DU CITOYEN

Les décisions de l'organisation font toujours référence aux caractéristiques propres du bénévolat et du bénévole.

ART. 5 RECONNAISSANCE

La reconnaissance s'inscrit comme contrepartie au don de temps et d'énergie des bénévoles. Elle s'exprime au quotidien par le respect et l'attention portés à chacun des bénévoles. Elle s'émaille de remerciements et d'événements de célébration, et demande la promotion du bénévolat auprès de la communauté et des usagers des services.

ART. 6 TRANSPARENCE, CLARTÉ ET COMMUNICATION

Les valeurs de transparence et de clarté sont justifiées par les exigences du partenariat entre les bénévoles et l'organisation et la nécessité de maintenir le lien de confiance avec les bénévoles. Elles s'expriment par des tâches définies avec précision dont les exigences sont bien énoncées, par un ensemble de moyens de communication internes à l'organisation et par une information régulière sur l'organisation.

ART. 7 ADAPTABILITÉ ET ACCESSIBILITÉ

L'adaptabilité et l'accessibilité sont des valeurs qui expriment le désir des organisations d'accueillir des bénévoles sans discrimination

de temps disponible, d'âge ou de compétence. Elles signifient la volonté de s'adapter à la disponibilité et aux forces et faiblesses des bénévoles.

ART. 8 VALORISATION DE L'APPRENTISSAGE CONTINU

La principale façon d'apprendre des bénévoles est la résolution de problèmes dans leurs activités régulières. Dès lors, le développement des compétences des bénévoles passe par une culture organisationnelle qui privilégie l'apprentissage continu fondé sur l'évaluation, la résolution de problèmes et une supervision appropriée. L'apprentissage continu amène l'organisation à privilégier une supervision de type coaching, à fournir des outils facilitant la résolution de problèmes et à accepter les erreurs comme moyen d'apprentissage.

SECTION 3 DEVOIRS DE L'ORGANISATION

ART. 9 ASSURER UNE EXPÉRIENCE BÉNÉVOLE DE QUALITÉ

L'organisation met tout en œuvre pour permettre aux bénévoles de vivre une expérience de qualité. Elle place cette valeur au même rang que la réalisation de sa mission et mobilise toutes ses fonctions et tous ses acteurs pour assurer le développement du bénévolat et le soutien aux bénévoles. L'organisation désigne une personne responsable du bénévolat et des bénévoles, au même titre qu'elle le fait, par exemple, en matière de trésorerie. Elle assure une ambiance d'interaction sociale et de plaisir à l'intérieur et au-delà des conditions d'exercice des tâches confiées aux bénévoles.

ART. 10 PRATIQUER UNE GESTION PARTICIPATIVE

L'organisation consulte les bénévoles sur ses orientations et ses politiques, les informe de ses décisions et de ses activités, et tient compte de l'avis, des aptitudes, des désirs et des disponibilités des bénévoles en leur attribuant des responsabilités ou des tâches.

ART. 11 RESPECTER LES PERSONNES ET LEUR DIVERSITÉ

L'organisation favorise et respecte la diversité des modes d'engagement et des choix des bénévoles. Elle favorise la diversité des façons de s'engager des bénévoles et respecte les bénévoles qui choisissent d'agir principalement selon leurs compétences

Le bénévole est un partenaire, il n'est pas un salarié non payé.

professionnelles ou leurs intérêts personnels, qui désirent œuvrer en compagnie de personnes en particulier, qui refusent les tâches proposées ou qui décident de se retirer.

ART. 12 **SOUTENIR ADÉQUATEMENT** **LES PARTENAIRES** **BÉNÉVOLES**

L'organisation met en œuvre les moyens, les ressources et les instruments appropriés pour soutenir les bénévoles dans l'accomplissement de leurs tâches. Elle propose des tâches réalistes, fournit des guides, une supervision ou une forme de coaching, et facilite la formation et l'apprentissage. Elle soutient ses bénévoles devant les usagers des services et la population.

ART. 13 **VALORISER PUBLIQUEMENT** **LE CARACTÈRE PROPRE** **ET LA CONTRIBUTION** **DES CONCITOYENS** **BÉNÉVOLES**

L'organisation fait une priorité de la valorisation des bénévoles, de leurs réalisations et de leurs rôles auprès de la communauté et des usagers de ses services. Elle s'assure que les usagers savent qu'ils s'adressent à des bénévoles, rend visibles la présence et la contribution des bénévoles, et en fait la promotion.

ART. 14 **ASSURER LA SÉCURITÉ DES** **PERSONNES ENGAGÉES**

L'esprit de la Loi des organismes à but non lucratif protège les individus qui participent aux activités de ces organismes. L'organisation agit avec diligence (en bon père de famille) pour prévenir toute menace à l'intégrité physique et psychique de ses bénévoles, garantit la confidentialité des renseignements personnels de ses bénévoles, et se dote des couvertures d'assurance nécessaires à la protection de ses bénévoles.

SECTION 4 **DROITS DE** **L'ORGANISATION**

Le bénévole qui s'engage dans une organisation devient partie prenante à sa mission et à ses activités. Il reconnaît que l'organisation a le devoir de s'assurer du respect de ses engagements et de ses règlements généraux, ce qui lui confère des droits envers ses bénévoles. Il s'établit alors un lien quasi contractuel, fondé sur la confiance entre le bénévole et l'organisation, lien essentiel à une coopération gagnant-gagnant.

ART. 15 **EXIGER LE RESPECT** **DE SES RÈGLES** **ET DE SA STRUCTURE**

L'organisation a le droit de s'attendre à ce que les bénévoles respectent ses règles et ses procédures définies dans ses règlements généraux. Elle a droit au respect des décisions prises par ses instances en bonne et due forme. En conséquence, l'organisation peut sanctionner, selon les dispositions prévues, les bénévoles qui contreviennent à cette obligation.

ART. 16 **EXIGER** **DES COMPORTEMENTS** **SÉCURITAIRES**

L'organisation a le droit d'exiger que ses bénévoles se comportent de façon à ne pas porter atteinte à la sécurité des autres bénévoles, des membres de l'organisation et des usagers de ses services, conformément aux lois et règlements et en vertu de la responsabilité civile générale de l'organisation.

En conséquence, l'organisation peut procéder à la vérification des antécédents judiciaires de ses bénévoles pour réduire au minimum les risques à la sécurité des usagers de ses services, principalement les enfants et les personnes vulnérables. Elle peut sanctionner tout bénévole qui porte atteinte à la sécurité d'une ou de plusieurs personnes volontairement ou par négligence.

ART. 17 **ÊTRE INFORMÉE**

L'organisation a le droit d'exiger d'être convenablement informée par ses partenaires bénévoles des situations qui requièrent des interventions ou des correctifs, et des gestes malencontreux qui pourraient affecter l'organisation.

ART. 18 **RESPECT** **DE SES ENGAGEMENTS** **ENVERS LES USAGERS** **OU LES TIERS**

Puisque l'organisation a le pouvoir et le devoir de prendre des engagements envers les usagers de ses services ou des tiers, elle exige des bénévoles le respect de ces engagements et peut les sanctionner en cas de refus de les respecter ou de non-satisfaction à cet égard.

ART. 19 **DÉFINIR ET ATTRIBUER** **DES TÂCHES**

La définition et l'attribution des tâches des bénévoles pour la mise en œuvre de la mission de l'organisation relèvent exclusivement du pouvoir de l'organisation, même après consultation des bénévoles qui, considérant leur statut, ont toujours le pouvoir de les refuser.

La principale façon d'apprendre des bénévoles est la résolution de problèmes dans leurs activités régulières.

25^e CONFÉRENCE
ANNUELLE DU LOISIR
MUNICIPAL

37^e ÉVÉNEMENT
ANNUEL ARAQ

ÉCOUTONS,
REGARDONS,
INSPIRONS-NOUS

ENVISAGEONS
L'AVENIR AVEC
SÉRÉNITÉ



ON SE CALM

HÔTEL BONAVENTURE
1^{er} AU 4
OCT
2024
MONTREAL

POUR ÊTRE EAU
DEVANT DE LA VAGUE!

Programmation et ouverture
des inscriptions :

calm.loisirmunicipal.qc.ca

AQLM
Association québécoise
du loisir municipal

ARAQ
Association des responsables
aquatiques du Québec

PRÉSENTATEUR OFFICIEL

Québec 



CEMOS PUBLICS
ESPACES OUTDOORS

Jambette

 PG Solutions

 Tessier
RECRÉO-PARC

 AQUAM
SPECIALITÉ AQUATIQUE INC.

Planitou

 SOCIÉTÉ DE
SAUVETAGE

 LS+
SPORT-PLUS

SECTION 5 DROITS DES PERSONNES BÉNÉVOLES

ART. 20 DROIT À LA LIBERTÉ DE CHOIX

Le caractère volontaire de l'engagement bénévole accorde à tout bénévole le droit d'accepter ou de refuser une tâche ou un ensemble de tâches.

ART. 21 DROIT AUX AVANTAGES LIÉS À LA NATURE DU BÉNÉVOLAT

Le bénévole a droit aux avantages inhérents au bénévolat qu'il pratique. Il a droit à la recherche du plaisir et de la satisfaction, de l'interaction sociale, du sentiment d'être utile et de la reconnaissance.

ART. 22 DROIT À L'INITIATIVE ET AU SOUTIEN

Le bénévole, citoyen engagé, a droit à une zone d'initiative et à des moyens suffisants dans la réalisation de ses tâches ou de ses responsabilités.

ART. 23 DROIT À L'INFORMATION ET À L'ÉCOUTE

Le bénévole a droit à l'information complète et suffisante liée à la réalisation de ses tâches ou de ses responsabilités, ainsi que le droit de prendre la parole et de se faire entendre au sein de l'organisation.

ART. 24 DROIT À LA SÉCURITÉ

Le bénévole a le droit d'exercer son bénévolat dans des conditions de sécurité physique et psychologique. En corollaire, il a le droit de refuser en tout temps d'agir dans des conditions adverses.

ART. 25 DROIT AU SOUTIEN JURIDIQUE

Dans l'exercice de ses responsabilités et des tâches que lui confie l'organisation, le bénévole a droit à une protection juridique et à une couverture d'assurance suffisante, au même titre que tout employé ou tout administrateur.

SECTION 6 DEVOIRS DES PERSONNES BÉNÉVOLES

Les devoirs des bénévoles interviennent en contrepartie des droits des organisations et en fonction des prescriptions de la responsabilité civile de ces dernières.

ART. 26 RESPECTER SON ENGAGEMENT

Dans la mesure où il s'engage à accomplir une tâche ou à assumer une responsabilité clairement définie, le bénévole doit, dans la mesure du possible, respecter son engagement et les obligations qui en découlent. Faute de pouvoir respecter son engagement, il doit en informer l'organisation et convenir avec l'organisation de moyens appropriés pour réduire au minimum les conséquences de ce non-respect.

ART. 27 INFORMER L'ORGANISATION ET FAIRE PREUVE DE TRANSPARENCE

En tant que parties prenantes à la réalisation de la mission et des activités de l'organisation, les bénévoles ont un devoir d'information et de transparence à propos de leurs activités dans le cadre de l'organisation ou au sein des groupes auxquels ils appartiennent.

ART. 28 RESPECTER LES PERSONNES

Dans l'exercice de leurs tâches et de leurs responsabilités, les bénévoles agissent la plupart du temps auprès de personnes et de groupes, qu'ils sont tenus de respecter. Ils doivent faire preuve d'intégrité et d'honnêteté, respecter la confidentialité des renseignements personnels et prendre les précautions nécessaires à leur sécurité.

ART. 29 RESPECTER LES RÈGLES ET LES INSTANCES

En s'engageant dans une organisation, tout bénévole a le devoir de respecter les règles et procédures définies dans ses règlements généraux et les décisions prises en bonne et due forme par ses instances. Il est réputé connaître ces règles et procédures. Faute d'accepter des règles ou des décisions, il doit se retirer ou emprunter les avenues prévues pour les modifier.

Le caractère volontaire de l'engagement bénévole accorde à tout bénévole le droit d'accepter ou de refuser une tâche ou un ensemble de tâches.

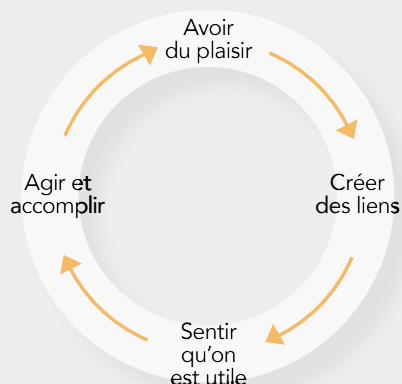
RÉTENTION DES BÉNÉVOLES LES INGRÉDIENTS DE LA RÉUSSITE

Source : Laboratoire en loisir et vie communautaire



Photo : Shutterstock.com

ANDRÉ THIBAUT
Ph. D., professeur émérite



La rétention des personnes bénévoles et la capacité d'attraction des organisations passent largement par le témoignage de concitoyens satisfaits de leur expérience au sein d'une organisation. Depuis que le Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'UQTR effectue des recherches sur cette question, quatre ingrédients ont émergé comme conditions d'une expérience de bénévolat réussie.

Essentiellement, les personnes bénévoles voient leur engagement récompensé par le fait de contribuer à faire quelque chose de concret qui est utile et de vivre dans une ambiance et un milieu amical qui permettent de tisser des liens.

L'absence de ces conditions cause le désengagement et occasionne une perte d'attractivité. Le plus souvent, l'échec de l'expérience est attribuable à une ambiance de conflit ou de lourdeur. L'insuffisance de temps pour profiter des avantages que procure le bénévolat et les commentaires désagréables d'usagers réduisent également le plaisir et peuvent causer l'échec de l'expérience.

CONSIGNES POUR FAVORISER LA RÉTENTION ET CULTIVER L'ATTRACTIVITÉ

Voici 12 énoncés qui constituent un petit guide destiné à faciliter la qualité de l'expérience des bénévoles.

Pour que les personnes aient du plaisir

1. S'assurer qu'elles aiment ce qu'elles font en leur confiant une ou des tâches appropriées à leurs goûts, à leurs capacités et à leur disponibilité

2. S'assurer qu'elles œuvrent avec des gens qu'elles connaissent ou leur laisser le temps de les connaître
3. Célébrer leurs actions et leurs initiatives par des remerciements personnels et d'équipe
4. Leur permettre de prendre le temps de profiter de leur expérience
5. Les soutenir et ne pas les laisser seules devant les échecs et les critiques démobilisatrices

Pour que les personnes aient le sentiment d'agir

6. Leur proposer des tâches claires et laisser des marges de manœuvre
7. Leur donner les moyens et le soutien requis pour qu'elles les exécutent avec efficacité et satisfaction

Pour que les personnes se sentent utiles

8. Les informer et les consulter sur les cibles et les résultats recherchés par l'organisation
9. Définir les tâches en termes de résultats attendus

Pour que les citoyens créent des liens

10. Accorder aux bénévoles du temps, des lieux et des occasions pour leur permettre de rencontrer d'autres bénévoles et les bénéficiaires de leurs actions ou les usagers des services au-delà d'une relation purement fonctionnelle

Pour réduire les irritants

11. Simplifier les exigences administratives
12. Mettre en place un système de gestion des plaintes en cas d'insatisfaction des usagers

¹ Cette fiche est fondée sur les données de la recherche : Thibault, André, Fortier, Julie (2023) L'activité bénévole en loisir. Une recherche longitudinale, Édition 2023, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR. Disponible à <https://bel.uqtr.ca>.



Élevez votre oasis aquatique

Découvrez la plus grande sélection nationale d'équipements de vestiaire de piscine haut de gamme, sélectionnée pour une fonctionnalité ultime.



Plongez aujourd'hui et contactez-nous

1-800 935-4878 • info@aquam.com • aquam.com



www.creationsdanslesarbres.com

STEVE DESBIENS
CONCEPTEUR | 450 917-3283



Parcours d'hébertisme sur arbres ou poteaux au sol ou en hauteur.
creationsdanslesarbres@gmail.com Géré par : Les Constructions Steve Desbiens Inc. # RBQ 5635-5456-01

LA CAMPAGNE DE VALORISATION DES BÉNÉVOLES DU RABQ

ENTREVUE AVEC MARILYNE FOURNIER, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC



Marilyne Fournier

Parmi les compétences liées à la valorisation du bénévolat, la communication avec les usagers et avec la communauté occupe une place souvent négligée, mais essentielle.

Parmi les compétences liées à la valorisation du bénévolat, la communication avec les usagers et avec la communauté occupe une place souvent négligée mais essentielle. Elle permet d'affirmer et d'enraciner dans l'opinion publique la place des bénévoles et son caractère incontournable, et, par cette visibilité, elle rend le bénévolat plus attrayant.

Agora Forum a rencontré Marilyne Fournier, directrice générale du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), pour comprendre les motifs, les dispositions et les effets de la campagne de valorisation du bénévolat en loisir, sport et plein air qu'a pilotée le RABQ en 2022.

Cette campagne avait deux volets. Le premier consistait à déployer de grandes affiches dans près de 116 lieux de pratique de loisir; plus de 1000 affiches ont été distribuées. Le second volet comportait la production de quatre capsules vidéo de 10-15 secondes pour chaque secteur visé (sports, loisirs, plein air) ainsi qu'une vidéo générale de 30 secondes pour l'ensemble des secteurs.

Agora Forum (AF) : Pourquoi cette campagne de communication sur le thème « Ici tout prend vie grâce aux bénévoles »?

Marilyne Fournier (MF) : Le comité de cette campagne, formé de représentants de quelque 22 organismes œuvrant en sport, loisir et plein air, voulait réellement faire prendre conscience aux usagers des sites de pratique que « tout prend vie grâce aux bénévoles ». Cette prise de conscience visait deux effets : réduire les comportements irrespectueux envers les bénévoles et rendre le bénévolat plus attrayant.

On oublie souvent que, sans le demi-million de bénévoles à l'œuvre dans nos organisations, peu d'activités et d'organismes pourraient exister. Les bénévoles sont essentiels et importants, ils sont les piliers de la vie de loisir de nos communautés. À ce titre,

ils méritent respect et reconnaissance. Trop souvent on note des comportements irrespectueux à leur égard, qui montrent à quel point on peut être inconscient que les bénévoles sont des gens qui nous aident volontairement, et non des gens payés dont c'est le métier.

AF : Quels ont été les résultats de cette campagne?

MF : Au chapitre de l'affichage, on estime le nombre de vues à cinq millions. Les vidéos, elles, ont totalisé 6 601 000 vues à la télévision et 337 827 sur le web. Notre campagne prévoyait des messages distincts pour chacun des trois secteurs (sport, loisir, plein air), mais il est apparu préférable de maintenir une seule ligne communicationnelle qui se répète partout, de façon à mieux enraciner notre message.

AF : Les outils de cette campagne sont-ils toujours disponibles?

MF : Oui. Un microsite à l'intérieur du site du RABQ a été aménagé afin de concentrer toutes les informations de la campagne. On peut y accéder via les domaines suivants, tous deux achetés par le RABQ : graceauxbenevoles.ca et graceauxbenevoles.com.

AF : Merci, Mme Fournier.





Association québécoise du loisir municipal

COMITÉ EXÉCUTIF

PRÉSIDENTE

Janique Letellier, Ville de Laval
450 978-6888, poste 4900
j.letellier@laval.ca

VICE-PRÉSIDENTE

Edith Proulx, Ville de Lorraine
450 621-8550, poste 255
edith.proulx@ville.lorraine.qc.ca

SECRÉTAIRE-TRÉSORIER

Martin Savaria, Ville de Montréal
438 995-8742
martin.savaria@montreal.ca

AUTRES MEMBRES

Bernard Blais, Ville d'Amos
819 732-6541
bernard.blais@ville.amos.qc.ca

Valérie Benoit, Ville de Charlemagne
450-581-2541
loisirs@ville.charlemagne.qc.ca

SOUTIEN PERMANENT

DIRECTION GÉNÉRALE

Rémi Richard
514 252-5244, poste 4
rrichard@loisirpublic.qc.ca

RESPONSABLE À LA GESTION FINANCIÈRE

Suzanne Guérin
514 252-5244, poste 1
sguerin@loisirpublic.qc.ca

CHARGÉE DES COMMUNICATIONS ET DE LA VIE DÉMOCRATIQUE

Line Paquette
514 252-5244, poste 6
lpaquette@loisirpublic.qc.ca

DIRECTRICE, ÉVÉNEMENTS ET SERVICES AUX MEMBRES

Hélène Caron
514 252-5244, poste 7
hcaron@loisirpublic.qc.ca

CHARGÉE DE PROJET, ÉVÉNEMENTS ET SERVICES AUX MEMBRES

Monica Andrea Pombal
514 252-5244, poste 5
mpombal@loisirpublic.qc.ca

TECHNICIENNE AUX ÉVÉNEMENTS ET AUX SERVICES AUX MEMBRES

Marilyne Dufour
514 252-5244, poste 2
mdufour@loisirpublic.qc.ca

TECHNICIENNE AUX ÉVÉNEMENTS ET AUX SERVICES AUX MEMBRES

Anne-Sophie Prévost
514 252-5244, poste 3
asprevost@loisirpublic.qc.ca

REPRÉSENTANTS DES RÉGIONS

ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Bernard Blais
bernard.blais@ville.amos.qc.ca

BAS-SAINT-LAURENT

Martin Gilbert
m.gilbert@ville.matane.qc.ca

CAPITALE-NATIONALE

Martin Juneau
juneau.martin@sbfmc.com

CENTRE-DU-QUÉBEC

Émilie Hogue
emilie.hogue@victoriaville.ca

CHAUDIÈRE-APPALACHES

Véronique Bélanger
loisirs@lislet.com

CÔTE-NORD

Noémie Gauthier
noemie.gauthier@septiles.ca

ESTRIE

Marie-Claude Viau
mc.viau@ville.magog.qc.ca

GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE

Tommy Lymburner
loisirs@grandriviere.ca

LANAUDIÈRE

Valérie Benoit
loisirs@ville.charlemagne.qc.ca

LAURENTIDES

Karine Bourbonnais
kbourbonnais@saint-eustache.ca

LAVAL

Sylvain Noël
s.noel@laval.ca

MAURICIE

Estelle Paulhus
epaulhus@ville.latuque.qc.ca

MONTÉRÉGIE

Nathalie Croteau
nathalie.croteau@st-hyacinthe.ca

MONTREAL

Amélie Dubé
amelie.dube@montreal.ca

NORD-DU-QUÉBEC

Karine Lafrenière
loisirs@lsq.quebec

OUTAOUAIS

Christian Riopel
riopel.christian@gatineau.ca

SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

Carol Martel
carolmartel@roberval.ca

ASSOCIATION CANADIENNE DES PARCS ET LOISIRS

REPRÉSENTANT DE L'AQLM

Martin Juneau
juneau.martin@sbfmc.com



ALLIANCE QUÉBÉCOISE
DU LOISIR PUBLIC

L'AQLM est membre de l'Alliance
québécoise du loisir public.

POURQUOI LES BÉNÉVOLES DANS LES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR RESTENT-ILS PLUS LONGTEMPS?

Source : Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR



Mélanie Sanschagrín



L'examen de données de l'Enquête 2023 sur le bénévolat¹ montre que dans les centres communautaires de loisir (CCL), le bénévolat se porte généralement bien. Pourquoi? Il a été possible d'en trouver les raisons en isolant les réponses des bénévoles des CCL dans l'enquête et en posant la question à Mélanie Sanschagrín, directrice générale de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL), pour obtenir une explication plus globale.

LE NOMBRE D'HEURES EN CROISSANCE ET LE TAUX DE RENOUVELLEMENT SUPÉRIEUR

En examinant le bilan du programme d'assistance financière aux centres communautaires de loisir (PAFCCL), il a été possible de dresser un tableau qui montre que, même en période de pandémie, le nombre d'heures de bénévolat dans les CCL a été en hausse. L'Enquête 2023 a aussi fait ressortir un taux plus élevé de renouvellement des bénévoles dans les CCL. En effet, de 2009 à 2018, ce taux était de 38 % alors qu'il était de 36 % en loisir; de 2019 à 2022, durant la pandémie, il a été de 25 % en CCL et de 18 % en loisir.

Les bénévoles dans les CCL démontrent un sentiment supérieur de responsabilité envers leur loisir

L'analyse des données de l'Enquête 2023 comparant le profil et les motivations des bénévoles des CCL avec ceux de l'ensemble des bénévoles en loisir indique qu'il existe dans les CCL un sentiment supérieur de responsabilité à l'égard de la prise en charge de leur loisir par les bénévoles. Ils se sentent moins clients et davantage membres de leur communauté. On observe notamment :

- Une meilleure répartition du temps donné entre les bénévoles : alors qu'en général 75 % des heures sont données par 25 % de super bénévoles, l'Enquête 2023 montre que dans les CCL, la proportion de super bénévoles est différente; la proportion des TLM (toujours les mêmes) est de 37 % et ils ne donnent que 50 % des heures, laissant la place à un plus grand nombre de bénévoles.
- Plus d'engagement régulier : alors que dans l'ensemble du loisir 74 % des bénévoles déclarent donner du temps régulièrement, le pourcentage dans les CCL monte à 88 %.
- Une plus grande satisfaction des bénévoles dans les CCL à l'égard de leur organisation que pour l'ensemble des bénévoles en loisir : plus de 90 % des bénévoles entendent y poursuivre leur engagement.
- Les bénévoles des CCL présentent un taux quasi unanime et supérieur à celui des bénévoles du monde du loisir d'adhésion aux objectifs visant à maintenir les coûts accessibles aux usagers (90 % contre 86 %), à relever les défis de la main-d'œuvre (88 % contre 64 %) et à pratiquer le loisir qui les passionne (83 % contre 57 %).
- Les bénévoles des CCL se démarquent des autres bénévoles par la forte intensité de leurs motivations : ils veulent unanimement se sentir utiles à leur milieu (96 %), servir une cause à laquelle ils croient (98 %), entretenir un sentiment d'appartenance à leur milieu (82 %) et utiliser leurs compétences et leurs expériences (89 %).

L'APPARTENANCE AU MILIEU DE VIE COMME TERREAU FERTILE

Les données montrent un attachement et un engagement plus intenses, ainsi qu'une connivence supérieure avec leur organisation. Les bénévoles des CCL sont heureux et satisfaits, partagent la cause de leur centre et se voient comme des partenaires davantage que comme main-d'œuvre. Cette posture suscite une attitude cohérente des CCL, faite de respect, de consultation, d'information et d'une volonté constante de maintenir une ambiance plaisante.

Figure 1 : Évolution des heures données en CCL de 2017 à 2020 dans les divers champs d'engagement

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Gouvernance (conseil d'administration, etc.)	25 676	28 763	34 522
Tâches administratives (autres que celles liées à la gouvernance)	18 232	24 481	54 245
Tâches de soutien (maintenance, entretien, etc.)	281 502	329 296	329 732
Heures totales	390 160	449 932	476 553

¹ Fortier, Julie, Thibault, André (2023). L'activité bénévole en loisir, une recherche longitudinale, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR, rapport de recherche, à paraître en 2024 sur le site de l'Observatoire en loisir et vie communautaire

Tous ces facteurs observés contribuent certainement à expliquer la santé du bénévolat en CCL.

Pour comprendre davantage cet ADN des CCL, il suffit de se référer aux composantes propres aux CCL, qui intègrent loisir et milieu de vie dans l'expérience centre, ce qui permet d'entretenir de forts liens de concertation et de communication avec les autres acteurs de leur communauté. Cette « approche centre » est soutenue par une gouvernance appropriée.

UN MODÈLE INSPIRANT POUR LA RÉTENTION DES BÉNÉVOLES

Y a-t-il des façons de faire des CCL qui peuvent inspirer l'ensemble du monde du loisir pour favoriser une meilleure rétention des bénévoles? La figure qui suit montre que les bénévoles des CCL reconnaissent la communication avec et au sujet des bénévoles comme une bonne pratique.

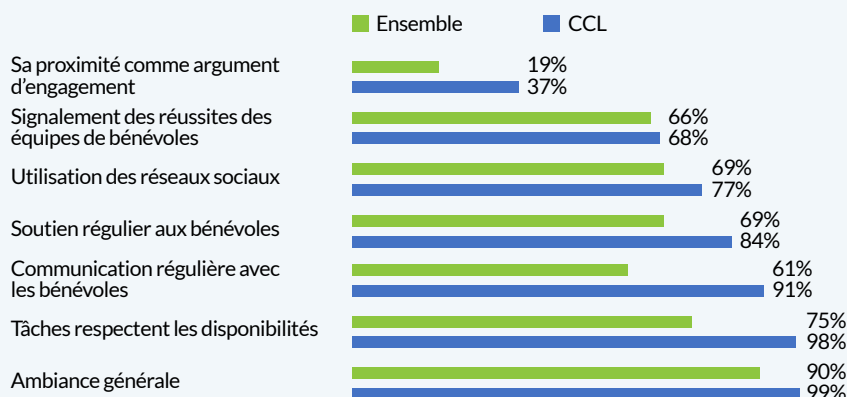
« Comme les résultats de l'Enquête 2023 l'indiquent, le personnel et les bénévoles des centres entretiennent cette expérience et ce sentiment d'appartenance à leur milieu de vie dans les installations du centre et dans l'ensemble du voisinage. Le centre devient un moteur de la vie communautaire pour les personnes et les associations qui y œuvrent.

« Alors l'engagement bénévole va presque de soi parce qu'il bénéficie à SON milieu, milieu dans lequel on est membre et bénéficiaire. Dans un centre communautaire de loisir, l'engagement bénévole des membres de la communauté va donc de soi et est inscrit dans son ADN. Le CCL est fondé par et sur la participation bénévole des membres de la communauté, qui au nom de leur qualité de vie individuelle et collective, sont acteurs de leur CCL et responsables de leur propre loisir. »

LES LEÇONS À RETENIR

L'examen des valeurs et des actions des CCL, ainsi que l'évaluation effectuée par leurs bénévoles permettent de tirer ces leçons majeures :

Évaluation comparée des bénévoles à l'égard de leur organisation (2023)



LE POINT DE VUE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA FQCCCL

« Les bénévoles des centres communautaires de loisir sont d'abord des membres d'une grande famille qui fréquentent souvent leur centre depuis plusieurs années, affirme Mélanie Sanschagrin, directrice générale de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCCL). Enfants, ils ont grandi au centre, adultes, ils ont continué à vivre le centre comme lieu de loisir et d'apprentissages de toutes sortes pour eux-mêmes et toute leur famille. Devenus aînés, le centre est leur deuxième maison, la place publique de leur voisinage ou de leur quartier.

- Cultiver l'appartenance et reconnaître la position de partenaires des bénévoles constitue une clé incontournable d'attraction et de rétention.
- L'offre de loisir doit s'intégrer à la vie communautaire, à sa dynamique et à ses caractéristiques plutôt que de se contenter d'offrir un catalogue d'activités conçu et offert par des producteurs, qu'ils soient commerciaux, municipaux ou issus d'organisations sans but lucratif.
- Cultiver l'engagement bénévole doit s'inscrire dans une culture organisationnelle et non seulement dans la tâche de l'un ou l'autre des salariés.

LE BÉNÉVOLAT AUX JEUX DU QUÉBEC L'EXPÉRIENCE DE LA FINALE 2024 DE SHERBROOKE

PAR DENIS POULET



Julia Gingras, directrice des ressources humaines, Comité organisateur de la 58^e Finale des Jeux du Québec - Sherbrooke 2024

Photo : Comité organisateur de la 58^e Finale des Jeux du Québec - Sherbrooke 2024



Depuis plus d'un demi-siècle, les bénévoles contribuent grandement au succès des Jeux du Québec, une manifestation sportive inscrite profondément dans la culture québécoise. À la dernière Finale des Jeux du Québec, qui s'est déroulée à Sherbrooke du 1^{er} au 9 mars 2024, ils étaient environ 2500 à l'œuvre, sans compter les officiels majeurs de tous les sports au programme. Une telle mobilisation requiert une organisation bien rodée, qui doit gérer un processus complet qui va du recrutement jusqu'à l'évaluation. Naturellement, les compétences doivent être au rendez-vous, non seulement chez les bénévoles recrutés mais aussi dans le personnel responsable de ce volet majeur d'une Finale. Julia Gingras, directrice des ressources humaines de cette 58^e Finale, a bien voulu répondre à nos questions.

Agora Forum (AF) : Comment avez-vous recruté vos bénévoles? Comment s'est déroulée la campagne de recrutement?

Julia Gingras (JG) : La campagne de recrutement s'est très bien déroulée. Il faut savoir que les bénévoles d'une Finale des Jeux du Québec sont répartis en deux grandes catégories : les « bénévoles organisateurs » et les « bénévoles terrain ».

Dans les cas des bénévoles organisateurs, nous étions en « gestion par site » : il y avait ainsi une équipe de bénévoles responsable de chaque site. Dans chacune des équipes, on retrouvait un directeur de site et des délégués de service, par exemple en ressources humaines, logistique, transport, sécurité, etc. Nous avons commencé le recrutement de ces bénévoles un an et trois mois avant la Finale. Nous avons fait appel aux différents clubs et organismes sportifs de la région. Nous avons également pu contacter des bénévoles des Jeux d'été du Canada 2013 (qui avaient eu lieu aussi à Sherbrooke) afin de sonder leur intérêt à devenir bénévole organisateur. Par ailleurs, le bouche-

à-oreille et les publications sur les réseaux sociaux nous ont aidés.

Pour les bénévoles terrain, le travail a commencé plusieurs semaines et même des mois avant le lancement officiel de la campagne de recrutement à la fin de septembre 2023. Nous avons été présents dans différents événements avec notre mascotte Rafale, tels que les événements estivaux et les fêtes de voisinage. Ces initiatives nous ont permis de récolter des noms désireux de s'engager pendant la Finale des Jeux. Le 20 septembre, nous avons ouvert un local au Carrefour de l'Estrie, appelé Centre des bénévoles. Ce local servait de centre d'information. La population était invitée à s'y rendre pour remplir un formulaire d'inscription ou poser des questions.

Plusieurs initiatives ont suivi. Nous avons été présents dans différents établissements et événements, notamment dans les écoles secondaires, les centres sportifs, les maisons de retraités et au Salon 50+ afin d'atteindre notre objectif de recrutement. Nos délégués sport nous ont également aidés à combler les besoins en bénévolat pour les plateaux sportifs. Par ailleurs, nous avons invité différents entrepreneurs de la région à faire du bénévolat en équipe; au total, 15 entreprises ou groupes se sont impliqués.

AF : De quelles ressources disposiez-vous pour gérer le processus?

JG : En tout temps, nous disposons d'une personne-ressource chez **SPORTSQUÉBEC** pour répondre à nos questions. Nous pouvions également consulter les rapports des Finales précédentes. Nous avons délégué des observateurs aux deux Finales précédentes, soit à Rivière-du-Loup (hiver) et à Rimouski (été); nous avons pu discuter avec des membres des comités organisateurs pour recueillir le plus d'informations possible et obtenir leurs points de vue sur les différents aspects de la planification.

AF : Quelles exigences deviez-vous respecter?

JG : Nous avons établi l'âge minimal pour faire du bénévolat à 12 ans. Les mineurs (17 ans et moins) devaient remplir un formulaire de consentement parental. Pour assurer la sécurité des athlètes mineurs, nous devons respecter la [Politique de filtrage de SPORTSQUÉBEC](#). Tous les bénévoles âgés de 18 ans ou plus ont ainsi fait l'objet d'une vérification des antécédents judiciaires. La majorité des rôles des bénévoles ne demandaient aucune expertise, sauf le secteur médical, où l'on recherchait, par exemple, des médecins, des thérapeutes ou d'autres spécialistes.

AF : Est-il possible de dresser un portrait type du ou de la bénévole à une Finale des Jeux du Québec?

JG : La majorité de nos bénévoles provenaient de la région de l'Estrie. Cependant, il y a eu des gens des quatre coins du Québec.

Voici quelques chiffres :

- 53 % des bénévoles étaient des femmes et 47 %, des hommes.
- La moyenne d'âge était de 40 ans.
- 75 % des bénévoles étaient majeurs et 25 %, mineurs.

Ⓜ : *Comme le présent numéro d'Agora Forum porte sur les compétences des bénévoles, pourriez-vous avoir une idée des compétences que vous exigez pour les « bénévoles organisateurs » ?*

JG : Sommairement, le directeur de site est la personne responsable d'un site de la Finale (site de compétition, site d'hébergement ou autre site). Ce bénévole y est responsable de la coordination et de la gestion d'une équipe composée de délégués de service. De son côté, le délégué de service est responsable de la coordination de son service sur son site. Ce bénévole doit encadrer une équipe composée de bénévoles terrain. Voici ce que nous recherchons pour ces deux rôles :

- **RÉSOLUTION DE PROBLÈMES** : La personne doit avoir des habiletés pour trouver des solutions aux problématiques qui surviennent avant ou pendant la Finale. Elle doit être en mesure de prendre des décisions rapidement.
- **GESTION D'UNE ÉQUIPE** : La personne doit avoir une certaine expérience en gestion d'équipe ou en gestion de bénévoles.
- **DISPONIBILITÉ** : La personne doit être disponible avant la Finale pour quelques rencontres et être présente sur son site pendant toute la Finale.

Au total, 154 bénévoles organisateurs se sont impliqués.

Ⓜ : *Quelles formations avez-vous offertes à vos bénévoles ?*

JG : Les directeurs de site et les délégués de service ont participé à des rencontres d'information en personne au cours des six mois précédant la Finale. De leur côté, les bénévoles terrain ont bénéficié d'une formation générale en vidéo, d'une durée d'environ trois minutes. Cette vidéo présentait notamment les grandes lignes d'une Finale des Jeux du Québec, les règles que les bénévoles doivent respecter, les différentes étapes à franchir avant leur premier quart de bénévolat, etc. Les bénévoles recevaient cette formation par courriel lorsqu'on leur avait assigné un horaire. Elle était également disponible sur notre site web et elle tournait en boucle lorsque les bénévoles venaient s'accréditer.

Nous avons aussi produit un document PDF présentant les formations spécifiques requises. Il s'agissait d'informations supplémentaires à lire avant le premier quart de bénévolat. Ces formations spécifiques s'adressaient par exemple aux bénévoles affectés à la boutique des Jeux ou au Village des athlètes. Les bénévoles affectés aux navettes de transport étaient invités à

suivre une formation en personne peu de temps avant la Finale.

Ⓜ : *Quels ont été les principaux problèmes de gestion des bénévoles au cours de l'événement ?*

JG : Il n'y a pas eu de véritables problèmes de gestion des bénévoles. Nos équipes de site étaient solides et très autonomes, ce qui a permis de régler différentes situations sur les sites mêmes. Dans chaque équipe de site, un délégué des Ressources humaines avait pour responsabilité de prendre les présences des bénévoles. S'il y avait trop d'absences, il devait en aviser la Centrale d'appels afin de combler les besoins rapidement.

Ⓜ : *Avez-vous évalué vos bénévoles au terme de cette finale? Pouvaient-ils faire part de leur expérience ou suggérer des améliorations? Que ferez-vous de ces évaluations?*

JG : Au moment de répondre à cette question, un sondage est en cours auprès de tous nos bénévoles organisateurs. Ce sondage vise à recueillir leur perception de leur expérience de bénévolat, connaître les outils de communication utilisés, leurs plus gros enjeux pendant la Finale, leur niveau de satisfaction, etc. Les données recueillies seront transmises aux prochains comités organisateurs des Finales des Jeux du Québec.

Ⓜ : *Avez-vous constitué une « banque » de bénévoles qui pourraient servir à d'autres organismes ou manifestations?*

JG : Toute personne qui s'inscrivait comme bénévole pouvait cocher l'énoncé suivant : *Je désire être recontacté pour de futures opportunités de bénévolat par d'autres organismes de l'Estrie*. Nous avons ainsi pu constituer une liste de plus de 800 personnes disposées à faire d'autres expériences de bénévolat dans divers organismes.

Ⓜ : *Un grand merci, Julie!*

Merci aussi à Jean-Yves Le Rougery, directeur, Service des sports, de la culture et de la vie communautaire, Ville de Sherbrooke, à Jocelyn Proulx, directeur général, Comité organisateur de la 58^e Finale des Jeux du Québec – Sherbrooke 2024, et à Serge Boulianne, directeur des Jeux du Québec à SPORTSQUÉBEC pour leur collaboration à la préparation de cet article.



L'ESSENTIEL DU RECRUTEMENT

Source : Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR¹

PAR ANDRÉ THIBAUT,
Ph. D.

Recruter et conserver les bénévoles, c'est faire une demande personnalisée, souvent par quelqu'un QUI EST reconnu par le candidat.

La personne invitée :

- Est généralement connue du recruteur,
- Participe aux activités,
- A un ami ou un membre de sa famille qui y participe déjà.

L'Enquête sur le bénévolat 2023 a confirmé et renforcé ce que les enquêtes 2001 et 2011 avaient révélé : les bénévoles s'engagent dans des milieux où ils entretiennent un fort sentiment d'appartenance à leur milieu ou de responsabilité envers leur famille, leur voisinage, l'activité de loisir qu'ils pratiquent et préfèrent, ou envers le milieu dans lequel ils souhaitent s'intégrer.

On comprend alors pourquoi la démarche de recrutement prend racine dans la communauté des futurs bénévoles et ne peut être anonyme. Elle doit être personnalisée.

Quand on demande aux bénévoles comment s'est fait le recrutement, ils répondent qu'ils ont été invités personnellement dans 61 % des cas, soit par quelqu'un de l'organisation (41 %), un ami (10 %) ou lors d'un événement (10 %). Ils se sont présentés personnellement dans 26 % des cas.

QUE DIRE POUR RECRUTER?

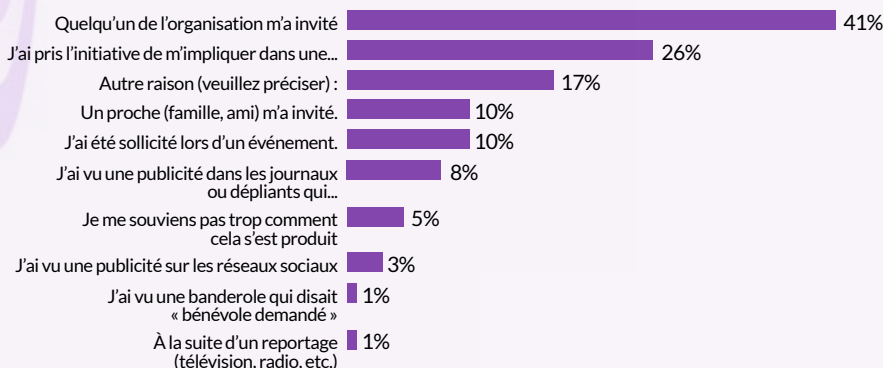
En général, quand on leur demande ce qu'ils ont besoin de connaître avant de prendre leur décision, les bénévoles mentionnent :

- La cause que sert l'organisme (56 %)
- L'ambiance qui règne dans l'organisation (40 %)
- Le besoin de l'organisme (39 %)
- La nature et les exigences de la tâche (36 %)

Si à tous les âges on cherche les informations qui précèdent, il est des éléments sur lesquels certains groupes requièrent plus de précisions. L'analyse plus approfondie (analyse de variance : $p < .001$) des résultats de l'enquête a montré que, selon leur âge, les candidats veulent être informés et convaincus à propos de questions particulières.

- Les retraités (60 ans et plus) veulent sentir comment ils seront utiles et pourront occuper leur temps agréablement.
- Les 25 à 59 ans veulent comprendre comment ils pourront vivre leur activité en famille et vivre leur passion pour une activité.
- Les moins de 25 ans cherchent à avancer personnellement et professionnellement, et se sentir connus et reconnus dans leur milieu.
- Les bénévoles en sport œuvrant au niveau local ont de fortes motivations familiales; ils veulent voir comment leur bénévolat permettra de vivre en famille.
- Les bénévoles œuvrant en culture ont un fort besoin d'entretenir un sentiment d'appartenance à leur milieu et à leur communauté. On insistera sur cette dimension lors de leur recrutement.

Circonstances du recrutement des répondants, 2022



¹ Cette fiche est fondée sur les données de la recherche : Thibault, André, Fortier, Julie (2023) L'activité bénévole en loisir. Une recherche longitudinale, Édition 2023, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR. Disponible à <https://bel.uqtr.ca>, UQTR, pp:77-82.

Il est préférable de garder un poste vacant plutôt que le combler avec la mauvaise personne.

Quelques conseils aux recruteurs

- **SOYEZ CONVAINCU VOUS-MÊME.** La sincérité prévaut toujours et se sent.
- **SOYEZ CLAIR SUR LES ATTENTES ENVERS LA PERSONNE.** Une description de tâche précise et écrite aide toujours.
- **UTILISEZ DES TITRES DE TÂCHE.** Bénévole est un terme générique, pas une fonction.
- **SOYEZ HONNÊTE SUR LES EXIGENCES DE LA TÂCHE.** Évitez de minimiser.
- **NE RECRUTEZ PAS À TOUT PRIX.** Il est préférable de garder un poste vacant plutôt que le combler avec la mauvaise personne.
- **DITES POURQUOI VOUS CROYEZ QUE TELLE PERSONNE CONVIENTRA À LA TÂCHE.**
- **RENSEIGNEZ-VOUS SUR LES ATTENTES DE LA PERSONNE.**
- **SOUVENEZ-VOUS QUE VOUS NE POURREZ JAMAIS INSULTER UNE PERSONNE EN LUI DEMANDANT DE SE JOINDRE À VOTRE ORGANISATION.** En fait, vous lui faites un compliment quand vous affirmez avoir besoin d'elle.
- **LA MEILLEURE FAÇON DE RECRUTER EST DE DEMANDER D'AIDER.**

LES ÉTAPES DU RECRUTEMENT

- 1- Disposez votre organisation à recruter**
 - Connait-on votre cause et votre utilité?
 - Êtes-vous prêt à reconnaître la nature et les exigences des bénévoles d'aujourd'hui ?
 - Quel soutien et reconnaissance offrez-nous aux bénévoles?
- 2- Établissez vos besoins en respectant la nature des bénévoles**
 - Définissez des tâches qui leur sont adaptées.
- 3- Organisez le recrutement**
 - Ciblez les candidats.
 - identifiez les recruteurs.
 - Identifiez ce qui sera dit.
- 4- Accueillez les nouveaux**

POINTAGE Pro

TABLEAU DE POINTAGE ÉCRAN VIDÉO

et plus!

pointagepro.com

450 447.3698 info@pointagepro.com

NEVCO

SPORTIVEMENT votre!

DEL VALLE ISD 12:00

NEVCO SPORTS

VETERANS MEMORIAL STADIUM

SPORTIVEMENT votre!

STADIUM GARY-CARTER

F.M.P.	BALLE	PRISE	RET	H	E
49	3	2	2	8	8
ELITES	1	2	3	4	5
000	000	000	000	000	000
ORILES	003	003	003	003	003

Desjardins SUBARU METROPOLITAIN NEVCO

RÉUSSIR LE BÉNÉVOLAT DES JEUNES : OUVERTURE, FLEXIBILITÉ ET VALORISATION DANS UN CONTEXTE D'APPRENTISSAGE



PAR JULIE FORTIER,

Professeur, département d'Études en loisir,
culture et tourisme, UQTR

Le bénévolat occupe une place importante dans notre société. De nombreuses organisations dépendent de bénévoles pour assurer leur fonctionnement. Au Canada, il y a plus de 161 000 OSBL, dont 54 % sont totalement gérés par des bénévoles (Imagine Canada, 2013). Les bénévoles sont donc très nombreux. Selon Statistique Canada, en 2018, plus de 24 millions de Canadiens, soit 79 % de la population de 15 ans et plus, ont fait du bénévolat encadré¹ ou informel², ce qui équivaut à 5 milliards d'heures (Hahmann, 2021).

Qu'en est-il des jeunes? Selon Hahmann (2021), la génération Internet ou Z (née entre 1996 et 2012) est celle qui affiche le plus haut taux de bénévolat encadré (52 %), de bénévolat informel (78 %) et des deux (43 % bénévolat encadré et informel). Toutefois, cette génération est aussi celle ayant consacré le moins d'heures de bénévolat encadré (82 heures) et informel (99 heures). Ils sont donc plusieurs à donner du temps, mais sur une courte période.

Au Québec, 91,8 % des jeunes âgés de 15 à 24 ans ont fait du bénévolat encadré et informel en 2018, tandis que 50,4 % ont fait du bénévolat encadré seulement et 80,6 % que du bénévolat informel (Institut de la statistique du Québec, 2022). Ils ont encore ici le plus haut taux de bénévolat parmi toutes les catégories d'âge. Les jeunes font donc du bénévolat. L'exercent-ils autrement?

L'ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ : QUEL IMPACT SUR LE BÉNÉVOLAT?

Dans la société actuelle qualifiée d'hypermoderne (Charles, 2006), l'engagement prend la forme d'affiliations ou d'implications qui s'alignent davantage sur la flexibilité individuelle recherchée. Comme le précise Garneau (2021), dans cette société : 1) L'individu fait partie de plusieurs communautés, où chacune lui permet d'affirmer une facette de son individualité; 2) Il s'affilie de façon très légère et dispose d'un grand

¹ « Le bénévolat encadré fait référence au travail non rémunéré effectué pour le compte d'un groupe ou d'un organisme au moins une fois au cours des 12 mois ayant précédé l'enquête. Il comprend le travail obligatoire non rémunéré et le bénévolat effectué avec l'appui de l'employeur. » (ISQ, 2022)

² « Le bénévolat informel fait référence à l'aide non rémunérée apportée directement à des particuliers (par exemple des amis, des voisins, des connaissances ou des collègues) au cours des 12 mois ayant précédé l'enquête, y compris l'aide accordée aux membres de la famille vivant à l'extérieur du ménage du répondant, ainsi que le travail non rémunéré visant l'amélioration directe des communautés, sans que ce soit pour le compte d'un groupe ou d'un organisme. Cela exclut l'aide fournie aux personnes habitant dans le même ménage que le répondant. » (ISQ, 2022)

choix de communautés parmi lesquelles choisir; 3) Il ne veut pas s'engager envers un projet qui limiterait sa flexibilité et sa liberté de saisir d'autres occasions se présentant à lui; 4) Il cherche à vivre des expériences variées qui lui permettront de tout expérimenter de son vivant, bref, il ne veut rien manquer (p. 25-26).

Ces caractéristiques ont sans doute une influence sur l'action bénévole. Les auteurs Hustinx et Lammertyn (2003) et Thibault, Fortier et Leclerc (2011) ont mené des travaux sur les principaux changements en bénévolat au cours des 30 à 50 dernières années. Ils notent principalement la montée des technologies et de la mobilité spatiale. On s'engage davantage à partir de réseaux sociaux que d'un territoire. Les causes soutenues ne sont plus seulement locales, elles peuvent être nationales et internationales. Ces auteurs remarquent également une montée de l'individualisme, qui se reflète dans la motivation centrée, en premier lieu, sur l'intérêt personnel. De plus, ils notent un engagement plus ponctuel que régulier (le temps manque), une recherche de bénéfices tangibles et à court terme ainsi qu'une laïcisation des motifs d'engagement.

Ces changements ont modifié les façons de faire du bénévolat. Ce dernier est aujourd'hui pluriel : on parle désormais « des bénévoles » (Thibault, Fortier et Leclerc, 2011). Voici les principales formes observées.

Bénévolat de compétences ou d'expertise : des gens d'affaires offrent bénévolement leurs services dans leur domaine d'expertise à des organismes de la communauté.

Bénévolat virtuel : s'effectue en ligne au moyen d'un ordinateur. Il permet notamment de s'engager au-delà du territoire et de dépasser les frontières géographiques (Del Fa, 2018). Il constitue une forme de bénévolat utilisée surtout par les jeunes. Selon Molchanov, Almazova et Poskrebysheva (2021), il offre la possibilité d'aider plus de personnes sur un territoire plus étendu et il amène une économie de temps pour le bénévole et le bénéficiaire. Par contre, cette forme de bénévolat ne favorise pas la communication ni les interactions directes, les activités qu'il est possible de mettre en œuvre sont limitées ainsi que les ressources pour réaliser l'action bénévole.

Bénévolat d'initiative : est entrepris par un individu ou un groupe d'individus qui prend l'initiative d'organiser une activité ou met sur pied un projet (ex. : corvée de nettoyage dans un boisé).

Bénévolat épisodique, ponctuel ou occasionnel : l'engagement est à court terme, le temps de l'événement ou de la réalisation d'un projet. Parmi les formes de bénévolat à court terme, on retrouve notamment le bénévolat USB et le microbénévolat.

- **LE BÉNÉVOLAT USB :** selon Del Fa (2018), ces bénévoles « se branchent » pour se développer un portfolio professionnel et « se débranchent » par la suite. Ils souhaitent maintenir leur autonomie et répondre à leurs besoins. « C'est une vision entrepreneuriale du bénévolat » (Del Fa, 2018, p. 20).
- **LE MICROBÉNÉVOLAT :** il constitue une action de courte durée, transitoire, réalisée sur demande et qui exige peu ou pas d'obligations durables de la part des individus (Heley, Yarker et Jones, 2022). Réalisable en 5 à 10 minutes, il permet de réduire les contraintes de temps associées au bénévolat traditionnel. Exemples donnés par les auteurs Heley, Yarker et Jones (2022) : signature d'une pétition ou rédaction d'un court texte dans un blogue, commandites et collectes caritatives, remplir un questionnaire, faire du traitement informatique, préparer de petits gâteaux pour une collecte de fonds.

Le bénévolat épisodique reflète la forme de bénévolat exercée aujourd'hui par les jeunes.

LES DÉTERMINANTS DE L'IMPLICATION BÉNÉVOLE DES JEUNES

Les paragraphes suivants traitent plus spécifiquement du bénévolat des jeunes âgés de 14 à 25 ans, tranche d'âge souvent utilisée par les enquêtes et études ciblant les jeunes. Quels facteurs influencent leur implication? Quels sont les obstacles à leur implication? Quelles sont les motivations au fondement de leur implication? Ce sont là des questions auxquelles nous tenterons de répondre. Suivront quelques recommandations tirées des écrits de référence.

QUELQUES FACTEURS INFLUENÇANT L'IMPLICATION DES JEUNES

Certains facteurs favorisent l'action bénévole des jeunes. Selon Cortessis et Weber Guisan (2016), le choix de l'association peut être motivé par ce que vivent intérieurement les jeunes qui leur donne envie d'être utiles, de redonner ce qu'ils ont reçu ou encore de trouver une spiritualité ou un sens à leurs actions, à leur vie. Mais selon ces auteurs, les jeunes s'impliquent dans une association avant tout pour répondre à un appel de leur entourage proche, soit la famille, les amis, le quartier ou l'école.

La famille jouerait en effet un rôle important dans l'engagement des jeunes, notamment par la transmission des valeurs (Royer, 2018). Plusieurs études mentionnent par ailleurs que la plupart des personnes qui font du bénévolat comptent un ou plusieurs membres de leur famille également impliqués³.

L'école est aussi un milieu propice à l'action bénévole des jeunes, entre autres parce que

La génération Internet ou Z (née entre 1996 et 2012) est celle qui affiche le plus haut taux de bénévolat encadré (52%), de bénévolat informel (78%) et les deux (43% bénévolat encadré et informel).



plusieurs occasions de s'impliquer leur sont offertes, qu'il s'agisse de comités ou d'activités, et que les sollicitations peuvent être nombreuses de la part des amis ou des enseignants (Royer, 2018). Les jeunes peuvent s'y investir de façon temporaire, souvent le temps d'un projet (Thierry, 2018). C'est le type d'implication que la plupart préconisent.

QUELQUES OBSTACLES À L'IMPLICATION DES JEUNES

Le manque de temps revient à tout coup au premier rang des contraintes ou obstacles à l'implication bénévole autant chez les adultes que chez les jeunes. Royer (2018), Cortessis et Weber Guisan (2016) ainsi que Hamid et Halim (2023) ont noté une diminution de l'engagement des jeunes lors du passage aux études collégiales. À cette période, les dépenses augmentent (études, logement, auto, sorties, etc.) et l'argent devient un enjeu. Plusieurs se trouvent alors un emploi et il leur devient plus difficile de concilier les études, le travail et l'implication bénévole. Cette baisse de l'action bénévole chez les jeunes collégiens peut s'expliquer par « la dispersion d'un réseau social fort au secondaire, l'absence d'encadrement dans le milieu collégial et, plus globalement, la perte de repères en regard des actions possibles » (Royer, 2018, p. 17).

Le manque d'encadrement du milieu qui fait appel aux jeunes constitue un autre obstacle identifié par l'étude de Cortessis et Weber Guisan (2016). Ces derniers ajoutent : « Le flou de l'encadrement de l'association est alors compensé par l'intérêt pour les valeurs de l'association, à condition que ces valeurs soient partagées par les pairs » (p. 6). On note ici l'importance de l'adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles des jeunes bénévoles (Cousineau, 2013).

LES MOTIVATIONS DES JEUNES À S'IMPLIQUER

L'Étude sur le bénévolat en loisir, sport et culture au Québec menée en 2022 nous informe sur les motivations des jeunes à faire du bénévolat. On retient à ce sujet que les jeunes ont des motifs qui les distinguent des autres groupes d'âge. Par leur implication, ils souhaitent se développer personnellement, se prouver qu'ils peuvent faire quelque chose et aider à leur avancement professionnel (Thibault et Fortier, 2023). L'amélioration des perspectives d'emploi revient également parmi les principales motivations des jeunes à s'impliquer bénévolement dans l'Enquête canadienne sur le bénévolat (Hahmann, 2021) et dans l'étude de Hamid et Halim (2023). Plus concrètement, les jeunes souhaitent améliorer leurs habiletés, augmenter leurs connaissances, acquérir une expérience pratique et agrandir leur réseau social.

Les jeunes souhaitent aussi une autonomie, réussir, recevoir des remerciements, avoir

une tâche réaliste et, par-dessus tout, aimer ce qu'ils font (Thibault et Fortier, 2023, p. 51). Le développement personnel et le développement professionnel sont les deux aspects les plus priorités par les jeunes (Thibault et Fortier, 2023; Hamid et Halim, 2023).

Les motivations liées aux liens sociaux sont importantes pour le maintien du bénévolat. À ce titre, l'étude de Sayag-Morat (2019) identifie les motivations suivantes : rencontrer de nouvelles personnes, sortir de son environnement personnel, échanger et partager des idées et transmettre ses acquis. Cortessis et Weber Guisan (2016) ajoutent à ces motivations le sentiment d'avoir trouvé un espace de convivialité et l'accès à des responsabilités attrayantes, concrètes, utiles et valorisantes. Ces auteurs ont remarqué lors de leurs entretiens que « en général, plus le jeune s'engage et persiste dans l'association, plus on lui confie des tâches intéressantes et valorisantes, et plus il a envie de s'investir » (p. 10).

Tableau 1

Motivations des jeunes à s'impliquer bénévolement

Améliorer leurs perspectives d'emploi
Développer leurs habiletés
Acquérir une expérience pratique
Augmenter leurs connaissances
Se développer personnellement
Se prouver qu'ils peuvent faire quelque chose
Agrandir leur réseau social
Avoir une autonomie
Réussir ce qu'ils entreprennent
Avoir des tâches et responsabilités réalistes, attrayantes, concrètes, utiles et valorisantes
Aimer ce qu'ils font
Recevoir des remerciements
Rencontrer de nouvelles personnes
Cœuvrer dans un environnement convivial

L'apprentissage sur le plan du développement personnel et professionnel occupe une place centrale dans les motivations des jeunes à s'impliquer bénévolement. Le bénévolat se révèle par ailleurs un espace privilégié qui permet aux jeunes d'expérimenter le monde du travail sans grandes conséquences en cas d'erreurs (Weber Guisan et Cortessis, 2017). Un enjeu persiste toutefois, soit celui « de valoriser le potentiel du bénévolat des jeunes en termes de développement de compétences et de construction identitaire, tout en lui laissant son aspect librement consenti

Le manque d'encadrement du milieu qui fait appel aux jeunes constitue un autre obstacle identifié par l'étude de Cortessis et Weber Guisan (2016).

et informel qui en fait un lieu de formation alternatif, mais non obligatoire » (Weber Guisan et Cortessis, 2017, p. 514).

RECOMMANDATIONS

Les articles mentionnés dans ce texte forment plusieurs recommandations afin de soutenir les organisations dans le recrutement, l'accompagnement et la fidélisation des jeunes bénévoles. En voici quelques-unes, présentées ici sous trois thèmes.

FAIRE PREUVE D'OUVERTURE ET DE FLEXIBILITÉ

La principale contrainte à l'implication bénévole des jeunes est le manque de temps. Par ailleurs, ces derniers s'engagent généralement à court terme, ils ont besoin à la fois d'autonomie et d'encadrement et veulent acquérir des connaissances et des compétences dans un environnement stimulant. L'organisation doit être prête à les accueillir, à leur accorder du temps et à faire preuve d'ouverture et de flexibilité. Comme le précise Thierry (2018), « attirer et intégrer des jeunes nécessite le plus souvent au préalable un solide examen ou réexamen du fonctionnement de l'association » (p. 22). L'organisation doit se demander si elle est réellement prête à les reconnaître dans leurs spécificités, avec leurs visions, leurs analyses et leurs modes d'action.

VALORISER LES APPRENTISSAGES DES JEUNES

Les jeunes souhaitent apprendre par leur action bénévole. Toutefois, les acquis de leur bénévolat ne sont pas suffisamment valorisés par les jeunes, par les organisations, par les institutions d'enseignement ou encore par les employeurs. Comme le suggèrent Cortessis et Werber Guisan (2016), les jeunes devraient mettre à l'avant-plan leurs expériences de bénévolat, les organisations devraient instaurer un système de certification des apprentissages (ex. : le passeport bénévole créé par France Bénévolat⁴) et les employeurs et les écoles devraient reconnaître davantage cette expérience. À ce sujet, les mêmes auteurs soutiennent que la barrière entre ces sphères serait avant tout sociale et qu'il serait nécessaire de faire un véritable travail de traduction afin que ces différents mondes se reconnaissent mutuellement (p. 10). Elles ajoutent qu'une discussion avec les jeunes sur les enseignements à tirer de leur expérience de bénévolat favoriserait la capitalisation de ces expériences.

RECONNAÎTRE ET VALORISER LES JEUNES

L'article de Sayag-Morat (2019) sur l'engagement bénévole des jeunes au sein d'un musée (Centre Pompidou, Paris) montre

l'importance de la reconnaissance et de la valorisation des jeunes dans la poursuite de leur implication. Dans le cas étudié, les jeunes reçoivent une carte leur donnant accès de manière illimitée aux ressources et aux coulisses du musée. Leurs noms sont cités dans les programmes, une salle est mise à leur disposition et un budget annuel est octroyé pour l'achat de matériel et les activités qu'ils ont programmées. À la fin de leur action bénévole, ils reçoivent une certification des apprentissages (passeport bénévole). Le musée met à leur disposition 25 % du temps de travail d'une cheffe de projet pour la préparation, la facilitation et l'accompagnement des bénévoles dans leurs actions. Voilà un bel exemple où l'on respecte l'autonomie des jeunes, tout en leur apportant un soutien matériel, financier et professionnel. On valorise ainsi leur apprentissage.

RÉFÉRENCES

Charles, S. (automne 2005-hiver 2006). De la modernité à l'hypermodernité. *Argument. Politique, société et histoire*, 8(1). Contributions libres.

Cortessis S. et Weber Guisan, S. (2016). *Le bénévolat, une porte d'entrée privilégiée pour mobiliser les jeunes dans des activités d'apprentissage propices au développement de compétences transversales*, *Éducation et socialisation* [En ligne], 41.

Cousineau, M. (2013). Être un bénévole fidèle au sein du « no-profit system ». Vers une redéfinition des dimensions de la fidélité et de ses frontières, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX(48), p. 171-190.

Del Fa, S. (2018). *Répertoire des (nouvelles) pratiques de bénévolat*. Avec la collaboration de Samuel Lamoureux et Consuelo Vásquez (25 pages).

Garneau, J. (2021). Examen doctoral. Doctorat en loisir, culture et tourisme, Université du Québec à Trois-Rivières. Document inédit.

Gotlib Conn, L. et Barr, C. (2006). *Les bénévoles essentiels : analyse des valeurs, attitudes et comportements à la base du bénévolat soutenu au Canada*. Rapport de recherche. Imagine Canada.

Hahmann, T. (2021). Le bénévolat, ça compte : aide encadrée et aide informelle apportées par les Canadiens et les Canadiennes en 2018. Regards sur la société canadienne. Statistique Canada.

Hamid, MSA & Halim, NSFA (2023). *Exploring Satisfaction, Motivation and Challenges of Volunteering Among University Students*. *e-Bangi: Journal of Social Sciences &*



Photo : Shutterstock.com

⁴ Voir p. 48, *Le passeport bénévole*

Humanities <https://ejournal.ukm.my/ebangi>, Volume 20, Issue 3.

Heley, J., Yarker, S., & Jones, L. (2022). Volunteering in the bath? The rise of micro-volunteering and implications for policy. *Policy Studies*, 43(1), 76-89.

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. (2022). **Vitrine statistique sur les jeunes de 15 à 29 ans.** Gouvernement du Québec.

Molchanov, S.V., Almazova, O.V. et Poskrebysheva, N.N. (2021). **Digital Volunteering in Representations in Youth.** IMS 2021 - International Conference "Internet and Modern Society", June 24-26, 2021, St. Petersburg, Russia.

Royer, C. (2018). **L'engagement : lieu d'expression des valeurs chez les jeunes.** *Revue Jeunes et Société*, 3 (2), 7-20.

Sayag-Morat, F. (2019). **Quand les jeunes s'engagent pour changer l'image du musée.** *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], 182.

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., Fortier, J. & Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles.* Rapport de recherche déposé au Réseau de l'action bénévole du Québec.

Thibault, A. et Fortier, J. (2023). *Étude sur le bénévolat en loisir, sport et culture au Québec 2022.* Rapport déposé à la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique du ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec.

Thierry, D. (15 février 2018). Zoom sur le développement associatif des jeunes. *Juriassociations*, 573, Dossier Engagement associatif. Un coup de jeunes.

Weber Guisan, Saskia et Cortessis, Sandrine. (2017). La perméabilité des sphères éducatives et de socialisation : l'exemple du bénévolat des jeunes. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 39(3), S. 499-517 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-166980 - DOI: 10.25656/01:16698

Nous apprenons, nous grandissons,
nous essayons, nous recommençons.

Le jeu nous définit.



Nos solutions :

- ▶ Aires de jeux
- ▶ Instruments de musique extérieurs
- ▶ Mobilier urbain
- ▶ Stations d'exercices
- ▶ Surfaces de protection
- ▶ Supports à vélo et station de réparation

ABC
récréation

www.abcrecreationqc.com admin@abcrecreation.com

1-877-571-4747



L'ACTION BÉNÉVOLE MADE IN FRANCE

PAR BENJAMIN BRANGET,
AVEC LA COLLABORATION
D'ÉLISABETH PASCAUD,
ADMINISTRATRICE CHEZ
FRANCE BÉNÉVOLAT
ET ANCIENNE
PRÉSIDENTE DE
FRANCE BÉNÉVOLAT
PARIS



Élisabeth Pascaud

« Si le bénévolat n'est pas payé,
ce n'est pas parce qu'il ne vaut rien,
mais parce qu'il n'a pas de prix. »

— Sherry Anderson, psychologue américaine

N'importe quelle organisation québécoise nécessitant la contribution de bénévoles gagne à considérer l'évolution du bénévolat au Québec, les enjeux et les tendances actuelles ainsi que les pratiques exemplaires observées dans toute la province. Au-delà des pistes de réflexion et de travail que propose ce numéro, il peut s'avérer particulièrement instructif d'élargir la focale. Cet article vise à présenter brièvement l'association France Bénévolat puis à mettre en lumière plusieurs initiatives et programmes de son cru.

UNE ASSOCIATION QUI RAYONNE

Créée en 2003¹, France bénévolat (FB) est une association à but non lucratif reconnue d'utilité publique et ayant reçu l'agrément du ministère de l'Éducation nationale en 2010. Depuis plus de 20 ans, elle anime dans tout l'Hexagone un vaste réseau d'acteurs institutionnels et individuels œuvrant notamment dans les champs du social, de l'inclusion et de l'aide à la personne². Sa mission : développer l'engagement bénévole associatif pour tous, au service d'une citoyenneté active et solidaire³ (France Bénévolat, 2024). Pour la réaliser, FB suit quatre grandes orientations :

- Sensibiliser à l'importance du bénévolat et à ses retombées
- Sensibiliser et accompagner les associations locales à l'offre de missions bénévoles adaptées⁴ et aux bonnes pratiques d'animation de leurs équipes bénévoles

- Promouvoir le bénévolat comme facteur d'inclusion et de lutte contre les discriminations
- Réaliser des actions locales associatives, interassociatives et multipartites

SÉDUIRE ET FIDÉLISER LE BÉNÉVOLE

« Autrefois le bénévole devait
s'adapter à l'association.
Aujourd'hui,
c'est à l'association
de s'y adapter. »

— Élisabeth Pascaud

Pour Élisabeth Pascaud, les temps ont changé. De nos jours, il faut susciter l'engagement bénévole, l'encourager et le pérenniser. À ce titre, il est nécessaire de veiller à l'adéquation des besoins et capacités des bénévoles avec les besoins des associations et la cause qu'elles défendent ou l'action collective qu'elles incarnent. Pour l'intéressée, le projet associatif ne peut vivre sans un jumelage fructueux et durable entre l'association et ses bénévoles. C'est pourquoi il est indispensable que les associations se remettent en question pour offrir des expériences et parcours bénévoles stimulants.

¹ Selon la loi française du 1^{er} juillet 1901.

² Plus de 80 grands réseaux associatifs, 80 centres locaux, 12 délégations régionales et environ 1000 bénévoles constituent ce réseau.

³ Accessible à tous, l'action bénévole est considérée comme un levier pour inclure ou réinclure dans la société toute personne plus ou moins exclue. Aussi, l'action bénévole se veut au service d'une citoyenneté active et solidaire, ce qui signifie qu'elle se dote d'une finalité sociale pour susciter le goût de l'engagement, en réponse à des besoins de solidarité.

⁴ Le terme mission caractérise ici un ensemble de tâches offert à une personne afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs.

« Pour être pérenne et entraîner les plus grandes retombées, l'action bénévole doit s'inscrire dans le projet collectif de l'association.

Le plein engagement du bénévole est donc recherché.

À ce titre, il est nécessaire que l'association investisse du temps et des ressources pour attirer et intégrer l'individu puis susciter un engagement durable. »

— Élisabeth Pascaud

France Bénévolat développe et diffuse plusieurs ressources à l'attention des associations...

À ce sujet, l'administratrice précise que les associations gagnent à créer régulièrement des occasions de s'impliquer bénévolement. En proposant diverses initiatives et activités propices au bénévolat, elles permettent à de nombreux individus d'amorcer leur parcours bénévole, mais aussi de découvrir l'association et son projet collectif. Or, il est ici impératif que l'association valorise le bénévole, le bénévole, ses tâches et son inestimable contribution. Aussi, elle ne doit pas oublier de promouvoir son projet collectif, sa finalité autrement dit.

Mais attention, pour susciter un engagement bénévole pérenne, il ne faut surtout pas instrumentaliser le bénévole. Au contraire, l'association gagne à l'impliquer dans la définition de son projet associatif puis dans sa mise en œuvre. Il faut donc lui réserver une place de choix. À ce titre, France Bénévolat développe et diffuse plusieurs ressources à l'attention des dites associations : le baromètre du bénévolat, des campagnes et outils variés de promotion du bénévolat, des ressources affectées au recrutement, à l'animation et à la mobilisation durable des

bénévoles ainsi que le partage d'initiatives porteuses et autres pratiques inspirantes. Parmi de nombreuses initiatives intéressantes proposées par France Bénévolat, deux ont plus particulièrement retenu notre attention.

LE PASSEPORT BÉNÉVOLE

Né en 2006 d'une collaboration entre France Bénévolat et l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), ce livret personnel permet au bénévole de consigner les missions bénévoles qu'il réalise. Accessible et invitant, il permet de rendre compte du bénévolat, de le valoriser, puis de reconnaître l'expérience et les compétences accumulées.

Pour cela, le bénévole et le représentant de l'association concernée (ex. : responsable des ressources bénévoles) identifient et consignent ensemble les compétences mobilisées par le bénévole dans l'action. Cette rencontre devient ainsi une occasion unique de réaliser un bilan de ce que le bénévole et l'association s'apportent mutuellement. Pour l'association, elle est donc une tribune privilégiée qui stimule et pérennise l'engagement du bénévole.

Une fois le passeport complété, l'individu a la possibilité d'enrichir son curriculum vitae pour, par exemple, améliorer ses perspectives d'embauche ou de réorientation, voire pour valoriser son expérience bénévole lors d'une démarche de validation des acquis par l'expérience (VAE) ou d'élaboration d'un bilan des compétences⁵. L'implication bénévole est donc reconnue et valorisée.

De l'aveu d'Élisabeth Pascaud, plusieurs associations et municipalités françaises n'hésitent d'ailleurs pas à recourir à ce passeport pour souligner la contribution, l'engagement et les compétences de leurs membres ainsi que des bénévoles de leur territoire⁶.

Contenu du passeport bénévole

- Activités et réalisations concrètes du bénévole
- Responsabilités et niveau d'autonomie du bénévole
- Outils utilisés par le bénévole dans ses activités
- Actions de formation et de perfectionnement suivies par le bénévole dans le cadre de ses activités
- Savoir-faire et principales compétences acquises ou consolidées par le bénévole

Avantages pour le bénévole

- Conserver une trace écrite et précise de ses missions dans une ou plusieurs associations
- Apprécier l'utilité de son action et se sentir valorisé par l'association

⁵ Soulignons que le passeport bénévole est reconnu par France Travail et le ministère de l'Éducation Nationale.

⁶ À ce jour, plus de 170 000 exemplaires ont été diffusés.

- Prendre conscience de ce que le bénévolat lui apporte en termes d'expériences et de compétences
- Faire valoir son expérience bénévole dans son parcours professionnel ou d'intégration

Avantages pour l'association

- Créer un temps d'échange et préciser les attentes réciproques
- Valoriser la mission du bénévole et sa contribution
- Mieux intégrer le bénévole et situer son apport dans le projet associatif
- Prêter attention aux motivations du bénévole, à ses idées et à ses intentions
- Valoriser le bénévole pour le fidéliser

Avantages pour un employeur

- Reconnaître, par le biais de l'engagement associatif, les compétences expérientielles acquises par de futurs salariés ou par ses salariés actuels
- Faire la preuve de compétences dans les critères de recrutement, ainsi que dans les démarches de VAE
- Reconnaître et valoriser les salariés engagés

LE PROGRAMME REACT!®

Lancé à l'automne 2020, en collaboration avec un organisme français, à but non lucratif, de protection sociale et patrimoniale (AG2R La Mondiale), REACT!® vise à renforcer l'engagement associatif au cœur des territoires en vue de produire des écosystèmes de solidarité de proximité basés sur le développement de coopérations territoriales. À cette fin, les centres France Bénévolat locaux agissent comme catalyseurs du jumelage et de la mobilisation des associations, partenaires d'intérêt et habitants d'un territoire qui ensemble sont amenés à :

- S'emparer des défis locaux (ex. : emploi, intergénérationnel, insertion des jeunes);
- Développer des coopérations;
- Proposer des actions concrètes permettant de développer le pouvoir d'agir au moyen du bénévolat;
- Accompagner les parcours d'engagement bénévole.

L'idée maîtresse est de permettre aux partenaires locaux d'identifier des axes de développement structurants pour le territoire puis de s'engager collectivement dans la réalisation d'initiatives porteuses pour le territoire. L'engagement bénévole est ici mis au service d'un projet territorial et l'action des associations et acteurs locaux se renforce dans des dynamiques de coopération répondant à des enjeux de société⁸. C'est ainsi que grâce

à ce programme, de nombreux bénévoles trouvent une occasion unique de s'investir pour leur communauté et leur territoire.

À QUOI S'ATTENDRE DEMAIN?

Élisabeth Pascaud, qui contribue activement à l'élaboration du « baromètre du bénévolat français⁹ », note que le visage du bénévolat a tendance à se rajeunir et que l'engagement durable s'effrite. Cette observation invite à mieux comprendre les causes de ces changements. Elle invite également à miser sur la complémentarité des profils de bénévoles dans la poursuite des missions associatives.

Amenée à prendre du recul sur la situation des associations françaises, Mme Pascaud précise que les risques sont grands de voir un effritement du milieu associatif au cours des prochaines années. Causes : la réduction de la contribution des pouvoirs publics aux missions des associations et la survalorisation d'initiatives ponctuelles promues par appels de projets. Cette attrition entraînerait une indispensable révision des modèles économiques des associations et de leurs finalités.

Face à ces enjeux émergents ou déjà bien présents, France Bénévolat souhaite tout d'abord renforcer son identité collective et sa visibilité auprès de ses interlocuteurs dans le but de les rallier. En parallèle, l'association misera sur ses forces propres et notamment sa grande capacité à « faire ensemble¹⁰ ». À ce titre, son action continuera de prendre appui sur la prise de conscience et l'action de ses associations adhérentes qui cherchent ensemble de nouvelles voies pour attirer des bénévoles et leur donner envie d'agir en leur sein.

Il n'y a aucun doute que certaines de ces initiatives et perspectives trouveront écho au Québec où des enjeux similaires sont observés. Dans tous les cas, les acteurs associatifs gagnent à amorcer une réflexion sur les pratiques qui permettront de valoriser l'action bénévole tout en favorisant la réalisation de la mission de leur association.

RÉFÉRENCE

France Bénévolat, *Les « Fondamentaux » pour les nouveaux bénévoles*, présentation visuelle, mars 2024.

L'idée maîtresse est de permettre aux partenaires locaux d'identifier des axes de développement structurants pour le territoire puis de s'engager collectivement dans la réalisation d'initiatives porteuses pour le territoire.

⁸ Par exemple, l'inclusion sociale, la transition écologique, le vieillissement démographique, l'éducation citoyenne, les fractures territoriales et générationnelles.

⁹ France Bénévolat, IFOP et Recherches et Solidarités (2022), *L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2022*.

¹⁰ Sur la notion de « faire ensemble », voir *Du « faire avec » au « faire ensemble » pour une vie communautaire foisonnante* à la page 50.

DU « FAIRE AVEC » AU « FAIRE ENSEMBLE » POUR UNE VIE COMMUNAUTAIRE FOISSONNANTE

PAR BENJAMIN BRANGET

Note. Certaines sections de cet article s'inspirent du chapitre "Politiques de reconnaissance et de soutien aux organismes", coécrit par Marc-André Lavigne et Benjamin Branget dans Fortier, J. et M-A., Lavigne (à paraître), *Les politiques publiques en loisir, culture et tourisme : fondements, évolution et enjeux*, Presses de l'Université du Québec.

Au-delà du faire et du « faire faire » se trouve le modèle du « faire avec »

Toute municipalité a la possibilité de rehausser la qualité de vie de son milieu en stimulant l'action bénévole et en dynamisant la vie associative et communautaire qui s'y déploie. Mais comment s'y prendre? Au Québec, l'intervention publique et civile en loisir s'opère souvent selon une prestation que l'on qualifie de partagée (modèle du « faire avec »). Généralement, la Municipalité qui adopte ce modèle se dote d'une politique qui peut revêtir diverses formes et dénominations selon les aspirations des milieux¹. Cet instrument d'action publique² permet notamment à la Municipalité :

- D'affirmer ou de réaffirmer la vision d'une gouvernance partagée et la coproduction de services comme principale stratégie de son intervention;
- De reconnaître l'importance de la contribution des acteurs avec lesquels elle veut collaborer et qui, bien souvent, proposent des services pour lesquels l'appareil municipal ne dispose ni de l'expertise ni des ressources humaines nécessaires;
- De définir et structurer les relations qu'elle entretient avec les membres de son réseau;
- De détailler les ressources qu'elle met à leur disposition et de préciser leurs modalités d'usage.

Partant de ce constat, cet article introduit le modèle du « faire ensemble », une approche d'intervention et d'accompagnement renouvelée qui intègre l'évolution des politiques que l'on observe depuis plusieurs années. Il présente ensuite cinq axes d'intervention sur lesquels la Municipalité peut agir pour créer un milieu de vie foisonnant.

DES POLITIQUES EN PLEINE ÉVOLUTION

Initialement centrée sur une conception principalement récréative, culturelle et sportive des fonctions des services municipaux de loisir, la politique de reconnaissance et de soutien ou d'admissibilité et de soutien intègre dorénavant une vision plus globale du développement de la vie communautaire. Cette extension graduelle du champ d'intervention municipal reflète les nouvelles responsabilités que la Municipalité assume et entend dorénavant assumer en matière de vie communautaire et de politiques sociales ainsi que les ressources qui y seront associées. Nul doute que ce phénomène sera à surveiller.

En parallèle, les politiques se sont dotées de cadres plus souples davantage axés sur le citoyen en tant qu'individu à part entière. Cet élargissement de la reconnaissance et du soutien, qui ne se limite plus exclusivement à un organisme partenaire spécifique, laisse présumer de la volonté qu'ont certaines municipalités de (re)valoriser le citoyen et sa contribution à la vie communautaire locale. Cela témoigne également du potentiel qu'ont ces politiques de façonner des milieux de vie auto organisés, conviviaux et tissés serrés, creusets de l'épanouissement des individus et communautés. Ainsi, les finalités de la politique se retrouvent élargies, les ressources, redéfinies, et la relation qu'entretiennent la Municipalité et la société civile, reconfigurée.

Par ailleurs, d'autres transformations modulent le périmètre d'action de la Municipalité, ses objets d'intervention et les retombées qu'elle entend générer. Tel est le

¹ Certaines municipalités privilégient la reconnaissance des partenaires et le soutien tandis que d'autres rejettent la notion de reconnaissance au profit de celle d'admissibilité au soutien par différents programmes ou un accès privilégié à un panier de services.

² Cet instrument de politique est beaucoup plus opérationnel qu'une politique publique conventionnelle. Elle s'apparente davantage à une politique administrative, sans en être véritablement une.

cas de l'évolution des motivations (ex. : laïcisation de l'engagement bénévole, bienfaits pour l'individu), des formes et des modalités d'engagement des bénévoles, qui sont particulièrement à maîtriser tant elles influencent l'esprit dans lequel sont élaborées, révisées et mises en œuvre ces politiques.

Ces transformations significatives appellent dès lors une vision renouvelée de l'intervention municipale et de la relation que la municipalité entretient avec son réseau de partenaires.

« FAIRE ENSEMBLE »

Au-delà du faire et du « faire faire » se trouve le modèle du « faire avec ». Collaborative et coopérative, cette approche permet à la communauté locale de bénéficier d'un ensemble de services dispensés par un réseau de partenaires (citoyens, regroupés ou non en associations affinitaires) engagés à procurer certains bienfaits ciblés, cela dans le respect des enjeux de la vie de la communauté locale et des fins visées par chacune des parties (raison d'être, mission, valeurs, capacité de mise en œuvre).

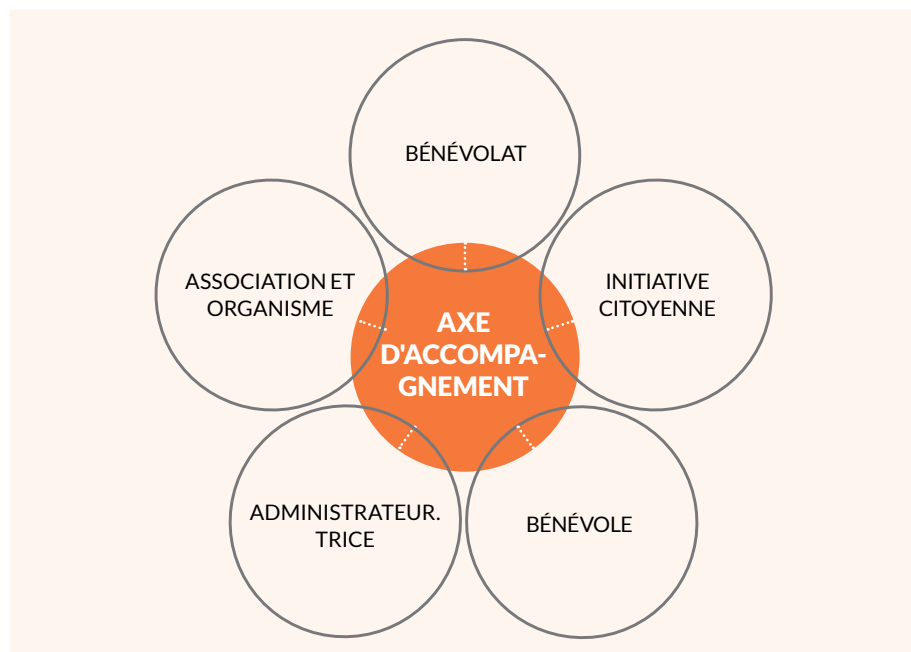
Pour autant, la mise en application de ce modèle engendre certaines limites ou ne parvient pas à dépasser les limites actuelles. Le difficile renouvellement des bénévoles, la dépendance des associations au soutien municipal, leur délicate autonomisation, la dilution du projet associatif, la contractualisation déguisée, le renforcement des procédures administratives ainsi que la difficulté à rejoindre le citoyen et à intégrer ses initiatives à la vie de la cité figurent parmi certaines d'entre elles.

Dès lors, ces limites et les contextes dans lesquels s'inscrivent les opérations municipales et associatives suggèrent un (re)positionnement de la relation que la Municipalité entretient avec son réseau de partenaires et des moyens dont celui-ci bénéficie. À cet égard, nous croyons que la Municipalité devrait exercer un leadership rassembleur et mobilisateur afin de faciliter l'intervention concrète des membres de son réseau dans le milieu. Il semble d'ailleurs d'intérêt que la Municipalité entretienne une relation symétrique et autant que possible réciproque avec chacun de ses partenaires. Pour cela, il semble opportun qu'elle accompagne³, à défaut de soutenir, les partenaires qui visent ses finalités.

Cette posture invite la Municipalité à inspirer et guider son réseau et ses membres dans la réalisation de leurs projets collectifs dès l'instant où ceux-ci s'inscrivent dans ses orientations, rejoignent ses cibles (ex. : qualité de vie recherchée, animation du milieu, accessibilité, publics prioritaires) et offrent des services complémentaires à ceux du service municipal de loisir. Évidemment, cet accompagnement s'assortit de différentes ressources municipales modulées selon la contribution au projet d'ensemble.

De là, l'accompagnement municipal gagne à être envisagé selon cinq axes d'intervention complémentaires et interreliés.

AXES D'INTERVENTION DU « FAIRE ENSEMBLE »



AXE BÉNÉVOLAT

L'intérêt et la valeur que la Municipalité accorde à l'action bénévole définissent généralement la teneur de son intervention en matière de bénévolat. À cet égard, la collectivité gagne à propager une véritable culture du bénévolat au sein de son milieu et de son réseau de partenaires. Pour cela, elle a tout intérêt à valoriser l'action bénévole, les bénévoles et leurs bienfaits. Promouvoir et célébrer les réalisations ainsi que les citoyens et groupes qui les mènent – qu'ils soient regroupés ou non en associations affinitaires – ne peut qu'être bénéfique.

La Municipalité peut également soutenir la création d'environnements favorables à une expérience bénévole de qualité. À ce chapitre, elle peut agir sur chacune des étapes du cycle du bénévolat, ce qui a pour effet d'encourager l'expression de la vie associative et communautaire. Finalement, la collectivité gagne à démontrer de l'écoute et de l'ouverture aux besoins exprimés par les acteurs du milieu en matière de bénévolat ainsi qu'à s'investir dans la réponse qui leur est offerte.

AXE INITIATIVE CITOYENNE

Prises en charge par le milieu et pour le milieu, de multiples initiatives sont le fait de citoyens volontaires et passionnés qui ne sont

³ L'accompagnement est ici suggéré au détriment de la reconnaissance et de l'admissibilité du soutien. Selon cette perspective, les citoyens et groupes, regroupés ou non en associations affinitaires, définissent librement leur projet associatif tout en pouvant profiter de certaines ressources municipales dès lors qu'il rejoint les effets ciblés par la collectivité. Cet accompagnement n'implique pas de dépendance aux ressources municipales dans le temps puisque l'autonomisation des partenaires est autant que possible recherchée.

pas nécessairement regroupés sous forme d'organismes sans but lucratif. Centrés sur les besoins des milieux, ces projets sont souvent des services directs à la communauté. En ce sens, ils constituent de formidables avenues pour rehausser la qualité de vie d'une collectivité.

Malgré les enjeux associés à la responsabilité et à l'imputabilité, plusieurs municipalités, par le biais de leur politique et de leurs programmes, parviennent à accompagner ces initiatives en les faisant parrainer par un autre organisme reconnu, en soutenant ponctuellement les associations non personnifiées, voire en allégeant la structure plutôt robuste qui convient à plusieurs associations du territoire mais peut-être moins à des groupes citoyens souhaitant s'impliquer de façon ponctuelle sans nécessairement devoir gérer la lourdeur bureaucratique qui y est associée. Ces initiatives gagnent à pouvoir s'inscrire dans des mécanismes simplifiés et invitants davantage calqués sur la réalité des individus qui en sont à l'origine et sur la nature des projets. Nul doute que la Municipalité et son service municipal de loisir peuvent accompagner efficacement ces initiatives porteuses.

AXE BÉNÉVOLE

Pour être stimulé et se pérenniser, l'engagement bénévole doit profiter de conditions qui lui sont favorables. Mais pour prétendre pouvoir les développer, plusieurs questions méritent des réponses. Quels sont les intérêts et causes auxquels le bénévole est sensible? Quels sont ses points forts? Quelle forme d'accompagnement est le plus à même de valoriser ses compétences et son expérience? Comment lui permettre de développer son capital social et humain? D'établir et consolider son réseau (amical et professionnel)? Comment contribuer à sa recherche de plaisir, d'utilité et de sens? Comment l'accompagner dans son intervention (tâches, disponibilités, ambiance, environnement)? Comment façonner une expérience bénévole satisfaisante?

Autant de questions qui peuvent trouver réponse dans des études telle l'*Enquête sur le bénévolat* menée depuis 20 ans par André Thibault, Julie Fortier et le Laboratoire en loisir et vie communautaire⁴. Agir directement et de manière ciblée auprès de cet individu, quelles qu'en soient les fonctions, ne peut qu'entraîner des retombées intéressantes pour l'individu et son engagement. Il incombe à présent aux municipalités et organismes de s'y intéresser sérieusement, puis d'y adosser les programmes et ressources nécessaires.

AXE ADMINISTRATEUR.TRICE

Le milieu associatif fourmille de personnes bénévoles qui, malgré leurs intentions bienveillantes, sont malheureusement peu familières avec les processus administratifs ou les aspects liés à la vie démocratique d'une organisation à but non lucratif. Considérant les risques auxquelles elles peuvent s'expo-

ser ou exposer l'association, il est totalement indiqué que la Municipalité et ses partenaires (ex. : le centre d'action bénévole local, l'unité régionale de loisir et de sport) puissent proposer un accompagnement à la personne dirigeante qui siège au conseil d'administration. Quel est le rôle d'une personne dirigeante? Quelles fonctions lui incombent? Quelles responsabilités lui reviennent?

L'accompagnement municipal vise ici à outiller l'individu pour qu'il cerne ses devoirs et obligations, puisse faire preuve de diligence et de prudence, de loyauté et d'honnêteté, d'obéissance, d'intégrité et d'impartialité. À cela s'ajoute la gestion du risque, notamment considéré du point de vue des assurances responsabilité civile, administrateurs et dirigeants, voire des biens. Aussi, il s'agit de le renseigner convenablement sur les fonctions administratives, juridiques et de visibilité qu'il doit assumer. Agir de la sorte ne peut que favoriser une saine gouvernance et limiter tout manquement, irrégularité ou abus possibles pouvant impacter la personne, son organisation et les services qu'elle offre dans le milieu. Pour autant, la Municipalité doit impérativement respecter les fondements de la vie démocratique associative. Toute entrave en la matière pourrait être considérée comme une forme d'ingérence voire d'aliénation.

AXE ASSOCIATION ET ORGANISME

L'association et l'organisme en tant qu'entités collectives animées par un projet peuvent bénéficier de l'accompagnement de la Municipalité. Cet accompagnement peut s'appliquer à la (re)définition du projet en question (raison d'être, mission, valeurs) ou encore à sa réalisation pleine et entière dans le milieu et auprès de publics ciblés. Les questions d'intégrité, de surveillance ainsi que de création, révision et conformité à différents documents-cadres (ex. : code d'éthique, code de conduite, règles de conformité, règles de gouvernance) sont à prendre en compte au même titre que la surveillance. Loin d'être en reste, les vérifications régulières sur le plan financier, la mise en place de mesures de redressement, les mesures de gestion des risques, le respect des lois et règlements applicables, etc. figurent parmi d'autres aspects pour lesquels un accompagnement peut s'avérer nécessaire. En s'impliquant dans cet axe, la Municipalité favorise la saine gouvernance de ses partenaires ainsi que la création et le maintien d'environnements sains au sein desquels de nombreux bénévoles et citoyens évoluent.

FAIRE ÉCLORE ET STIMULER LA VIE COMMUNAUTAIRE

Les politiques qui s'intéressent au développement de la vie communautaire constituent des instruments d'action publique uniques en leur genre en loisir municipal. Elles reflètent

et réaffirment le modèle d'intervention privilégié par la communauté en misant sur le partenariat et la prise en charge du loisir par les citoyens. En ce sens, elles détiennent un fort potentiel dans la constitution de milieux de vie animés et favorables au développement des individus et des communautés.

En adoptant une vision renouvelée de son rôle et de sa contribution, via *in extenso* son réseau de partenaires, ainsi qu'en endossant pleinement son rôle d'accompagnateur, la Municipalité, via son service municipal de loisir, a la capacité d'intervenir véritablement pour le bien de la collectivité avec les acteurs du milieu et les citoyens. Elle est aussi en mesure de moduler son intervention selon les besoins différenciés de ses partenaires et de maximiser les retombées de leurs actions dans le milieu.

À ce chapitre, nul doute qu'il reste du chemin à parcourir. Pour autant, les besoins en la matière sont similaires à l'échelle de la province. Conséquemment, le monde municipal y gagnerait à intégrer le modèle du « faire ensemble » ainsi qu'à disposer de ressources génériques adaptables lui permettant de consolider et d'harmoniser son intervention à l'égard de la valorisation de l'action bénévole, de l'accueil et de l'accompagnement des initiatives citoyennes, des bénévoles, des personnes dirigeantes et de l'association ou de l'organisme lui-même. Le moment ne serait-il pas venu de réaliser un chantier national sur le sujet?

⁴ Dernière édition : Thibault, A. et Fortier, J. (2023), *L'activité bénévole en loisir. Une recherche longitudinale*, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR.

RECONNAISSANCE DES BÉNÉVOLES L'ÉVÉNEMENT ANNUEL EN QUESTION

PAR EDITH PROULX* ET DENIS POULET

Les événements de reconnaissance des bénévoles ont-ils toujours la cote dans nos municipalités? L'importance de reconnaître les bénévoles est fortement ancrée dans la culture des gestionnaires du loisir public, et ce, depuis longtemps. En 2010, le Regroupement de l'action bénévole du Québec (RABQ) présentait un mémoire sur ce sujet au groupe de travail sur l'action bénévole mis sur pied par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ce document de 21 pages, intitulé *La reconnaissance de l'action bénévole au Québec*, passait en revue les objectifs d'une telle reconnaissance et présentait une liste de moyens. On y mentionnait notamment tous les prix au niveau national ainsi que les moyens possibles au niveau local, de même que les compensations financières.

Les trois enquêtes (2001, 2011 et 2023) du Laboratoire en loisir et vie communautaire auprès des bénévoles ont par ailleurs démontré que la reconnaissance se manifeste d'abord au quotidien par des mercis et du respect, sans toutefois exclure la fête annuelle. On trouvera aussi dans le présent numéro un article qui passe de nouveau en revue les « gestes de reconnaissance » possibles et indique le double rôle des municipalités à cet égard (voir *La reconnaissance, au-delà des prix et des fêtes*, p. 54).

QUESTIONNEMENT ET SONDAGE

Pour un grand nombre de municipalités, la soirée ou fête annuelle des bénévoles est devenue une forte tradition. Certaines ont cependant commencé à s'interroger sur l'utilité réelle et le rapport coût-bénéfice de cette pratique, et entrepris d'examiner d'autres avenues. Les « galas » annuels favorisent-ils réellement la rétention des bénévoles, en attirent-ils de nouveaux? Que valent les honneurs reçus?

La Ville de Lorraine s'est récemment interrogée sur cette pratique. L'événement tenu

en avril 2023 sous forme de soirée animée a suscité une réflexion au sein du Service des loisirs et de la culture, et même au-delà. Au point que les élus ont demandé au Service de repenser à une nouvelle formule qui permettrait de rejoindre davantage de bénévoles.

Les événements annuels sont-ils devenus trop coûteux par rapport à leurs objectifs? Quels seraient les autres moyens ou formules à privilégier? L'équipe de rédaction du présent numéro d'*Agora Forum* a voulu tâter le terrain dans ce domaine. Au début d'avril, elle a mené un bref sondage auprès des municipalités de la région des Laurentides. Sur une quarantaine de municipalités sollicitées, une quinzaine ont répondu, soit un peu plus de 37 %, ce qui donne un échantillon valable et représentatif dans la mesure où on y retrouve des municipalités de toutes tailles.

Taille des municipalités du sondage

Moins de 5000	2
5000 à 9999	5
10 000 à 24 999	6
25 000 à 49 999	1
50 000 et plus	1

UN MOYEN TOUJOURS POPULAIRE, UNE FORMULE DIFFICILE À CHANGER

Tout d'abord, on apprend que la très grande majorité des municipalités (86 %) organisent toujours un événement annuel de reconnaissance des bénévoles. Dans le tiers des municipalités, de 200 à 300 personnes y participent. Dans les autres, le nombre varie entre 50 et 200.

La forme varie, mais c'est le plus souvent un repas festif, avec ou sans remise de prix, avec ou sans animation. Cet événement constitue généralement le moyen de recon-

naissance le plus visible, mais on a aussi recours à divers autres moyens, comme la remise de cadeaux ou la mention de bénévoles méritants sur divers supports médiatiques.

L'idée de changer de formule reçoit l'assentiment du tiers des municipalités, mais la majorité estime que la mise en œuvre serait politiquement très difficile. 73 % des répondants affirment en effet que les élus y tiennent mordicus et 40 % disent qu'un changement de formule rencontrerait beaucoup de résistance. 53 % considèrent que cet événement est tout à fait un bon stimulant alors que 40 % y croient plus ou moins.

QUESTION DE \$

Le budget de l'événement annuel varie beaucoup, notamment en raison de la taille de la municipalité et de l'envergure de l'activité. La somme peut aller de 1000 \$ à 50 000 \$. Le sondage maison révèle que 29 % dépensent entre 30 000 \$ et 50 000 \$. Aucune municipalité ne débourse moins de 1000 \$. Plus du tiers des répondants (36 %) trouvent que c'est insuffisant, la moitié (50 %) que c'est suffisant, enfin 14 % que c'est excessif.

La question financière apparaît néanmoins comme un souci partagé, mais pas au point de remettre en question radicalement les pratiques actuelles. Il s'agit peut-être simplement de modifier la formule pour limiter les coûts et rejoindre davantage de bénévoles.

NOUVELLES PERSPECTIVES

L'équipe rédactionnelle d'*Agora Forum* qui a piloté et analysé le sondage croit que l'événement annuel de reconnaissance des bénévoles est toujours un bel événement attendu dont la visibilité constitue une valorisation publique du bénévolat. Même si elle ne saurait être le seul moyen de reconnaissance (les répondants au sondage l'admettent volontiers), elle semble bien ancrée dans la tradition. Il y a lieu cependant de faire des efforts pour en améliorer la visibilité.

On peut aussi en élargir la portée, comme le montre l'expérience de Trois-Rivières, où on a voulu mettre en lumière davantage les organismes et toutes les ressources humaines qui les animent, identifiées comme « citoyens et citoyennes engagé(e)s » plutôt que comme bénévoles (voir p. 17).

Il faut aussi que l'événement se démarque. Même si elle est la seule manifestation publique de reconnaissance des bénévoles dans la municipalité, il arrive qu'elle soit en concurrence avec d'autres événements qui visent le même but à d'autres niveaux.

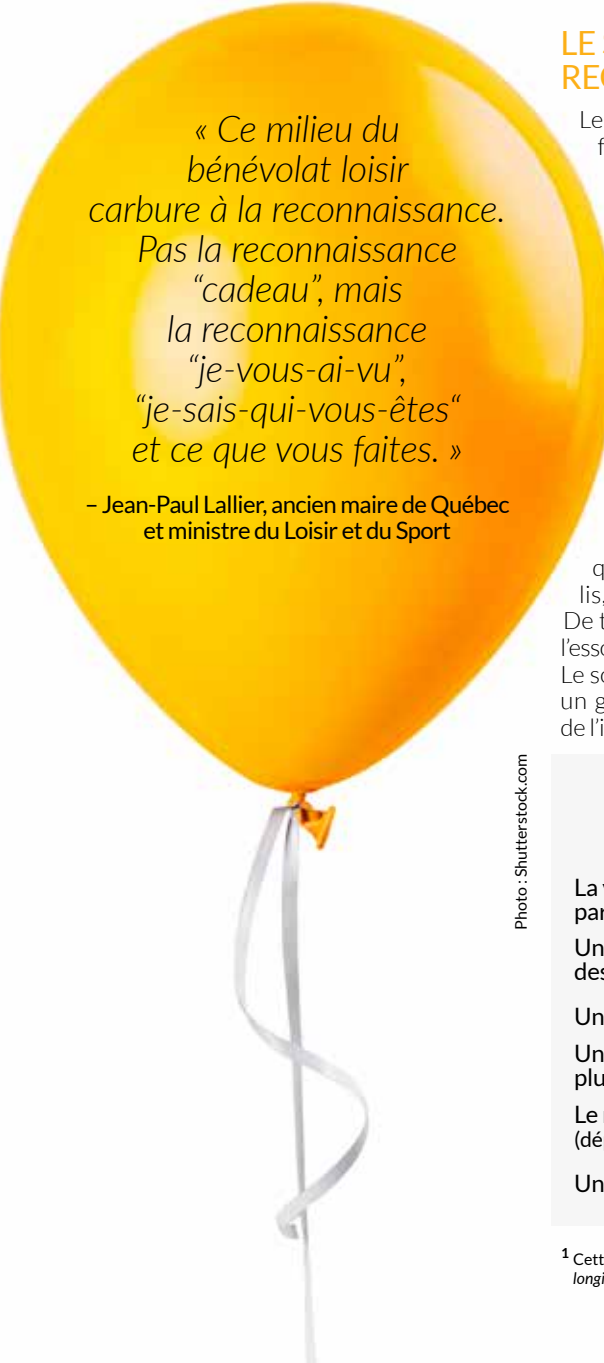
Et il reste à mesurer plus précisément les effets de ce moyen (et d'autres) sur le recrutement et la rétention des bénévoles.

* Edith Proulx, directrice du Service des loisirs et de la culture de la Ville de Lorraine, vice-présidente de l'AQLM et responsable du comité éditorial d'*Agora Forum*

LA RECONNAISSANCE AU-DELÀ DES PRIX ET DES FÊTES

Source : Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR¹

PAR ANDRÉ THIBAUT



« Ce milieu du bénévolat loisir carbure à la reconnaissance. Pas la reconnaissance "cadeau", mais la reconnaissance "je-vous-ai-vu", "je-sais-qui-vous-êtes" et ce que vous faites. »

- Jean-Paul Lallier, ancien maire de Québec et ministre du Loisir et du Sport

LE SENS DE LA RECONNAISSANCE

Les gestes de reconnaissance doivent se fonder et nourrir ce qui motive les bénévoles à s'engager, soit le désir d'être utiles et le sentiment d'être des partenaires.

Dans la plupart des recherches, quand les citoyens bénévoles parlent de reconnaissance, ils évoquent beaucoup plus que les prix et les fêtes : ils parlent de respect, de remerciements et de la façon de les intégrer dans les organisations comme partenaires et non comme main-d'œuvre non rémunérée.

Dans le contexte actuel, il n'est pas rare que des participants se montrent impolis, voire violents, envers les bénévoles. De tels comportements peuvent entraîner l'essoufflement et la démission des bénévoles. Le soutien de l'organisation est dans ce cas un geste de reconnaissance du statut et de l'importance des bénévoles.

LES GESTES DE RECONNAISSANCE

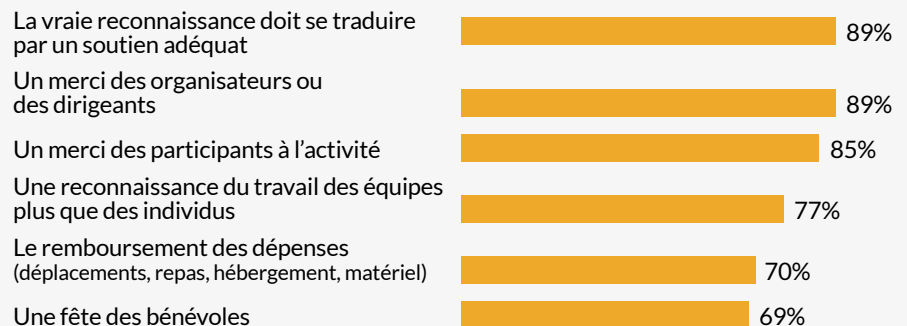
La reconnaissance passe par :

1. Des remerciements de la part des responsables et des participants
2. De l'information sur l'organisation : ses objectifs, ses défis et ses réussites
3. De la consultation sur ce qui les touche et, plus largement, sur les orientations de l'organisation (cette façon de reconnaître l'apport des bénévoles est particulièrement souhaitée par les boomers et les plus jeunes)
4. Des interventions en faveur des bénévoles quand des participants se montrent violents verbalement ou autrement
5. La reconnaissance des groupes autant que des individus.

Les gestes ci-dessus génèrent une reconnaissance au quotidien et doivent être inclus dans la culture des organisations. Ils améliorent l'expérience bénévole et la rétention.

Photo : Shutterstock.com

Gestes de reconnaissance privilégiés par les bénévoles (Enquête 2023)



¹ Cette fiche est fondée sur les données de la recherche : Thibault, André, Fortier, Julie (2023) *L'activité bénévole en loisir. Une recherche longitudinale*, Édition 2023, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR. Disponible à <https://bel.uqtr.ca>

Depuis quelques années, les fêtes annuelles des bénévoles et les prix en bénévolat ont pris de l'ampleur. Les budgets qui y sont consacrés ont suivi et souvent atteint des montants considérables. Tout appréciés qu'ils soient, à l'évidence, ils ne peuvent satisfaire à eux seuls aux exigences de la fonction reconnaissance².

Il importe donc de remettre ces fêtes et ces prix dans leur rôle de complément à la reconnaissance pour favoriser la visibilité du bénévolat. Sans la reconnaissance au quotidien, ces fêtes et ces prix ne seraient que superficiels ou accessoires. De plus, la reconnaissance au quotidien touche tous les bénévoles, quelle que soit l'ampleur du temps donné, et non seulement ceux qu'on invite à la soirée Reconnaissance.

L'Enquête 2023³ a montré que ces fêtes servent davantage à célébrer l'esprit communautaire qui motive et porte les bénévoles. En ce sens, elles peuvent renforcer le bénévolat dans la communauté, à la condition de ne pas être un événement pour quelques-uns mais pour les groupes, et impliquer un certain nombre de bénéficiaires de l'action bénévole.

Voilà qui pourrait justifier les budgets alloués à cette manifestation dans la mesure où ils ne réduisent pas ceux consacrés au soutien et à la reconnaissance quotidienne.

LE DOUBLE RÔLE DE LA MUNICIPALITÉ

En manière de reconnaissance, la municipalité possède deux statuts qui lui procurent des leviers différents. Elle est productrice de services auprès de la population et partenaire en soutien aux organisations de loisir autonomes.

Comme productrice de service en loisir, elle intervient dans les infrastructures, les activités et les événements où elle est maîtresse d'œuvre ou partenaire majeure. Elle peut mettre à profit ces lieux, ces activités ou ces événements pour souligner la contribution des bénévoles, fêter les réussites avec les équipes et remettre des symboles d'appréciation.

Comme partenaire des organisations autonomes, elle peut aussi, en application de ses politiques d'admissibilité et de soutien aux organismes, utiliser ses leviers et ses ressources pour s'assurer que les organismes soutenus ont de bonnes pratiques de reconnaissance.

Sans la reconnaissance au quotidien, ces fêtes et ces prix ne seraient que superficiels ou accessoires.

² Voir à ce sujet Reconnaissance des bénévoles : l'événement annuel en question, p. 56.

³ Fortier, Julie, Thibault, André (2023), L'activité bénévole en loisir, une recherche longitudinale, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR, rapport de recherche, à paraître en 2024 sur le site de l'Observatoire en loisir et vie communautaire

Des terreaux de qualité supérieure

Nous offrons plus de 40 types de terreaux et de mélanges spécifiques à la construction de terrains sportifs. Chacun de nos terreaux est formulé en considérant des besoins particuliers dont :

- le drainage
- l'aération
- l'augmentation des micropores
- la résistance à la compaction
- le tassement du sol
- la rétention d'humidité
- la facilité d'épandage

Livraison en moins de 24 h.

 Les Sols Champlain



SolsChamplain.com

1111, Cabane Ronde
Mascouche, QC J7K 0P2
1 800 966-0881 • info@solschamplain.com

ATMOS
PHÈRE

ESPACES PUBLICS
ESPACES LUDIQUES

Robinia Fantasy

S'évader dans la forêt fantastique

Dans le royaume enchanteur des mondes fantastiques, l'imagination et le jeu s'entremêlent. **Le style unique des structures de jeu Robinia Fantasy est en accord avec la nature, en plus d'être disponible avec la certification FSC®.** Les poteaux en bois arborent un veinage authentique, qui date de l'époque où ils étaient à l'état naturel.



Renouez avec la magie de l'enfance.
Découvrez la collection!

