

**ÉTUDE SUR LA SITUATION DU BÉNÉVOLAT
DANS LA MRC DE PORTNEUF
PHASE 2
GROUPES DE DISCUSSION**

Réalisée par Julie Trudel de Jeun'Essor Portneuf

Pour le comité de travail sur le bénévolat

Juin 2014

PRÉSENTATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE TRAVAIL SUR LE BÉNÉVOLAT

M. René Alain, directeur du Service des loisirs et de la culture à la Ville de Donnacona.

M. Alain Blanchette, directeur général d'Accès Travail Portneuf.

M^{me} Jacynthe Drolet, directrice générale du Centre d'action bénévole de Québec.

M. Michel Fleury, président de la Table des aînés de la MRC de Portneuf.

M. Matthew Gagné, agent de développement rural du Centre local de développement de Portneuf.

M. Dominic Germain, coordonnateur ATI au Centre local de développement de Portneuf.

M^{me} Jane Mitchell, intervenante communautaire au Centre de santé et de services sociaux de Portneuf.

M^{me} Louise Roy, directrice générale de l'Entraide communautaire Le Halo.

M^{me} Julie Trudel, coordonnatrice du comité de travail sur le bénévolat.

REMERCIEMENTS

Cette partie de l'étude sur la situation du bénévolat dans Portneuf a été réalisée grâce au soutien financier de l'Alliance de la solidarité de la Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale du secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS). Le comité de travail souhaite les remercier sincèrement de leur appui.

Nous tenons aussi à remercier M^{me} Andrée Sévigny, T.S, Ph. D, professeure associée au Département de médecine familiale et médecine d'urgence, chercheure au Centre d'excellence sur le vieillissement de Québec (CEVQ) du CHU de Québec et directrice adjointe à l'Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés (IVPSA) ainsi que M^{me} Julie Castonguay, T.S.P., étudiante au doctorat en gérontologie à l'Université de Sherbrooke, professionnelle de recherche au CEVQ du CHU de Québec et membre étudiante de l'IVPSA. Leurs conseils et leurs commentaires furent d'une aide précieuse pour la réalisation de nos travaux.

Nous remercions aussi les personnes qui ont accepté de participer à nos groupes de discussion. Ces personnes ont fait preuve d'une grande disponibilité et d'une très belle générosité, et ce, afin de nous permettre de mieux connaître et comprendre leur réalité, mais également de partager avec nous d'éventuelles pistes de solution en lien avec la participation bénévole.

SOMMAIRE

Ce document présente les résultats d'une étude menée en 2014 qui avait pour but de mieux comprendre le phénomène du bénévolat dans la région, et plus particulièrement les difficultés en lien avec le recrutement et la rétention des bénévoles. Cette recherche s'inscrit dans une démarche entreprise en 2013 par le biais d'un sondage visant à mieux cerner la réalité des organismes de Portneuf qui s'appuient sur le travail bénévole pour réaliser leur mission. Le comité voulait mettre en évidence l'importance de la contribution de ces bénévoles. Le sondage avait également pour objectif de sonder le degré de difficulté des organisations en matière de recrutement, de formation et de rétention des bénévoles. De plus, le comité souhaitait identifier les impacts éventuels d'une pénurie de bénévoles sur la situation actuelle et future de ces organisations. Ces impacts devront être conjugués à la réalité démographique de la MRC de Portneuf qui doit composer avec une population vieillissante qui sollicitera davantage de services de la part des organisations communautaires bénévoles. Le comité de travail souhaitait entendre et comprendre les réalités des différentes parties (bénévoles, responsables de bénévoles et décideurs). Grâce à cette étude et aux discussions qui s'ensuivront, le comité de travail, en collaboration avec différents acteurs de l'action bénévole, souhaite identifier des pistes de solution relativement aux méthodes de recrutement, d'accueil, de soutien, de fidélisation et de reconnaissance des bénévoles dans la région de Portneuf.

Comme l'action bénévole est volontaire, repose sur la gratuité du geste et sur une liberté d'action, elle implique que les bénévoles soient motivés à accomplir ces gestes. Les motivations qui incitent les individus à offrir gratuitement de leur temps sont nombreuses et variées et tendent à évoluer avec leur parcours de vie. Dans Portneuf, le recrutement se fait surtout par les contacts personnels. Présentement, aucun organisme voué à l'action bénévole ne possède un lieu physique sur le territoire de la MRC afin de faciliter le contact entre les aspirants bénévoles et les organismes. Tout dépendamment de la taille de l'organisation, les moyens utilisés pour former, encadrer et soutenir les bénévoles sont très différents. Il en va de même pour la reconnaissance et les remerciements aux bénévoles. Ce document permet donc d'observer les besoins, les attentes et les réalités des différentes parties en lien avec ces thèmes.

Les défis sont donc nombreux, mais les opportunités de dégager des pistes de solution intéressantes le sont tout autant. L'étude qui suit présente les résultats des consultations et des travaux du comité entrepris en 2013 (le sondage auprès des organisations bénévoles en 2013 et les groupes de discussion en 2014) qui serviront par la suite à l'élaboration d'un plan d'action régional pour le soutien de l'action bénévole dans Portneuf.

Il est à noter que le genre masculin a été utilisé dans le rapport afin d'alléger le texte et d'éviter que les personnes ayant participé à cette étude puissent être identifiées.

TABLE DES MATIÈRES

Lexique.....	8
Introduction et historique du projet.....	9
Chapitre 1 - Approche méthodologique	11
Chapitre 2 - Description de l'échantillon	14
Chapitre 3 - Définition de la notion de bénévole.....	18
Chapitre 4 - Rôle des acteurs	20
Chapitre 5 - L'implication bénévole : sources de motivation et de démotivation	22
5.1 Mise en contexte	22
5.2 Sources de motivation	23
Chapitre 6 - Action bénévole : éléments irritants et sources de démotivation.....	27
6.1 Mise en contexte	27
6.2 Éléments irritants et sources de démotivation.....	28
6.3 Craintes ou réticences à s'engager bénévolement.....	30
6.4 Je suis retraité mais je ne veux pas m'impliquer	31
6.5 Quand les motivations deviennent sources de conflits.....	31
Chapitre 7 - Le recrutement et l'accueil	32
7.1 Mise en contexte	32
7.2 Quelques constats sur la situation actuelle	33
7.2.1 Le recrutement en général	33
7.2.2 Retour sur les résultats de l'enquête menée à l'hiver 2013 sur les motifs qui nuisent au recrutement des bénévoles	34
7.2.3 Le recrutement chez les jeunes	35
7.2.4 Le recrutement chez les individus de 25-50 ans.....	35
7.2.5 Le recrutement chez les nouveaux retraités	35
7.2.6 Le recrutement chez les aînés.....	36
7.2.7 Le recrutement des personnes non impliquées bénévolement.....	36
7.3 Méthodes utilisées pour recruter des bénévoles	36
7.3.1 Méthodes de recrutement utilisées selon les responsables des organisations bénévoles lors du sondage réalisé à l'hiver 2013	36
7.3.2 Méthodes de recrutement selon les participants aux groupes de discussion de l'hiver 2014..	37
7.3.3 Aspects qui nuisent au recrutement.....	40
7.3.4 Aspects facilitant le recrutement.....	42

7.4 Méthodes d'accueil et d'intégration des nouveaux bénévoles	43
7.4.1 Aspects facilitant l'accueil et l'intégration des bénévoles	45
7.4.2 Aspects qui nuisent à l'accueil et à l'intégration des bénévoles	46
7.5 Retour sur les résultats du sondage effectué à l'hiver 2013	47
7.6 En résumé	48
7.7 Perspectives de développement.....	48
Chapitre 8 - Encadrement, formation et soutien des bénévoles.....	50
8.1 Mise en contexte	50
8.2 Quelques constats sur la situation actuelle	51
8.3 Moyens utilisés pour encadrer, former et soutenir les bénévoles.....	53
8.4 Aspects positifs de l'encadrement, de la formation et du soutien offerts aux bénévoles	54
8.4.1 Conséquences pour les individus et les organisations lorsque la formation, l'encadrement et le soutien sont insuffisants	54
8.4.2 Conséquences de l'absence de soutien (administratif, technique ou professionnel) adéquat dans les organisations locales.....	55
8.5 Suggestions des participants concernant les organisations	56
8.6 Pistes de développement.....	56
Chapitre 9 - Rôle et qualités du responsable de bénévoles	58
9.1 Mise en contexte	58
9.2 Rôle d'un responsable de bénévoles et qualités souhaitées.....	59
9.3 Pratiques de gestion des responsables qui sont appréciées des bénévoles	60
9.4 Aspects souvent négligés.....	61
9.5 Aspects à améliorer	61
9.6 Perspectives de développement.....	62
Chapitre 10 - Remercier, reconnaître et fidéliser les bénévoles	63
10.1 Mise en contexte	63
10.2 Remerciements et reconnaissance : ce qu'en pense les participants des différents groupes de discussion.....	64
10.2.1 Remerciements et reconnaissance : attentes selon des bénévoles, des bénévoles en santé et service sociaux et des anciens bénévoles.....	64
10.2.2 Remerciements et reconnaissance : point de vue des décideurs et des responsables de bénévoles.....	65

10.2.3 Remerciements et reconnaissance : point de vue des participants qui ne sont présentement pas impliqués bénévolement.....	66
10.3 Moyens utilisés pour remercier, reconnaître et fidéliser les bénévoles	67
Chapitre 11 - La gestion des organisations bénévoles.....	71
11.1 Gestion des bénévoles, un casse-tête pour l'équipe de direction?.....	71
11.2 Organisations régionales versus organisations locales.....	71
11.3 Lien entre les municipalités et les organisations locales	71
11.4 Organisations bénévoles très hiérarchisées	72
11.5 Abandon des bénévoles.....	72
Chapitre 12 - Les éléments de succès des organisations bénévoles	74
Chapitre 13 - Nouveaux constats, perspectives de développement et pistes de recherche	76
13.1 Perspectives de développement.....	76
13.1.1 Protéger les bénévoles.....	76
13.1.2 Établir un lieu central de diffusion des activités bénévoles	77
13.1.3 Plate-forme locale ou régionale des organisations bénévoles	77
13.1.4 Ressource spécialisée externe disponible gratuitement pour les petites organisations	78
13.1.5 Meilleure diffusion des offres de formation s'adressant aux bénévoles	78
13.1.6 Salon des bénévoles.....	78
En conclusion	79
ANNEXE 1 - INVITATION GÉNÉRALE ENVOYÉE PAR COURRIEL	80
ANNEXE 2 - GRILLE DE PLANIFICATION DES GROUPES DE DISCUSSION.....	81
ANNEXE 3 - LETTRE D'INVITATION DES PARTICIPANTS AUX GROUPES DE DISCUSSION	82
ANNEXE 4 - LETTRE DE REMERCIEMENTS ADRESSÉE AUX PARTICIPANTS DES GROUPES DE DISCUSSION	83
ANNEXE 5 – GRILLE DE COMPILATION DES DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES	84
ANNEXE 6 –FOCUS GROUPE INITIAL.....	86
GROUPE DE DISCUSSION DES BÉNÉVOLES EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX	87
GROUPE DE DISCUSSION DES PERSONNES QUI NE SONT PAS PRÉSENTEMENT IMPLIQUÉES BÉNÉVOLEMENT.....	88
GROUPE DE DISCUSSION DES ANCIENS BÉNÉVOLES	89
GROUPE DE DISCUSSION DES RESPONSABLES DE BÉNÉVOLES	90
GROUPE DE DISCUSSION DES DÉCIDEURS	91
GROUPE DE DISCUSSION DES BÉNÉVOLES.....	92
GROUPE DE DISCUSSION DES RETRAITÉS QUI NE SONT PAS PRÉSENTEMENT IMPLIQUÉS BÉNÉVOLEMENT	93
ANNEXE 7 – RÉSUMÉ DU SONDAGE SUR LE BÉNÉVOLAT (2013)	94

Lexique

CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
AB	Ancien bénévole
B	Bénévole
BSSS	Bénévole œuvrant dans des organisations dispensant des services dans le domaine de la santé et des services sociaux
D	Décideur
GT	Groupe test
NB	Personne non bénévole
RDB	Responsable de bénévoles
R	Retraité non impliqué bénévolement

Introduction et historique du projet

Dans la MRC de Portneuf, comme ailleurs au Québec, le bénévolat s'avère un apport essentiel au bon fonctionnement de la collectivité. Le temps consacré par les bénévoles se compte en milliers d'heures et plusieurs organismes communautaires dépendent de cette contribution. Or, nous constatons depuis quelques années un essoufflement des bénévoles et, dans certains cas, une difficulté grandissante à fidéliser les bénévoles et à en recruter de nouveaux. Cette situation n'est pas unique à la MRC de Portneuf, mais elle se veut tout de même préoccupante, car une pénurie de bénévoles impliquerait des coupures dans les services de plusieurs organisations œuvrant dans la communauté.

C'est pourquoi, à la demande de la Table de concertation des aînés de Portneuf, un comité de travail a été mis sur pied dans le cadre de l'Approche territoriale intégrée (ATI). Les membres de ce comité se penchent depuis la fin de 2012 sur la situation du bénévolat dans la MRC de Portneuf afin de mieux comprendre les enjeux liés aux problématiques qui restreignent l'engagement bénévole dans les organisations locales et régionales.

Dans le but de dresser un portrait réaliste de la situation, un sondage a été réalisé à l'hiver 2013 auprès des responsables d'organisations bénévoles. Cette méthode a permis de recueillir des données très intéressantes et de mieux comprendre la situation actuelle, les tendances à moyen et à long terme, de même que l'évolution de la compréhension du bénévolat selon les groupes d'âge. Le résumé des résultats de ce sondage est présenté en annexe 7.

Mais certains aspects de la situation exigeaient une autre méthode afin d'en apprendre davantage sur le sujet. À l'hiver 2014, le comité de travail a donc tenu une série de groupes de discussion auprès de bénévoles, d'anciens bénévoles, de responsables de bénévoles, de décideurs et de personnes qui ne sont présentement pas impliqués bénévolement.

Objectifs ciblés par le comité

- Mieux comprendre le phénomène du bénévolat dans la région et, plus particulièrement, les difficultés en lien avec le recrutement et la rétention des bénévoles.
- Entendre et comprendre les réalités des différentes parties concernées (bénévoles, responsables de bénévoles et décideurs).
- Identifier quelles sont les motivations qui incitent les gens à s'impliquer bénévolement, mais également quels en sont les irritants.
- Identifier des pistes de solution qui atténueraient les problèmes liés au recrutement, à l'accueil, au soutien, à la fidélisation et à la reconnaissance des bénévoles.
- Finalement, le comité souhaitait aller plus loin en tentant de sensibiliser la population qui n'est présentement pas ou très peu impliquée bénévolement, mais qui pourrait éventuellement le devenir. Le comité voulait aussi mieux comprendre les motivations des personnes non impliquées et vérifier dans quelles conditions elles souhaiteraient éventuellement le faire.

Ces rencontres et les propos recueillis sont une richesse pour la poursuite des travaux du comité et ont permis de répondre aux grands objectifs que le comité de travail s'était fixé. Un de ces objectifs étant de mieux comprendre le phénomène du bénévolat dans Portneuf.

Le rapport qui suit se veut un reflet du contenu des propos recueillis. Il tentera également de dégager plus particulièrement des éléments en lien avec les motivations, le recrutement, l'accueil, le soutien et la reconnaissance des bénévoles et ce, du point de vue des différents types de participants. Grâce à ce travail, le comité souhaite atteindre un autre grand objectif qui est de sensibiliser les organisations publiques et privées de la région de Portneuf à la réalité des bénévoles et, éventuellement, de mieux les outiller dans leurs interventions auprès de ces derniers. Le comité souhaite être en mesure de dégager des éléments qui permettront aux organisations de mieux planifier leurs actions, en particulier celles touchant le recrutement, l'encadrement, la planification des tâches et la reconnaissance de leurs bénévoles.

Afin de maximiser les retombées d'une telle étude, le comité partagera le contenu de ses recherches et de ses réflexions avec les organisations bénévoles du milieu lors de la tenue d'états généraux qui se tiendront à l'automne 2014. À la suite de cette grande rencontre, le comité de travail souhaite voir élaborer, par les autorités concernées, un plan d'action qui sera le reflet des discussions avec les intervenants et les organismes du milieu et qui répondra aux besoins des organisations et des bénévoles.

Chapitre 1 - Approche méthodologique

Il s'agit d'une recherche qualitative basée sur une approche collaborative visant à montrer la réalité telle qu'elle est vécue, décrite et ressentie par les acteurs du milieu.

Les étapes en bref

- Identifier les organismes et les personnes à consulter pour la recherche.
- Tenir un groupe de discussion auprès de chacun des types d'intervenants identifiés.

En tout, un total de 8 groupes de discussion regroupant 69 personnes ont été tenus.

Cette partie de l'étude axée sur les groupes de discussion a été réalisée par la coordonnatrice, en collaboration avec le comité formé de représentants d'organismes communautaires bénévoles, d'organismes d'aide à l'emploi, d'organismes de développement économique, d'une représentante du Centre de santé et des services sociaux de Portneuf, d'une représentante du Centre d'action bénévole de Québec ainsi que d'un représentant du milieu municipal. Dans ce rapport, ces personnes seront regroupées sous la dénomination « comité de travail ».

Débutée en 2013, à la suite des résultats obtenus lors du premier sondage, cette partie de l'étude s'est déroulée sur une période d'environ 8 mois. Dans un premier temps, le comité de travail a identifié quels étaient les grands objectifs qui le motivaient à entreprendre une telle démarche. Une fois les objectifs clairement définis, le comité a retenu la méthode des groupes de discussion pour répondre aux interrogations soulevées.

Voici, en résumé, le déroulement de la consultation

- Septembre 2013 : identification des grands objectifs de la démarche.
- Septembre et octobre 2013 : identification des participants ciblées par la démarche et réalisation de la grille d'entrevue. Rédaction de la grille de compilation des données sociodémographiques.
- Octobre 2013 : tenue du premier groupe de discussion (groupe test).
- Novembre et décembre 2013 : à la suite de la tenue du premier groupe de discussion, le contenu de la grille d'entrevue et la composition des groupes ont été révisés. Un calendrier de rencontres a été établi ainsi que la carte de découpage du territoire. Une invitation générale (voir annexe 3) présentant les grands objectifs des groupes de discussion et les dates retenues ont été envoyées par courriel au sein de différents réseaux et d'organismes. Les personnes ayant manifesté leur intérêt ont été recontactées lors du recrutement afin de les inviter à participer aux différents groupes de discussion.
- Janvier à avril 2014 : recrutement des participants et tenue de 7 autres groupes de discussion.
- Janvier à mai 2014 : transcription du contenu des groupes de discussion.
- Juin et juillet 2014: rédaction du rapport.

Compte tenu du nombre important de domaines où se retrouvent des personnes impliquées bénévolement, la composition des groupes a été le sujet de profondes réflexions au sein du comité de travail. Le comité a choisi de sonder en priorité des individus qui œuvrent dans des organisations dont la ou les missions sont en lien avec le thème « aider et s'entraider ».

Le premier groupe de discussion était composé de personnes provenant de diverses organisations et occupant différentes fonctions mais, ayant en commun, d'habiter la ville de Donnacona. À la suite de cette première expérience, le comité a révisé la composition de ses groupes de discussion en ciblant davantage le type de clientèle suivant : des bénévoles œuvrant dans le domaine de l'aide et de l'entraide (santé et des services sociaux), des personnes qui ne sont présentement pas impliquées bénévolement, des anciens bénévoles, des responsables de bénévoles, des décideurs, des bénévoles d'expérience et des nouveaux retraités n'étant présentement pas impliqués bénévolement. Par la suite, le comité a identifié les localités où se tiendraient les groupes de discussion afin que les participants proviennent autant des milieux urbains que ruraux (voir annexe 2), que ces lieux soient centraux, faciles d'accès et répartis sur le territoire de la MRC de Portneuf. Puis, il a lancé une invitation générale par le biais des médias sociaux (voir annexe 1).

Une fois la composition des groupes établie et les lieux retenus, l'organisation technique des groupes de discussion s'est enclenchée rapidement. Les membres du comité ont identifié les organisations et les individus qui pourraient potentiellement être invités à participer aux groupes. Il n'y avait pas de critères de sélection particuliers pour les individus. Le comité souhaitait avoir des participants autant féminin que masculin, de tous les âges et provenant de toutes les municipalités du territoire de la MRC de Portneuf. Aussi, le comité souhaitait la présence de représentants provenant d'organismes en lien avec le thème « aider et s'entraider ».

Les groupes de discussion ont été d'une durée moyenne de 100 minutes. Un guide d'entrevue, adapté en fonction du type de participant, a été élaboré pour orienter ces groupes de discussion (voir annexe 6). Les grilles d'entrevues abordent différents thèmes en lien avec la coordination des bénévoles : le recrutement, l'accueil, la formation, le soutien, et la fidélisation ou la reconnaissance des bénévoles. De plus, pour les groupes réunissant des personnes non impliquées bénévolement, la notion de ce qu'est un bénévole a été ajoutée. Les participants étaient invités à remplir une fiche permettant de recueillir leurs données sociodémographiques (voir annexe 5) en vue de décrire l'échantillon.

Afin de recruter des participants pour le groupe de discussion des retraités qui ne sont présentement pas impliqués bénévolement, la coordonnatrice a contacté toutes les organisations de retraités présentes sur le territoire de la MRC de Portneuf. Des membres de ces groupes ont même été rencontrés, mais cette méthode n'a pas permis de recruter de candidats. Les participants ont finalement été recrutés par le biais de contacts personnels et de références des membres du comité de travail.

Avec l'accord des participants de chacun des groupes, les discussions ont été enregistrées. Lors de l'écoute de ces enregistrements, une prise de notes rigoureuse a été réalisée et a servi à la rédaction du présent rapport. Le matériel ainsi recueilli a été soumis à une analyse qualitative de contenu

thématique. Ce type d'analyse permet de dégager tous les thèmes pertinents à partir des données recueillies et d'observer dans quelle mesure ceux-ci se rejoignent, se contredisent ou se complètent.

Le comité souhaite partager le fruit de son travail afin de former les responsables de bénévoles sur les valeurs et la motivation des personnes qui font du bénévolat, leurs contraintes et, éventuellement, sur la façon dont les gens entrevoient l'implication bénévole au cours des prochaines années. Le comité de travail croit également à la nécessité de mieux outiller les organisations en lien avec la coordination de leurs ressources bénévoles.

Chapitre 2 - Description de l'échantillon

Les types de groupes de discussion et le nombre de participants

Types de participants	Nombre de participants
Groupes test regroupant des bénévoles et des responsables de bénévoles	6
Bénévoles du secteur de la santé et des services sociaux	9
Personnes non impliquées bénévolement	9
Anciens bénévoles	8
Responsables de bénévoles	10
Décideurs	10
Bénévoles très actifs dans différents domaines	10
Retraités non impliqués bénévolement	7
Total	69

Les groupes de discussion se sont déroulés dans différents secteurs de la MRC de Portneuf, tant en milieu rural qu'urbain et ce, dans des municipalités présentant des caractéristiques différentes. Les municipalités du secteur est sont davantage en expansion comparativement à celles du secteur ouest qui doivent composer avec une population vieillissante et différentes autres problématiques. Les zones ombragées représentent les localités où ont eu lieu les groupes de discussion.



Lors de la tenue des groupes de discussion, les participants étaient invités à compléter un formulaire permettant de recueillir des informations afin d'établir quelques données sociodémographiques. Soixante-huit personnes sur les soixante-neuf participants ont complété le formulaire. Il est à noter que des participants n'ont pas répondu à toutes les questions.

Détail des données recueillies

56 % des participants sont des femmes et 44 % sont des hommes.

Âge des participants	Pourcentage
18 à 25 ans	0
26 à 40 ans	16 %
41 à 54 ans	22 %
55 à 65 ans	31 %
66 à 79 ans	30 %
80 ans et plus	1%
Nombre de répondants	
	68

Niveau de scolarité des participants	Pourcentage
Diplôme d'études secondaires ou moins	28 %
Diplôme d'études professionnelles	11 %
Diplôme d'études collégiales	9 %
Diplôme d'études universitaires	52 %
Nombre de répondants	
	65

État civil des participants	Pourcentage
Célibataires	17 %
Veufs	3 %
Couples avec enfant(s) encore à la maison	18 %
Couples	60 %
Familles monoparentales avec enfant(s) à la maison	2 %
Nombre de répondants	
	65

Occupation des participants	Pourcentage
Travailleurs	46 %
Parents à la maison	3 %
Sans emploi	2 %
Étudiants	0 %
Retraités	49 %
Nombre de répondants	
	67

Provenance des participants	Nombre
Cap-Santé	3
Portneuf	2
Saint-Basile	4
Saint-Gilbert	1
Saint-Raymond	5
Deschambault-Grondines	3
Neuville	4
Rivière-à-Pierre	1
Saint-Casimir	3
Saint-Léonard	2
Donnacona	16
Pont-Rouge	11
Saint-Alban	3
Saint-Marc-des-Carrières	5
Saint-Ubalde	5
Sainte-Christine d'Auvergne	0
Saint-Thuribe	0
Lac-Sergent	0
Nombre de répondants	68

Le tableau ci-haut permet de constater qu'aucune personne provenant des municipalités de Sainte-Christine d'Auvergne, Saint-Thuribe et de Lac-Sergent n'a participé à un des groupes de discussion. Malgré le fait que le comité avait la préoccupation d'avoir un participant en provenance de chacune des municipalités, et qu'il ait effectué les démarches appropriées en ce sens, les participants en provenance de certaines localités se sont désistés à la dernière minute et n'ont pu être remplacés. Ce qui fait en sorte que ces municipalités ne sont pas représentées.

Nombre d'années en tant que bénévole	Pourcentage
Moins de 5 ans	17 %
6 à 10 ans	11 %
11 à 20 ans	17 %
21 à 40 ans	24 %
Plus de 41 ans	31 %
Nombre de répondants	46

Statut(s) des participants au sein des organisations (Il était possible de cocher plus d'un choix de réponse)	Nombre de réponses
Bénévoles	40
Administrateurs bénévoles	18
Coordonnateurs de bénévoles (non rémunérés)	14
Coordonnateurs de bénévoles (rémunérés)	5
Dirigeants*	17
N'est pas bénévole	13
Nombre de répondants	68

* Les dirigeants sont des élus municipaux, des directeurs de services, des directeurs généraux ou des présidents d'organisation.

Il est à noter que sur les 68 répondants, 13 d'entre eux ne se considèrent pas comme des bénévoles et proviennent principalement des groupes suivants : retraités n'effectuant pas de bénévolat, personnes non bénévoles et anciens bénévoles.

Secteurs d'activités où œuvrent les bénévoles (Il était possible de cocher plus d'un choix de réponse)	Nombre de réponses
Gestion municipale	12
Affaires et développement économique	4
Communautaire	31
Environnement	2
Sports et loisirs	19
Éducation	4
Main-d'œuvre	2
Santé et services sociaux	17
Services aux personnes handicapées	4
Événements	16
Habitation	0
Spiritualité	5
Jeunesse et groupes de jeunes	7
Services aux aînés	18
Clubs sociaux	9
Art et culture	6
Accueil de nouveaux arrivants et immigrants	2
Agriculture et agroalimentaire	0
Nombre de répondants	55

Fait intéressant et qui confirme les informations et les croyances existantes : les répondants cumulent souvent plusieurs fonctions, car 55 répondants ont sélectionné 93 réponses. Donc, les participants cumulent souvent plusieurs fonctions au sein de différentes organisations.

En résumé

- Plus de 60 % des répondants sont âgés entre 55 et 79 ans.
- 72 % des participants détiennent au moins un diplôme d'études secondaires. De ce nombre, 52 % ont complété des études de niveau universitaire.
- 46 % sont des travailleurs et près de 50 % sont des retraités.
- Près du quart des participants proviennent de Donnacona et plus de 50 % proviennent d'un des 4 grands centres de la MRC de Portneuf.
- Plus de 80 % des participants font du bénévolat depuis plus de 5 ans, dont 30 % en font depuis plus de 40 ans.
- Près de 60 % des participants aux groupes de discussion affirment agir bénévolement dans une ou plusieurs organisations.

Chapitre 3 - Définition de la notion de bénévole

Ce chapitre s'intéresse à la définition du bénévolat telle que formulée par les participants. Selon les types de participants, les opinions peuvent parfois être contradictoires, différentes ou semblables. Pour permettre une meilleure compréhension des opinions et des réalités émises pour chacun des thèmes, le rapport pourra parfois faire des distinctions entre les différents types de clientèle.

Avant d'étayer davantage sur les thèmes en lien avec la notion de bénévolat, il convient de mieux comprendre ce qu'est l'action bénévole, et ce, selon la perception des différents types de participant.

Définition du terme bénévole

Selon Wikipédia, la définition de bénévole se lit comme suit :

« Le bénévolat est une activité non rétribuée et librement choisie qui s'exerce en général au sein d'une institution sans but lucratif (ISBL) : association, ONG, syndicat ou structure publique. Celui ou celle qui s'adonne au bénévolat est appelé « bénévole ». L'étymologie du mot vient du latin « benevolus » qui signifie « bonne volonté ».

Selon le dictionnaire Larousse :

« Un bénévole est quelqu'un qui fait quelque chose sans être rémunéré, sans y être tenu. Fait sans obligation, à titre gracieux. »

Voici une autre définition qui exprime bien la notion de bénévole :

« Un bénévole est quelqu'un qui donne, volontairement et sans rémunération, son temps et ses capacités, au service d'une cause, d'une organisation ou d'une personne pour accomplir une fonction ou une tâche. De façon générale, les bénévoles sont des citoyens engagés. Les études récentes montrent que ces dimensions varient de plus en plus et façonnent une diversité de bénévoles. » *(Source : Qu'est-ce qu'un bénévole? Définition. – Portail des gestionnaires et des bénévoles).*

Le présent chapitre présente un résumé des propos tenus par les participants des groupes de discussion quant à la notion de bénévole. Seulement deux groupes ont été sondés à cet effet, soit les non bénévoles et les retraités non impliqués bénévolement.

Les participants qui œuvrent dans les organisations s'entendent en général sur la notion de bénévole. Selon eux, c'est une personne qui donne de son temps gratuitement au sein d'une organisation.

Chez les personnes non bénévoles et les retraités non impliqués bénévolement, la notion de bénévolat comporte plusieurs variantes et est perçue différemment par les participants. Certains considèrent que les voisins et les proches aidants sont aussi des bénévoles, puisque leurs services ne sont pas rémunérés. Toutefois, un élément revient fréquemment, soit la notion de donner de son temps gratuitement, qu'il soit encadré ou non par une organisation.

De plus, comme nous le verrons un peu plus loin, chez les individus peu ou pas impliqués bénévolement, la notion de liberté est très importante. Cela signifie que l'éventuel bénévole souhaitera décider quelles tâches il accepte d'accomplir, combien d'heures il effectue, dans quelles circonstances et pour combien de temps. Les aspirants bénévoles ne souhaitent pas sentir de pression en regard de l'horaire ou des tâches à accomplir. Ils doivent être respectés dans leurs disponibilités et leurs préférences.

Types de clientèle	Propos tenus par les participants
<u>Personne non impliquée bénévolement (NB)</u>	<p>Un bénévole est une personne qui donne gratuitement de son temps et n'a pas nécessairement besoin d'être encadré.</p> <p>La notion de besoin est également mentionnée. Si l'aide apportée découle d'un besoin, on peut alors dire que cela relève du bénévolat sinon, cela revient à la notion d'entraide.</p> <p>Donner de son temps gratuitement, c'est du bénévolat peu importe ce que nous faisons.</p>
<u>Retraité non impliqué bénévolement (R)</u>	<p>Un bénévole est une personne qui offre gratuitement de son temps sans être rémunéré.</p> <p>Aider une personne directement, permet de savoir à qui on rend service. Il n'est pas nécessaire que le besoin du receveur ait été identifié par une organisation communautaire dispensant des services. Le service se donne sans passer par un intermédiaire. Plusieurs personnes dans le besoin ne demanderont jamais d'aide. De là, l'utilité des bénévoles qui œuvrent de façon informelle.</p> <p>Les voisins et les proches aidants sont parfois aussi perçus comme étant des bénévoles.</p> <p>Un participant mentionne que pour qu'une personne soit considérée comme bénévole, elle doit être encadrée par une organisation ayant une mission.</p>

Ces propos nous permettent de dégager deux types de bénévolat : le bénévolat formel qui se déroule dans le cadre d'une organisation formelle ou informelle et le bénévolat informel qui relève davantage d'une action indépendante et autonome, et qui n'est aucunement encadrée par une organisation formelle ou informelle.

Chapitre 4 - Rôle des acteurs

Voici un descriptif des différents types d'acteurs qui ont composé les groupes de discussion.

Ancien bénévole (AB)

Personne ayant déjà été **très impliquée** bénévolement de **façon formelle** au sein d'une ou de plusieurs organisations. La majorité des participants ne faisaient plus de bénévolat sur une base régulière, mais davantage de manière ponctuelle, ce qui fait en sorte qu'ils se considéraient ou qu'ils étaient considérés davantage comme des anciens bénévoles. D'autres n'étaient plus impliqués bénévolement au moment de leur participation dans les groupes de discussion.

Groupe de bénévoles (B)

Groupe de personnes œuvrant bénévolement de **façon formelle** au sein de différentes organisations. Les participants étaient des bénévoles cumulant souvent plus d'une implication. Ils assument aussi souvent plusieurs fonctions simultanément (bénévole et/ou responsable de bénévoles). La majorité des participants sont impliqués depuis plusieurs années.

Bénévole dans le domaine de la santé et des services sociaux (BSSS)

Personne œuvrant bénévolement de **façon formelle** au sein d'organisations communautaires ou parapubliques dispensant des services dans des domaines en lien avec la santé et les services sociaux, ou l'entraide.

Décideur (D)

Personne prenant les décisions au sein d'organisations qui ont des bénévoles, (par exemple, un membre de conseil d'administration agissant bénévolement). Le décideur assume des fonctions qui impliquent que ses décisions peuvent avoir des impacts sur le travail des bénévoles. Il provient des milieux municipaux, scolaires, des affaires, du communautaire, d'organismes en lien avec la santé et les services sociaux et de clubs sociaux et récréatifs, etc.

Personne non bénévole (NB)

Personne n'effectuant pas régulièrement de bénévolat de façon formelle dans des organisations regroupant des bénévoles. Par contre, certains participants avaient déjà œuvré bénévolement pour des organisations, mais de façon occasionnelle.

Responsable de bénévoles (RDB)

Personne qui planifie et supervise le travail des bénévoles. Elle peut être rémunérée ou non. Plusieurs agissent également à titre de bénévole au sein de diverses autres organisations.

Retraité non impliqué bénévolement (R)

Personne à la retraite ne s'impliquant pas à titre bénévole. Les personnes qui composaient ce groupe étaient tous des retraités du marché du travail depuis moins de 5 ans. Les participants n'étaient pas impliqués activement de manière régulière à titre de bénévole formel au sein d'une organisation. Certains agissaient à titre de proche aidant pour des membres de leur famille.

Groupe test (GT)

Les personnes ayant participé à ce premier groupe de discussion étaient des bénévoles, des responsables de bénévoles et des décideurs agissant bénévolement. Tous les participants provenaient de la ville de Donnacona. Le groupe était composé à part égal d'hommes et de femmes de tous les âges. Les données provenant de ce groupe de discussion se retrouvent également dans le présent rapport.

Chapitre 5 - L'implication bénévole : sources de motivation et de démotivation

Afin de tracer un portrait des plus justes de la situation du bénévolat dans Portneuf selon le point de vue des participants aux groupes de discussion, l'ensemble des données recueillies ont été classifiées par thème. Cela a permis de dégager les thèmes qui seront présentés dans les chapitres 5 à 12 de ce rapport.

Il est à noter que les participants étaient invités à s'exprimer librement sans chercher à faire consensus sur une définition ou une notion. Donc, les propos recueillis ne font pas nécessairement l'unanimité au sein du même groupe, mais il est quand même possible d'en dégager les grandes lignes.

Ce chapitre s'intéresse aux motivations à s'impliquer bénévolement telles qu'elles ont été formulées par les participants.

En bref

- La notion de plaisir est très importante chez les bénévoles et les non-bénévoles.
- Les motivations qui incitent les gens à s'impliquer bénévolement sont nombreuses et certaines d'entre elles sont intimement liées à des éléments de valorisation et de reconnaissance.
- Les notions de « donner au suivant », d'entraide, d'être utile, de faire plaisir et de faire la différence pour une ou des personnes reviennent souvent, et ce, peu importe le statut des participants.
- Pour les participants plus jeunes, l'opportunité d'acquérir une expérience et de se créer un réseau de contacts utiles pour leur carrière est un élément important de motivation.
- La possibilité d'exercer un certain leadership est mentionnée par certains participants, mais on ne peut pas affirmer que l'attraction du pouvoir soit une source de motivation.

5.1 Mise en contexte

Dans un premier temps, ce chapitre se penche sur ce qui motive les individus à s'impliquer bénévolement au sein d'organisations formelles ou informelles. Le chapitre suivant présente ce qui irrite ou démotive les bénévoles dans leur implication.

5.2 Sources de motivation

Les motivations qui incitent les gens à s'impliquer bénévolement sont nombreuses. Certaines de ces motivations sont intimement liées à la valorisation et la reconnaissance. « (...) *je me sens important quand j'ai transporté une personne et qu'ensuite, cette personne contacte mon organisme et qu'elle dit qu'elle veut m'avoir pour la prochaine fois, (...) je suis même déjà entré dans le bureau de son médecin...* » (B) Les marques de confiance sont donc une source de motivation et une forme de reconnaissance et de valorisation très importante pour certains bénévoles.

Comme l'implication bénévole est volontaire, la notion de plaisir est très présente pour l'ensemble des participants. Il faut aimer ce qu'on fait. « *On fait du bénévolat dans ce qu'on aime généralement, je me serais rendu malade pour mon bénévolat tellement je prenais ça à cœur, ça vient me chercher profondément.* » (B)

Le tableau qui suit présente un résumé des propos tenus par les participants lors des différents groupes de discussion en lien avec les motivations qui incitent les gens à s'impliquer.

Ancien bénévole

- Exemple de la famille, éducation, valeurs d'entraide et de partage.
- Partager du bon temps avec des amis, avoir un groupe d'appartenance, avoir du plaisir (aspect social).
- Croire dans une cause ou être touché par une cause.
- Sentir que son travail est apprécié par les autres, se sentir utile et valorisé.
- Rendre service et aider les plus démunis.
- Permettre à nos enfants de profiter d'une activité et/ou de passer du temps avec eux.
- Succès de l'organisation ou de l'événement.
- Souplesse des organisations bénévoles.
- Acquérir de l'expérience pour un travail futur.
- Goût de faire des choses différentes de celles au travail, faire de nouvelles expériences.

Bénévole SSS

- Sympathie pour les plus démunis.
- Voir le bonheur et le plaisir que l'on apporte, rendre les gens souriants et heureux.
- Savoir que notre visite est attendue.
- Se sentir utile et apprécié.
- Plaisir réciproque.
- Se sentir utile mais pas indispensable.
- Voir les bénéficiaires qui mettent la main à la pâte en fonction de leurs capacités.
- Voir des personnes tristes et pleurer me motive à les aider.
- Pouvoir apprendre des choses aux autres.
- Amour des enfants, permet de combler une maternité jamais réalisée.
- Calme et détente procurés par le fait de tenir un bébé.
- Rendre service à une personne qui en a besoin.
- Une nouvelle expérience de bénévolat apporte toujours quelque chose : une nouvelle expérience, la rencontre de nouvelles personnes et de nouvelles émotions.
- Faire du bénévolat fait du bien.
- Briser l'isolement et faire de nouvelles connaissances.

Bénévole

- Exemple de la famille, éducation, valeurs d'entraide et de partage.
- Goût de faire bouger des choses et d'apporter de l'aide à la communauté « (...) dans un petit milieu, si tu veux qu'il se passe quelque chose, tu dois t'impliquer. » (B)
- Aimer ce qu'on fait, intérêt personnel ou passion pour le domaine ou l'activité.
- Goût de relever des défis.
- Aimer entendre les personnes âgées se raconter.
- Aller chercher une expérience en lien avec son champ d'études.
- Aller chercher une expérience pertinente et se créer un réseau de contacts utiles.
- S'engager bénévolement pour créer un sentiment d'appartenance à un nouveau milieu de vie.
- Permettre à nos enfants de profiter d'une activité et/ou de passer du temps avec eux.
- Donner au suivant.
- Permettre à des jeunes de vivre de nouvelles expériences.
- Contribuer à l'amélioration de la situation de certaines personnes.
- Voir les résultats de ses actions, les réalisations et les réussites.
- Savoir qu'un bénéficiaire veut que ce soit moi qui lui dispense le service, car il m'aime et a confiance en moi.
- Goût d'apprendre de nouvelles choses.
- Retrouver des amitiés.
- Plaisir de se retrouver avec les autres bénévoles.

Décideur

- Aimer ce qu'on fait.
- Goût de se dépasser.
- S'impliquer dans la vie de ses enfants et mieux comprendre la vie à l'école.
- Avoir le sentiment qu'on a besoin de moi.
- Sentir que sa contribution fait une différence.
- Sentiment de faire partie de quelque chose, d'un groupe, d'une mission.
- Permet d'utiliser des compétences qui ne sont pas utilisées dans son travail.
- Acquérir une compétence qu'on n'a pas la chance de développer dans son travail.
- Donner au suivant.
- Faire avancer sa communauté.
- Attrait pour le pouvoir qu'on ne peut exercer dans son travail.
- Attrait pour l'exercice d'un certain leadership.
- Apprendre de nouvelles choses.
- Aller chercher des formations afin d'être mieux outillé dans un domaine d'intérêt.

Responsable de bénévoles

- Voir les résultats et le succès de ses actions, les réalisations et les réussites.
- Passion et intérêt pour la cause ou l'activité.
- Goût de se mettre en valeur.
- Être avec sa gang.
- Aider son prochain et donner au suivant.
- Se sentir apprécié : la reconnaissance devient une source de motivation.
- Goût de relever de nouveaux défis.
- Plaisir retiré de son implication.

Non-bénévole

- **Briser l'isolement.**
- **Intérêt pour l'activité ou la cause.**
- **Participer afin que l'activité de mon enfant se réalise.**
- **Passer un bon moment et rendre une personne heureuse.**
- **Enseigner une de ses compétences à des organisations sans but lucratif qui en ont besoin.**
- **Se sentir utile et avoir l'impression de faire une différence.**
- **Esprit de groupe.**
- **Aider des gens plus démunis.**
- **Goût du défi et des nouvelles expériences.**

Retraité non bénévole

- **Se sentir utile, savoir qu'on a besoin de moi.**
- **Mettre ses compétences au service des autres.**
- **Aimer ce qu'on fait.**
- **Voir le plaisir qu'on peut apporter aux autres, renforcer son estime de soi.**
- **Aller chercher une valorisation disparue en tant que retraité du marché du travail.**
- **Aspect social.**
- **Donner au suivant.**
- **Avoir le sentiment d'être maître du temps alloué à son implication bénévole.**
- **Obtenir des succès et voir des résultats concrets.**
- **Sentiment d'être apprécié et reconnu.**

Le fait que les motivations soient nombreuses n'est aucunement une surprise. Il est intéressant de remarquer que les sources de motivation sont quelquefois intimement liées à la notion de reconnaissance. La reconnaissance des bénévoles est donc très importante, car elle est une source de motivation pour plusieurs individus.

Certaines motivations sont en lien avec des besoins personnels et d'autres sont liées à l'éducation et aux valeurs des individus. La notion de plaisir est très importante pour une grande majorité de participants. Les gens doivent retirer quelque chose de leur implication que ce soit le plaisir, faire la rencontre de nouvelles personnes, apprendre de nouvelles choses ou avoir l'opportunité de se dépasser.

Chez les retraités, le besoin d'entrer en relation avec d'autres personnes est plus important étant donné que leur réseau social est parfois moins grand que lorsqu'ils étaient en emploi. Le besoin de se sentir valorisé est également présent, « (...) le bénévolat va m'apporter cette valorisation que je n'ai plus en tant que retraité. » (R) Ils souhaiteraient éventuellement s'impliquer mais en toute liberté, « (...) je veux décider, je veux une flexibilité, moi je trouve que ce serait un élément aidant et motivant. » (R)

Chez les bénévoles qui œuvrent dans des domaines en lien avec la santé et les services sociaux, les notions de « donner au suivant », d'entraide, d'être utile, de faire plaisir et de faire la différence pour une ou des personnes sont très présentes. Ils sont touchés par les gens qui sont plus démunis et ils affirment qu'aider les autres leur apporte tout autant. « (...) faire du bénévolat nous fait du bien (...) on a parfois le sentiment d'en retirer plus que ce qu'on donne. Le bénévolat, c'est un échange. » (B)

Chez certains participants plus jeunes, l'opportunité d'acquérir une expérience, d'obtenir des formations et de se créer un réseau de contacts utiles pour sa carrière sont des éléments importants de motivation. Pour les jeunes de niveau secondaire, la notion de gang semble prépondérante. « *Chez les jeunes, l'effet de gang est très important. Souvent, ils vont embarquer ensemble dans une activité.* » (RDB) « (...) *il faut que ça parte de 5-6 jeunes, si c'est juste 1 ou 2, ça ne marche pas...* » (RDB)

Par le biais du bénévolat, certains individus trouvent l'occasion d'exercer un certain leadership. Cet élément n'est toutefois pas ressorti chez les participants qui ne sont pas impliqués bénévolement. Au contraire, ces derniers affirmaient souvent préférer ne pas avoir de responsabilités importantes à assumer, ils souhaitent avoir du plaisir et un minimum de contraintes. Fait intéressant à noter, seuls les décideurs ont mentionné un besoin de leadership comme source de motivation pour certains bénévoles. « *Des bénévoles sont attirés par le pouvoir, un certain pouvoir qu'ils ne peuvent pas avoir dans leur travail, un besoin de leadership qu'ils veulent assumer dans un nouveau groupe.* » (D)

Chapitre 6 - Action bénévole : éléments irritants et sources de démotivation

Ce chapitre soulève les éléments qui démotivent ou irritent les bénévoles. Il explique également les facteurs qui peuvent être un frein à l'implication bénévole pour ceux qui n'en font pas.

En bref

- Les bénévoles sont des personnes généreuses de leur temps. Ce n'est pas nécessairement la lourdeur des tâches qui les décourage, mais davantage les conditions dans lesquelles ils doivent les accomplir.
- L'impression de ne pas avoir l'appui des dirigeants en place et l'absence de soutien technique concret minent la motivation des bénévoles.
- Les conflits interpersonnels, la critique et les réprimandes ont des impacts très importants sur l'implication des bénévoles.
- Les bénévoles ont besoin d'être écoutés, ils sont une ressource inestimable pour la réussite d'un projet ou d'une activité.
- Les bénévoles n'aiment pas qu'on les prenne pour acquis, ils ne font pas nécessairement du bénévolat pour être reconnu, mais le manque de reconnaissance est un facteur de démotivation.
- La mauvaise gestion et le manque d'encadrement sont des sources de démotivation pour les bénévoles et entraînent souvent un essoufflement des ressources.
- Il semble que les personnes qui ne sont présentement pas impliquées bénévolement ne souhaitent pas occuper des fonctions qui exigent de grandes responsabilités, et ils ne veulent pas se sentir indispensables à la tenue d'une activité.

6.1 Mise en contexte

Bon nombre de situations ont des impacts négatifs importants sur la motivation des bénévoles. Plusieurs de ces irritants sont en lien avec la coordination des bénévoles et la gouvernance des organismes. Lorsque les irritants sont en lien avec les conflits interpersonnels, les conséquences (démotivation et abandon des bénévoles) sont désastreuses. Le chapitre qui suit présente les éléments irritants et les sources de démotivation des bénévoles. Il présente également la perception des décideurs et des responsables de bénévoles quant aux sources de démotivation des bénévoles.

6.2 Éléments irritants et sources de démotivation

Ancien bénévole

- L'absence d'appui des dirigeants qui ne croient pas à ce que l'on fait.
- Lorsque des villes ont des demandes et des exigences, mais d'un autre côté, elles ne veulent pas trop fournir d'aide financière et/ou matérielle et/ou humaine pour soutenir le projet.
- Le manque de soutien de la part des responsables ou des dirigeants.
- L'impression que le domaine d'implication n'est pas jugé important par les dirigeants de la ville qui n'offrent aucun soutien.
- Être confronté à des mesures ou des procédures compliquées, sans aucun soutien de la ville.
- Lorsque la reddition de comptes est exigeante en regard de ce qui est reçu en contrepartie.
- Les bénévoles sont là pour la cause et non pour compléter plein de papiers!
- Lorsque la ville n'assume pas l'entretien d'une infrastructure mise en place par les bénévoles.
- L'absence d'une vision d'ensemble dans la ville.
- Les difficultés dans les relations interpersonnelles et les conflits.
- Les dirigeants très contrôlants qui n'écoutent pas les suggestions des autres membres.
- Le sentiment de se faire ridiculiser pour les propos que l'on tient.
- Les reproches.
- Lorsque l'implication exigée est de plus en plus accaparante (demande trop de temps).
- Les organisations où il y a de l'abus de la part des personnes salariées en place.
- Quand les bénévoles sont pris pour acquis, le manque de considération.
- Ne pas écouter les suggestions des bénévoles.
- Lorsque les hauts dirigeants ne s'impliquent plus activement.
- Les guerres de pouvoir et les structures lourdes et très hiérarchiques.
- Se sentir considéré comme du « cheap labor ».
- Le manque d'organisation et le manque d'encadrement.

Bénévole SSS

- Le jugement et les réprimandes des gens de l'extérieur qui ne connaissent pas toutes les informations.
- Les mésententes entre les bénéficiaires.
- Voir que des gens (personnes recevant le soutien des bénévoles) prennent des choses pour acquis et qu'ils ne veulent fournir aucun effort.
- Se sentir coincé.
- L'implication bénévole qui devient trop accaparante.
- Le manque de soutien et de formation pour accompagner des personnes malades.
- Prendre conscience d'une certaine réalité; voir en tant que bénévole ce qui peut nous arriver quand nous serons vieux et malades (ceci n'est pas un irritant, mais davantage une prise de conscience pour certaines personnes face à une situation).

Bénévole

- Lorsque c'est toujours les mêmes personnes qui doivent s'impliquer.
- Le manque d'organisation et le manque d'encadrement.
- Lorsqu'on exige beaucoup des bénévoles et qu'on les réprimande trop rapidement.
- Le manque de reconnaissance pour le travail effectué.
- L'implication bénévole qui devient trop accaparante.
- Lorsque les bénévoles ont l'impression d'être pris pour acquis.

- Le manque de renouvellement des membres et le désengagement.
- Le sentiment de culpabilité quand on refuse de s'impliquer davantage bénévolement ou que l'on souhaite se retirer.
- Le refus des dirigeants envers l'aide proposée bénévolement.
- Le manque d'écoute de la part des dirigeants.
- Les leaders qui assument un trop grand pouvoir.
- La résistance de la direction aux changements proposés pour accroître l'efficacité de l'organisation ou de l'activité.

Décideur (perceptions des décideurs sur ce qui démotive les bénévoles)

- Le sentiment d'inutilité.
- Le manque de considération, d'écoute et de reconnaissance.
- Les changements importants dans la mission, dans la structure de l'organisation ou de l'équipe.
- Le manque d'implication de la ville.
- Les employés qui sont rémunérés versus les personnes qui aident bénévolement à la réalisation d'une activité.
- La complexité de la structure.
- Les commentaires parfois désagréables des employés rémunérés au sujet des avantages offerts aux bénévoles.

Non-bénévole

- Se sentir indispensable à la réalisation d'une activité.
- Tâches qui exigent d'assumer des responsabilités.

Responsable de bénévoles (croyances des responsables sur ce qui démotive les bénévoles)

- La lourdeur des tâches, la surcharge de travail et le manque de relève.
- Une organisation peu structurée avec une équipe réduite où tout repose sur une seule personne.
- Les conflits interpersonnels, le jugement des pairs et les commentaires peu élogieux.
- L'absence de résultats.
- La critique à l'interne ou celle qui provient de l'externe.
- L'incapacité à exprimer ses idées.

Retraité

- L'impression de n'en faire jamais assez par rapport à des bénévoles plus engagés.
- Se sentir incompetent.

Plusieurs éléments présentés dans le tableau précédent permettent d'affirmer que l'implication et les manières de faire des autorités municipales ont des impacts majeurs sur le désengagement et la démotivation des bénévoles.

Les bénévoles aiment s'investir dans leur milieu, mais quand ils ont l'impression de travailler à contre-courant, de ne pas se sentir appuyé par leurs dirigeants et qu'en plus, ils doivent composer avec des réprimandes, cela vient grandement miner leur motivation. « *Tu crois énormément à ton projet, tu fais plein de choses et quand tu demandes à ta ville de l'aide pour continuer ton travail... on ne sait pas si on va pouvoir t'aider... Il faut que la ville comprenne que les bénévoles vont avoir besoin de son aide et de son soutien.* » (AB)

Les bénévoles ont besoin de trouver une écoute à leur demande mais cela n'implique pas pour autant qu'ils s'attendent à voir satisfaire leur moindre désir. « *Faire fi de la population et de tous les bénévoles qui auraient eu des besoins et des idées intéressantes est un manque de considération.* » (AB)

De plus, les bénévoles n'aiment pas qu'on les prenne pour acquis. Ils ne font pas nécessairement du bénévolat pour être reconnu, mais le manque de reconnaissance est un facteur de démotivation. « *C'est assez démotivant quand tu passes plein d'heures à travailler à la préparation de quelque chose et qu'ensuite la ville ne s'en occupe pas.* » (AB) Quand les bénévoles doivent composer avec des organisations mal encadrées et mal structurées, ils deviennent essouffés et très démotivés. « *Je suis complètement démotivé, on n'est pas efficace et on est mal encadré...* » (AB) Même chose du côté des bénévoles assidus. « *Ce qui me démotive (...) quand c'est mal organisé et que tout le monde va un peu dans toutes sortes de directions, je trouve ça démotivant.* » (B)

Les conflits interpersonnels, le jugement des pairs et les commentaires peu élogieux ont souvent des impacts considérables sur la motivation des bénévoles. « *Les conflits de personnalité entre les bénévoles démotivent énormément et c'est assez drastique.* » (RDB) « *La critique est aussi une source de démotivation.* » (RDB) De plus, les abus et les guerres de pouvoir déçoivent beaucoup les bénévoles.

Les responsables de bénévoles et les décideurs sont sensibles aux éléments qui peuvent démotiver leur équipe de bénévoles. Mais les responsables sont souvent pris dans un rythme de travail effréné et du côté des décideurs, ils doivent composer avec des contraintes financières, matérielles et humaines qui ne sont pas sans affecter la gestion, le rendement et la motivation de leur équipe de bénévoles. De plus, la méconnaissance de la réalité des conditions dans laquelle les bénévoles doivent évoluer est sans aucun doute un élément qui a des impacts majeurs sur leur motivation.

Du côté des personnes qui ne sont présentement pas impliquées bénévolement, en général, elles ne souhaitent pas occuper des fonctions qui exigent de grandes responsabilités et ne veulent pas se sentir indispensables à la tenue d'une activité. Chez les retraités, la démotivation se traduit souvent par le sentiment d'incompétence pour accomplir certaines tâches et l'impression de ne jamais en faire assez comparativement à d'autres bénévoles qui s'investissent davantage. « *(...) je n'aimerais pas me sentir pas assez vite, pas assez bon à cause de bénévoles qui se pensent trop bons et très compétents et qui te font sentir que tu n'es pas assez de tout.* » (R) Par ailleurs, ce n'est pas parce qu'ils ne travaillent plus qu'ils souhaitent passer tout leur temps libre à faire du bénévolat.

6.3 Craintes ou réticences à s'engager bénévolement

Certains décideurs croient que la crainte et les réticences des gens à s'engager bénévolement proviennent ou sont en lien avec les rôles et les tâches plus administratives qui décourageraient certains bénévoles qui ne possèdent pas toujours les connaissances appropriées.

Chez les non-bénévoles, on craint que l'engagement bénévole devienne trop lourd, alors on préfère ne pas s'engager. L'incapacité à limiter son implication et à dire non est aussi un élément qui freine les aspirants bénévoles.

6.4 Je suis retraité mais je ne veux pas m'impliquer

« *La retraite est une autre étape de la vie, il faut prendre le temps de la vivre et prendre le temps d'y réfléchir aussi* ». (R) Les nouveaux retraités veulent prendre le temps de se recentrer sur leurs besoins avant de s'investir.

Des retraités ayant travaillé pendant de nombreuses années souhaitent, à l'arrivée de la retraite, prendre le temps de vivre à un rythme plus lent. Plusieurs ont mentionné le fait qu'ils sentent une pression de la société, de leurs proches et des anciens collègues de devoir faire quelque chose. « *Je trouve qu'aujourd'hui, on a une certaine pression parce que parfois nous prenons notre retraite un peu plus jeune et que là, il faudrait qu'on travaille encore, sinon on passe pour des paresseux (...) on dirait que tu ne peux pas rien faire (...) on dirait que les humains ont horreur du vide* ». (R)

Les retraités qui ne sont pas impliqués bénévolement doivent se sentir interpellés et être motivés afin de passer à l'acte, mais d'un autre côté, ils sont également réticents de crainte que leur implication bénévole ne devienne trop envahissante. « *Les organisations auraient avantage à inviter leurs bénévoles à mieux définir les limites de leur implication*. (D)

6.5 Quand les motivations deviennent sources de conflits

L'implication bénévole est étroitement liée aux émotions. On s'engage pour le plaisir, parce que l'on croit à une cause, à un événement ou parce que cela nous touche particulièrement. « *Donc, quand ton implication est liée à une émotion, parfois il y a plus de risque de conflits*. » (B) Des participants croient qu'il serait important et essentiel de former les bénévoles à l'importance de travailler pour le bien de l'organisation, de ses activités et de sa clientèle. Il semble également que certains bénévoles, par intérêt personnel ou pour des motivations personnelles, prennent trop de place dans certaines organisations au détriment des autres individus. « *(...) c'est parfois terriblement destructeur lorsque tu tombes sur un bénévole égocentrique qui se trouve dont important, car il fait du bénévolat...* » (RDB) *Il faut que les bénévoles comprennent qu'ils s'impliquent pour la cause et non seulement pour leur intérêt personnel*. (RDB)

Chapitre 7 - Le recrutement et l'accueil

Ce chapitre traite principalement des méthodes de recrutement et d'accueil utilisées au sein des organisations. Il présente également les éléments qui peuvent nuire ou aider au recrutement ainsi qu'à l'accueil des bénévoles. Finalement, il propose des pistes de développement à mettre en œuvre afin d'améliorer la situation et répondre aux besoins des différentes parties.

En bref

- Le recrutement des bénévoles se fait essentiellement par les contacts directs et personnels. Ce serait le moyen le plus efficace et ce, selon la majorité des types de participants.
- Les responsables de bénévoles et les décideurs affirment que les annonces dans les médias écrits et sociaux semblent peu efficaces, mais les aspirants bénévoles qui désirent offrir leurs services affirment qu'ils utiliseraient cette méthode pour rechercher les besoins en bénévolat.
- Des invitations à participer à quelques rencontres avant l'implication active de l'aspirant bénévole sont lancées par quelques organisations et semblent obtenir du succès.
- Un accueil chaleureux et bien organisé est important afin de maximiser les chances de rétention au sein de l'organisation.
- L'identification des forces, des intérêts, des disponibilités et des besoins du bénévole est essentielle afin de lui permettre de fonctionner efficacement et avec plaisir dans l'organisation.
- Les bénévoles apprécient être jumelés et avoir une personne de référence en cas de besoin.
- Les non-bénévoles affirment qu'ils aimeraient savoir précisément qu'elles seront la nature et la durée de leurs tâches. Ils apprécient travailler et être bien encadrés : il ne faut pas que ce soit compliqué, l'expérience doit être agréable.
- Plusieurs participants (B-BSSS-AB-B-NB-R) ont fait part de leur intérêt afin d'avoir accès à un outil (plate-forme) qui leur permettrait de connaître les organisations regroupant des bénévoles ainsi que les besoins en bénévolat. D'un autre côté, les décideurs et les responsables de bénévoles croient peu au succès d'un tel outil. On mentionne que le plus grand défi d'une telle plate-forme serait justement de faire connaître cet outil à la population afin qu'elle l'utilise efficacement. La mise à jour constante de cet outil exigerait également des ressources considérables.

7.1 Mise en contexte

Lors du premier sondage effectué par le comité de travail sur le bénévolat à l'hiver 2013, 65 % des répondants disent avoir suffisamment de bénévoles pour répondre aux besoins de leur organisme. Par contre, en analysant un peu plus précisément leurs besoins, ce sont 80 % des organisations qui affirment éprouver, à différents niveaux, des difficultés à recruter des bénévoles. De ce nombre, près de 20 % ont même beaucoup de difficulté. En parallèle, des bénévoles se disent à bout de souffle et ennuyés d'être constamment sollicités, alors que des individus souhaiteraient s'impliquer bénévolement, mais ne savent pas où aller, ni dans quel domaine s'investir.

Le comité s'est alors posé quelques questions. Qu'est-ce qui fait que certaines organisations éprouvent tant de difficultés de recrutement, et d'autres non? Comment inciter les non-bénévoles qui ont le goût de s'impliquer à passer à l'action?

La tenue de groupes de discussion a permis d'identifier les méthodes déjà utilisées pour recruter des bénévoles mais également, de rappeler les attentes de ces derniers envers les organisations lorsqu'ils sont recrutés et accueillis. Cela a également permis de dégager de nouvelles façons de faire qui pourraient rejoindre ceux qui ne sont présentement pas impliqués bénévolement.

Au fil des discussions, des participants ont suggéré des éléments qui selon eux fait en sorte que le recrutement de bénévoles s'avère plus difficile présentement. La section qui suit présente donc un résumé des raisons pouvant expliquer ce phénomène.

7.2 Quelques constats sur la situation actuelle

De nombreuses études ont été réalisées afin de comprendre le phénomène du recrutement de bénévoles. Cette section n'a pas la prétention de traiter en profondeur de ce sujet, mais davantage de présenter un résumé des propos tenus par les participants lors des groupes de discussion.

7.2.1 Le recrutement en général

Il semble que l'évolution de la société, des valeurs et des motivations à s'impliquer bénévolement a des impacts sur l'implication bénévole. De plus, les exigences de la vie actuelle, entre autres, le fait que maintenant les deux parents occupent un emploi et que les enfants ont une vie très active en dehors de l'école, réduit le temps disponible. *« Ce n'est pas que les gens ne veulent plus faire de bénévolat, c'est que le style de vie a changé. La société est maintenant axée sur la performance et cela demande du temps... »* (NB) On mentionne le fait que plusieurs bénévoles sont déjà des personnes très occupées, mais qu'elles acceptent et choisissent malgré tout de donner gratuitement de leur temps. D'un autre côté, certains participants affirment que les gens qui ne veulent pas s'impliquer le font par choix. *« (...) les gens ne veulent plus s'impliquer autant, la mentalité a changé, les jeunes ne veulent plus s'impliquer. »* (NB) Il est important de préciser que cette affirmation relève d'un point de vue personnel et non d'un état réel de la situation.

Un autre facteur qui pourrait aggraver les difficultés des organisations à recruter des bénévoles est la perception qu'un certain nombre de personnes ont quant à la lourdeur administrative qu'engendre l'organisation d'activités ponctuelles à plus grand déploiement (par exemple, les permis exigés pour tenir l'événement, les normes de sécurité à respecter, les demandes de financement, les redditions de comptes, etc.). Toutes ces obligations découragent certains bénévoles ou aspirants bénévoles. Les gens

aimeraient s'impliquer, mais ne veulent pas avoir à effectuer des démarches trop compliquées. Cela les décourage et les démotive.

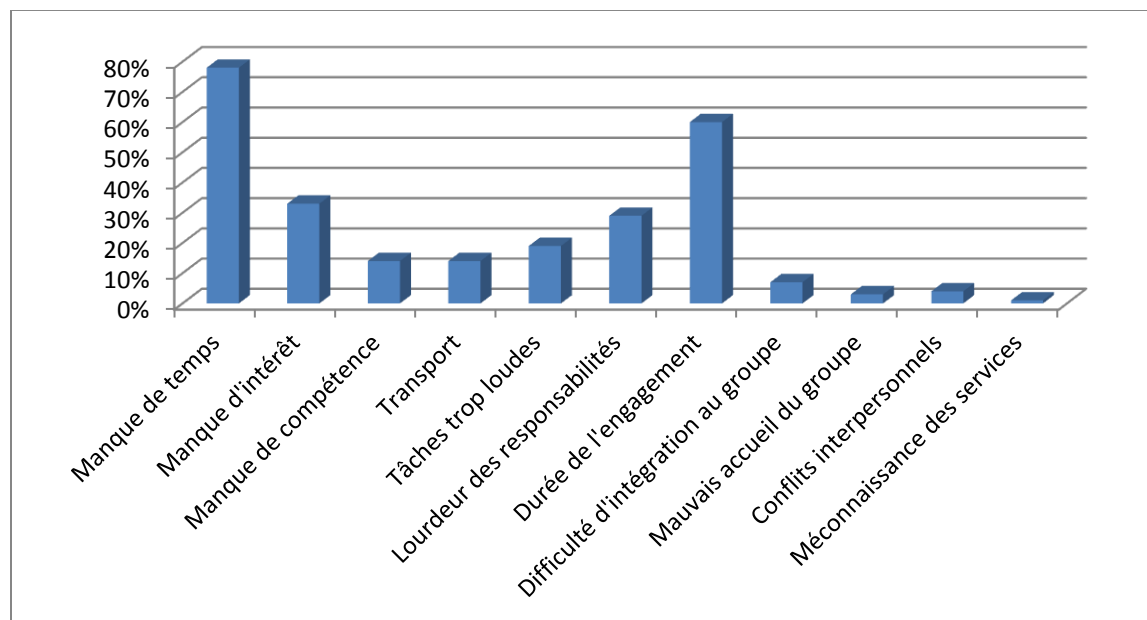
Plusieurs bénévoles affirment ne pas apprécier être recrutés à la dernière minute et sentir une pression à devoir s'engager. De l'autre côté, les responsables de bénévoles disent devoir souvent composer avec des changements de dernière minute (abandon de bénévoles, ajout de nouvelles tâches, imprévus, etc.) qui font en sorte qu'ils doivent revoir leur organisation et solliciter des bénévoles rapidement.

7.2.2 Retour sur les résultats de l'enquête menée à l'hiver 2013 sur les motifs qui nuisent au recrutement des bénévoles

La section qui suit résume les résultats de l'enquête menée à l'hiver 2013. Rappelons que les répondants invités à remplir ce sondage étaient des responsables d'organisation. Le graphique qui suit présente donc la perception qu'ils ont des raisons qui font en sorte que les organismes ont de la difficulté à recruter des bénévoles. Il permet de constater que les raisons évoquées sont surtout en lien avec la situation personnelle des bénévoles et avec les conséquences qui découlent de l'implication bénévole.

Dans l'ordre, les principales raisons évoquées par les répondants sur le fait que les individus ne veulent pas s'impliquer bénévolement sont le manque de temps, l'appréhension de la durée de l'engagement, le manque d'intérêt et la lourdeur des tâches. On peut observer que les motifs en lien avec les relations interpersonnelles sont très peu importants : ils sont mentionnés à moins de 10 % par les organisations.

Motifs qui nuisent au recrutement des bénévoles



En comparant les résultats du sondage de l'hiver 2013 aux propos tenus par les participants des groupes de discussion, on constate que les résultats sont quand même assez concordants.

7.2.3 Le recrutement chez les jeunes

Puisque qu'aucun jeune de 18 à 25 ans n'a participé aux groupes de discussion, il est important de préciser que les propos tenus ici sont davantage l'interprétation des participants. Certains d'entre eux croient qu'il est difficile de recruter des bénévoles chez les jeunes et que cela pourrait s'expliquer en partie par le fait que plusieurs jeunes de la région de Portneuf doivent poursuivre leurs études postsecondaires en dehors de la MRC de Portneuf. On mentionne également que les nouvelles technologies accaparent beaucoup les jeunes et par conséquent, ils ont moins d'intérêt et de temps à consacrer à l'implication bénévole.

Par ailleurs, plusieurs jeunes participent à différentes activités parascolaires exigeantes ou pratiquent un sport qui occupe beaucoup de leur temps libre en dehors de l'école. On suggère également que l'éducation aurait un impact sur l'implication des jeunes. L'implication bénévole est une valeur à transmettre aux enfants. *« Quand ils sont élevés dans un milieu où les parents s'impliquent, ils sont habitués à ça, alors il vont donner eux aussi... »* (NB) Une question se pose... comment fait-on pour transmettre cette valeur aux jeunes lorsque leurs parents n'ont plus le temps de s'impliquer activement?

7.2.4 Le recrutement chez les individus de 25-50 ans

Cette catégorie de la population est très occupée au quotidien. Dans la majorité des familles, les deux parents occupent un emploi, ils ont de jeunes enfants et parfois, ces enfants pratiquent un sport ou une activité qui exige beaucoup de temps pour les parents. Pour eux, le temps est une ressource rare et précieuse. Les individus de ce groupe de la population invoquent habituellement le manque de temps comme raison principale pour ne pas s'engager bénévolement. *« ...tu as moins de temps pour le bénévolat, donc durant certains moments de ta vie, tu dois dire non à des choses. »*(RDB) *« ... je ne ferai pas garder mes enfants pour aller faire du bénévolat, cela m'a toujours intéressée, mais là je ne peux pas. »* (NB)

7.2.5 Le recrutement chez les nouveaux retraités

Les nouveaux retraités qui ne sont pas impliqués bénévolement affirment souhaiter prendre un temps d'arrêt avant de s'impliquer dans des organisations. La réalité des retraités a également évolué au cours des dernières années. Maintenant, plusieurs jeunes retraités occupent un nouvel emploi à temps partiel lorsqu'ils ont terminé leur carrière. D'autres offrent une bonne partie de leur temps pour soutenir leurs enfants qui sont actifs sur le marché du travail. Plusieurs parents ou grands-parents sont très présents dans le quotidien de leurs enfants et de leurs petits-enfants et cela les occupe grandement. Certains font également partis de la « génération sandwich ». En plus de soutenir leurs enfants, ils prennent soin de leurs parents vieillissants. Ces quelques exemples démontrent la réalité des retraités.

7.2.6 Le recrutement chez les aînés

Des participants ont mentionné que plusieurs bénévoles plus âgés ne souhaitent pas se voir attribuer des tâches impliquant de nombreuses responsabilités. Ils veulent participer (être membre) mais ne pas s'impliquer. Les personnes plus âgées invoquent souvent le manque de temps et de compétences pour effectuer des tâches bénévolement. Par ailleurs, le sondage réalisé en 2013 a démontré que bon nombre de bénévoles au sein des organisations sont des aînés très impliqués. En outre, il est également important de préciser que les répondants à ce sondage provenaient en majorité d'organisations sociales ou de regroupements qui impliquent un nombre important de personnes aînées et de sexe féminin.

En résumé, bon nombre de bénévoles sont des aînés. Cependant, plusieurs aînés non impliqués, ne souhaitent pas assumer de trop grandes responsabilités lorsqu'on tente de les recruter.

7.2.7 Le recrutement des personnes non impliquées bénévolement

Un aspect important à traiter ici concerne les attentes et les craintes des personnes qui ne sont pas des bénévoles. Ces derniers estiment important que l'organisme sécurise ses bénévoles en démontrant une structure assez solide lors du recrutement. Cette organisation doit prouver sa capacité à remplacer ses bénévoles; c'est-à-dire que les aspirants bénévoles ne veulent pas sentir d'obligation. S'ils anticipent des difficultés à se retirer, ils préfèrent alors ne pas s'impliquer : ils veulent se sentir libres. Par contre, ils ne veulent pas avoir l'impression que leur présence n'est pas importante.

7.3 Méthodes utilisées pour recruter des bénévoles

7.3.1 Méthodes de recrutement utilisées selon les responsables des organisations bénévoles lors du sondage réalisé à l'hiver 2013

Le tableau qui suit présente un résumé des moyens de recrutement utilisés par les organisations. Le recrutement par d'autres bénévoles et les références faites par une autre personne sont utilisés par plus de 70 % des répondants. *Les répondants pouvaient indiquer plus d'un choix de réponse.*

Méthodes de recrutement des bénévoles	Pourcentage	Nombre de réponses
Publicité traditionnelle (journaux, bulletins municipaux, dépliants)	31,1 %	50
Réseaux sociaux et Internet (Facebook, Twitter, site Internet de l'organisme)	14,3 %	23
Recrutement par d'autres bénévoles	77,6 %	125
Références (bouche à oreille)	73,9 %	119
Références par d'autres organismes	13,7 %	22
Nul besoin de recruter des bénévoles	4,3 %	7
Autre		19
<i>Nombre d'organisations ayant répondu à la question</i>		161
<i>Nombre d'organisations n'ayant pas répondu à la question</i>		7

En comparant ces résultats à ceux obtenus lors des groupes de discussion tenus à l'hiver 2014, on constate qu'ils concordent. Le recrutement de bénévoles s'effectue bel et bien par les contacts personnels et les références. Les journaux sont utilisés, mais selon les propos tenus par les participants (bénévoles, non-bénévoles et retraités) aux groupes de discussion, il semble que cette forme de recrutement ait besoin d'être actualisée.

La section suivante présente les méthodes de recrutement énoncées par les participants lors des groupes de discussion.

7.3.2 Méthodes de recrutement selon les participants aux groupes de discussion de l'hiver 2014

Les tableaux qui suivent présentent un résumé des méthodes utilisées pour recruter des bénévoles tel qu'évoqué par les participants. Des aspects positifs et négatifs y sont également recensés.

Recrutement par les contacts personnels « <i>personne à personne ou bouche à oreille</i> » (AB-NB-BSSS-D-RDB-R)	
Aspects positifs de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
Le contact personnel est efficace, il permet d'expliquer rapidement les attentes et les tâches à accomplir. (AB-BSSS)	Cette méthode restreint le bassin éventuel de bénévoles (toujours le même réseau de contacts).
Le contact fait par le responsable des bénévoles permet de répondre à toutes les questions de l'aspirant bénévole. (BSSS)	Souvent, les demandes ne sont pas clairement et précisément formulées (bien définir les besoins en bénévolat). (B-R)
Le recrutement de personnes touchées par la cause augmente les chances de réussite.	Pour les nouveaux arrivants, il est plus difficile de s'intégrer, car leur réseau est moins développé.
Cette méthode permet de créer un milieu relativement homogène. (D)	Il est plus difficile pour un aspirant bénévole qui n'a pas été invité de s'intégrer, car il aura l'impression de ne pas faire partie du groupe déjà en place.
Pour un aspirant bénévole, être recruté personnellement, c'est lui reconnaître une valeur. (R)	

Annonce dans les journaux (BSSS-NB-R)

Aspect positif de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
Cette méthode permet de recruter de nouveaux bénévoles à l'extérieur du réseau de l'organisation.	Plusieurs participants, particulièrement ceux plus âgés, sont réticents, méfiants ou craintifs face aux annonces. (BSSS) Les annonces sont souvent peu attrayantes visuellement. (NB) Les annonces sont souvent trop vagues et inappropriées. (B-BSSS) Habituellement, les gens ne voient pas les annonces, à moins de se sentir concernés. Selon les expériences vécues, les annonces ne fonctionnent pas. (RDB)

Annonce par la poste ou envoi spécifique à une clientèle précise (B-D)

Aspect positif de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
Cette méthode permet de recruter de nouveaux bénévoles à l'extérieur du réseau de l'organisation.	Le contenu des annonces est souvent trop vague et inapproprié. Habituellement, les gens ne voient pas les annonces à moins de se sentir concernés. Souvent, les annonces n'incitent pas les individus à s'impliquer. (RDB)

Annonce par le biais des médias sociaux (NB-RDB)

Aspects positifs de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
Cette façon de faire permet de recruter de nouveaux bénévoles à l'extérieur du réseau de l'organisation. Cette méthode est rapide et peu coûteuse. Les jeunes du milieu scolaire répondent bien à cette façon de procéder. (RDB)	Le contenu des annonces est souvent trop vague et inapproprié. Habituellement, les gens ne voient pas les annonces à moins de se sentir concernés. Les aspirants bénévoles ont souvent besoin de se faire convaincre avant de s'impliquer.

Invitation à des rencontres d'information (AB)

Aspect positif de la méthode	Aspect négatif de la méthode
Cette méthode permet aux personnes intéressées d'en apprendre davantage sur l'organisation et de poser toutes les questions qu'elles souhaitent. (AB)	Il faut recruter des participants, ce qui n'est pas toujours facile.

Invitation à participer à quelques rencontres du comité pour en constater concrètement le déroulement (AB-D)

Aspect positif de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
Permet aux personnes intéressées d'en apprendre davantage sur l'organisation et de poser toutes les questions qu'elles souhaitent. (AB)	Il faut recruter des participants, ce qui n'est pas toujours facile. Parfois, il peut y avoir des problèmes au niveau de la confidentialité de certaines informations.

Recrutement de bénévoles auprès des institutions d'enseignement en lien avec la mission ou les activités de l'organisation (AB)

Aspects positifs de la méthode	Aspect négatif de la méthode
Cette méthode permet de cibler une clientèle ayant déjà un intérêt pour le domaine. (AB) Cette méthode permet à des étudiants de miser sur l'avantage d'obtenir une expérience de travail non rémunérée dans leur domaine d'études. (AB)	Difficulté à entrer directement en contact avec les étudiants.

Le bénévole <i>doit</i> être recruté par un bénévole (D) * (L'aspirant bénévole doit être invité à un souper pour devenir membre, il y rencontre le comité de ballottage qui décidera s'il est accepté et, par la suite, il y aura une initiation)	
Aspect positif de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
Cette méthode permet la constitution d'un groupe homogène (amis ou connaissances des gens qui sont déjà membres de l'organisation). (D)	<p>Auparavant, cette méthode de recrutement faisait en sorte que les gens qui étaient invités faisaient partie d'une élite, mais maintenant cela est perçu négativement par beaucoup de participants. (AB)</p> <p>Des participants « décideurs » trouvent cette méthode sélective.</p>

**Il est important de préciser que, selon les participants aux groupes de discussion, cette méthode n'est employée que par une seule organisation.*

Recrutement de bénévoles lors de l'assemblée générale annuelle (D-B) (L'aspirant bénévole peut offrir ses services ou voir sa candidature soumise par une autre personne)	
Aspect positif de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
Les gens sur place ont déjà un intérêt pour l'organisation, cela permet de les approcher. (B)	<p>Cette rencontre n'est pas nécessairement représentative du travail des bénévoles, car elle est davantage administrative. (D)</p> <p>Il est difficile pour un aspirant bénévole de poser sa candidature lui-même (intimidant). (B)</p>

7.3.3 Aspects qui nuisent au recrutement

- Le fait qu'une organisation n'évolue pas ou peu entraîne un désintérêt des membres et nuit au recrutement de nouveaux bénévoles. « (...) ce sont les mêmes personnes qui sont là depuis très longtemps, les critères ne changent pas, donc les gens sont tannés d'aller s'asseoir à l'assemblée pour entendre les mêmes choses, ça change pas. »(AB)
- Lorsque le recrutement repose toujours sur les mêmes personnes, le renouvellement devient difficile, car le réseau de contacts évolue peu. (AB)

- Un participant croit que les gens ayant une vie confortable et facile ne souhaitent pas s'impliquer auprès des personnes plus démunies et ne veulent pas de contraintes. (On mentionne qu'il faut avoir vécu des difficultés pour développer une certaine empathie). (BSSS) Est-ce vraiment la réalité ou le point de vue d'un individu?
- Lors du recrutement, si les besoins de l'organisation sont mal définis ou mal expliqués, la rétention des bénévoles sera plus ardue. *« Avant, on cherchait des bénévoles, mais sans trop expliquer ce qu'on cherchait, donc les gens appliquaient sans trop savoir ce qui les attendaient, alors la rétention de ces bénévoles-là était très faible. »*(D)
- Les gens ne veulent plus nécessairement d'engagement fixe, car ils ont déjà plusieurs obligations dans leur vie personnelle. Les aspirants bénévoles veulent demeurer libres. *« Je veux faire du bénévolat, mais je veux être capable de garder du temps pour moi et ma famille. »* (R)
- Le manque de temps pour la population ayant de jeunes enfants. (GT)
- L'implication bénévole fait partie des valeurs transmises aux enfants. Si les parents n'ont plus le temps d'en faire, comment pourront-ils transmettre cette valeur à leurs enfants? (GT)
- Certaines organisations sont davantage fermées et il est difficile pour un nouveau bénévole intéressé de s'y intégrer. *« (...) des comités ont juste leur petite gang... ils disent oui, mais ils font non. »* (D-BSSS). Par ailleurs, pour certains aspirants bénévoles, c'est justement les membres du groupe qui causent leur désintérêt. *« (...) c'est la gang qui ne m'intéressait pas... »* (R)
- Les gens connaissent peu ou mal les organisations qui pourraient avoir besoin de bénévoles. (R) De plus, les aspirants bénévoles n'osent pas offrir leurs services si aucune annonce ou demande n'est faite, car ils craignent de déranger; c'est intimidant. (NB-RDB)
- Lorsque la personne responsable de l'organisation est « détestable » (du point de vue de plusieurs personnes), plus personne ne veut s'y impliquer. (D)
- Certaines personnes, qui ne font pas de bénévolat, croient qu'il y a souvent des accrochages sur les conseils d'administration. Cet élément est un facteur qui freine leur implication. (NB)
- Des aspirants bénévoles disent se sentir inconfortables avec le fait que des bénévoles donnent beaucoup de leur temps et qu'eux ne souhaitent pas en faire autant, ils ont peur du jugement. *« (...) de voir ceux qui en font beaucoup, c'est assez de pression pour que je n'aie pas le goût de faire du bénévolat. »*(R)

7.3.4 Aspects facilitant le recrutement

- Inviter les nouveaux bénévoles à identifier de futurs bénévoles dans leurs réseau respectif permet de recruter des gens qui ne font pas déjà partie du réseau des bénévoles en place. (D)
- Bien identifier les besoins de bénévoles au sein de l'organisation permet de mieux les recruter par la suite. (RDB)
- Afficher (par écrit ou par le biais des médias sociaux) les besoins en bénévolat d'une organisation permet d'informer des personnes qui pourraient être potentiellement intéressées et qui ne savent pas où s'adresser. De plus, il s'avère très important que l'organisme présente une image corporative attrayante. (B-NB-R)
- Recruter une personne qui utilise déjà le service, car elle manifeste déjà un intérêt.
- Recruter les parents dont les enfants utilisent déjà le service. (D-RDB)
- Offrir des mandats pour une durée limitée représente moins de pression pour un aspirant bénévole. (B)
- Cibler les individus en tenant compte de leurs compétences et de celles requises pour occuper leurs fonctions de bénévoles. (D-RDB)
- Contacter personnellement le bénévole lui donne une valeur. (B-D-RDB)
- Les grandes causes ou les causes à la mode attirent des bénévoles, il y a donc un travail de vente (marketing) à faire du côté des organisations. (D-RDB)

Il est mentionné que dans le cas d'activités ponctuelles, le responsable des bénévoles aurait avantage à prendre le temps de contacter tous ses anciens bénévoles avant de lancer un appel à tous. En omettant ce rappel, certains anciens bénévoles pourraient croire qu'ils n'ont pas bien accompli leurs tâches et que, pour cette raison, ils ne sont pas sollicités à nouveau.

7.4 Méthodes d'accueil et d'intégration des nouveaux bénévoles

Les tableaux qui suivent présentent différentes façons d'accueillir et d'intégrer les nouveaux bénévoles. Chaque tableau dévoile une méthode utilisée au moment de l'accueil dans une organisation et la seconde partie traite des aspects positifs et négatifs de cette méthode.

Présentation de l'organisation (mission, organigramme, liste des membres, activités), visite des lieux, présentation des bénévoles qui y œuvrent et rôle de chacun (AB-BSSS-B-D-GTRDB-NB-R)	
Aspects positifs de la méthode	Aspect négatif de la méthode
<p>Cette méthode permet de mettre à l'aise le nouveau bénévole et de créer un climat de travail convivial.</p> <p>Elle permet au bénévole de se situer au sein de l'organisation.</p> <p>Les nouveaux bénévoles peuvent connaître les attentes de l'organisme et cela permet aux responsables de bénévoles de faire des suivis si certaines choses ne conviennent pas. (D)</p> <p>Cela permet aux bénévoles de mieux connaître les tâches à effectuer et d'identifier les personnes de référence à contacter en cas de problème. (D)</p>	<p>Cette méthode est plus exigeante lorsque l'organisme n'a pas de ressource humaine rémunérée pour planifier et superviser l'accueil des bénévoles.</p>

Formation de tous les bénévoles dirigeants (B)	
Aspects positifs de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
<p>Cette formation permet aux dirigeants bénévoles de bien comprendre leurs rôles. (B)</p> <p>Cette méthode leur permet de recevoir toute la formation dont ils ont besoin pour bien accomplir leurs fonctions. (B)</p> <p>Les nouveaux bénévoles partent tous au même niveau.</p>	<p>Certains bénévoles peuvent percevoir cette formation de façon négative (à savoir qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour accomplir leurs nouvelles fonctions). Il s'avère important de leur en expliquer l'importance.</p> <p>Les bénévoles doivent investir du temps dans la formation et cela pourrait en décourager quelques-uns.</p> <p>L'organisation doit défrayer les frais de formation.</p>

Jumelage du nouveau bénévole avec une personne d'expérience (mentor ou parrain/marraine) en tenant compte des affinités des individus (AB-BSSS-RDB-B)

Aspects positifs de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
<p>Cette méthode permet au bénévole de créer un lien de confiance avec un autre bénévole.</p> <p>Le bénévole ne se sent pas laissé à lui-même (il se sent encadré et soutenu).</p> <p>Le bénévole devient autonome plus rapidement.</p>	<p>Il n'est pas toujours facile de jumeler les nouveaux bénévoles en tenant compte des affinités de chaque individu.</p> <p>Cette méthode exige que le mentor soit préparé à accueillir et à guider un nouveau bénévole.</p> <p>Lorsque l'organisation est de petite taille, il est parfois impossible d'avoir des mentors d'expérience.</p>

Identification des forces, des compétences, des intérêts, des attentes et des disponibilités du nouveau bénévole (de façon verbale ou par écrit à l'aide d'un questionnaire) (AB-BSSS-B-NB-R)

Aspects positifs de la méthode	Aspect négatif de la méthode
<p>Cette méthode a l'avantage de permettre à l'organisation de mieux connaître le nouveau bénévole et ses attentes.</p> <p>Le nouveau bénévole est en mesure de choisir quelque chose qu'il va aimer accomplir. (B-NB-R)</p>	<p>Cette méthode demande de l'organisation ou, à tout le moins, le développement des outils nécessaires à cet entretien par le responsable des bénévoles.</p>

Participation à quelques rencontres du comité avant d'y être admis officiellement (AB)

Aspects positifs de la méthode	Aspect négatif de la méthode
<p>Cette méthode permet à l'aspirant bénévole de voir ce qui se passe, de mieux connaître l'organisation et de valider son intérêt. (B-D)</p> <p>Les bénévoles embarquent quand ils se sentent prêts (lorsqu'ils se sentent plus en confiance). (AB)</p>	<p>Il faut prévoir les manières de procéder lorsque l'organisation doit traiter de dossiers à caractère confidentiel.</p>

Identification d'une personne responsable des bénévoles ponctuels (AB)	
Aspects positifs de la méthode	Aspect négatif de la méthode
<p>Lors de l'organisation d'événements ou d'activités sollicitant la participation ponctuelle de bénévoles, il faut prévoir un responsable attiré aux bénévoles pour éviter que ces derniers soient laissés à eux-mêmes, qu'ils perdent du temps et se sentent inutiles.</p> <p>Les bénévoles peuvent se référer rapidement à un responsable, sur place, disponible en tout temps. Ils se sentent donc considérés et rassurés.</p>	<p>Les organisations doivent déjà composer avec une rareté de bénévoles ou avec une équipe de bénévoles qui n'est pas en quantité suffisante, il est donc parfois impossible d'attribuer cette tâche à une personne.</p>

Délégation de la tâche de recrutement à des personnes différentes et ayant un vaste réseau de contacts extérieurs à celui de l'organisme (B)	
Aspect positif de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
<p>Cette méthode permet de recruter de nouvelles personnes.</p>	<p>Il s'avère parfois difficile pour certains bénévoles d'identifier des personnes.</p> <p>Certains bénévoles peuvent être inconfortables et irrités d'avoir à faire du recrutement (peut être perçu négativement).</p> <p>Parfois, la personne ne possède pas toute l'information nécessaire pour bien vendre l'organisation ou l'activité.</p>

7.4.1 Aspects facilitant l'accueil et l'intégration des bénévoles

- L'intégration d'un nouveau bénévole se fait plus facilement lorsque l'organisation est bien outillée et préparée à le recevoir. C'est alors plus facile pour le bénévole de bien se situer dans l'organisation. (D) Le nouveau bénévole aime travailler et être bien encadré, il ne faut pas que ce soit compliqué, cela doit être agréable. (RDB-NB-R)
- L'espace entre le temps où le bénévole vient offrir ses services et celui où on fait appel à ses services doit être rapproché, car son intérêt et sa motivation vont s'estomper et il va passer à autre chose. (RDB)
- Une bonne description des tâches facilite l'intégration des bénévoles en plus d'aider au bon fonctionnement de l'organisation. (GT)

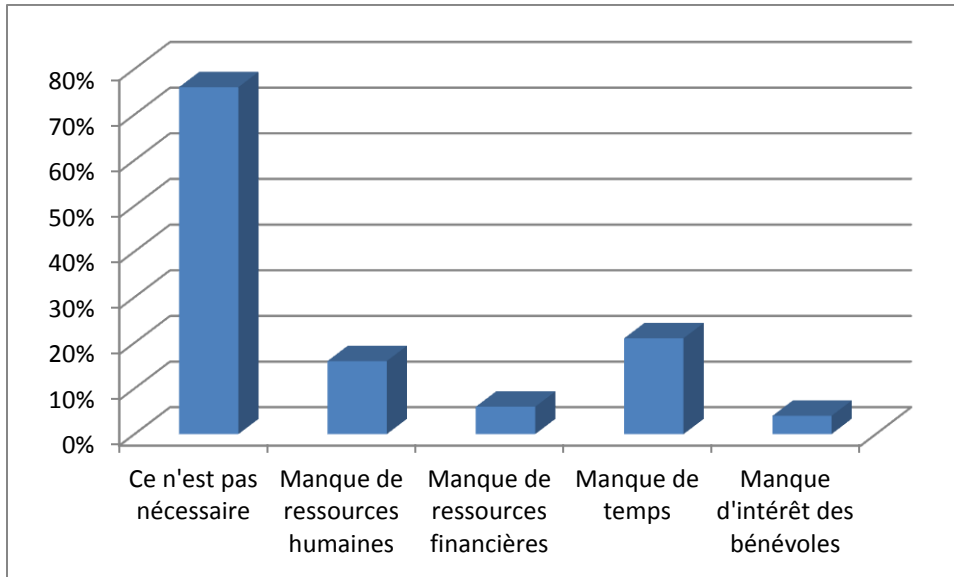
- Le bénévole doit avoir le sentiment de faire partie d'un groupe. « *Faire en sorte que le bénévole ait le sentiment de faire partie de quelque chose de commun, d'un groupe, d'une mission...* » (D)
- Il doit se développer une mutualité entre l'organisme et le bénévole. « *Le bénévole va apporter quelque chose à l'organisme mais il vient aussi pour chercher quelque chose (...) vous aimeriez que ça vous rapporte quoi? Et ça, ça devient une piste sur ce qui pourrait nourrir leur motivation.* » (D)
- Le bénévole doit avoir le sentiment d'être accueilli chaleureusement et que son aide est appréciée. (NB).
- Le bénévole doit se sentir libre des tâches qu'il accomplira et ne doit pas se sentir coincé ou forcé. (RDB-NB)
- Finalement, le rôle d'un responsable de bénévoles doit être bien expliqué au nouveau bénévole afin qu'il sache quand s'y référer. (RDB)

7.4.2 Aspects qui nuisent à l'accueil et à l'intégration des bénévoles

- Le manque d'ouverture des anciens bénévoles face aux nouvelles idées proposées par les nouveaux bénévoles.
- Le fait de ne pas prendre le temps d'accueillir un nouveau bénévole et de faire les présentations est intimidant et non invitant. « (...) *l'accueil est très important, car on se sent un peu perdu... c'est intimidant.* »(D) Même si le reste de l'équipe est très occupée, il faut éviter de donner l'impression au nouveau bénévole qu'il dérange. (NB)
- Le manque de supervision lors de l'accueil fait en sorte que des bénévoles se sentent inutiles et incompetents, ne sachant pas où se diriger et ne connaissant pas les tâches à accomplir. (GT-NB)
- Le manque ou l'absence de formation pour occuper des postes administratifs (conseil d'administration) est un élément de démotivation et de crainte, car les gens ne savent pas nécessairement comment cela fonctionne ni comment intervenir. Ils n'osent donc pas poser trop de questions de peur de déranger ou de retarder le groupe, alors ils abandonnent. (B)
- Le fait de ne pas savoir à qui se référer est un irritant important chez les participants qui ne sont pas des bénévoles aguerris. Ils ajoutent que cela leur enlève le goût d'en faire. Ils affirment que c'est important de se sentir encadré. (NB)

7.5 Retour sur les résultats du sondage effectué à l'hiver 2013

Seulement 40 % des répondants ont affirmé détenir un processus d'intégration pour leurs bénévoles. Le graphique suivant présente les raisons qui font en sorte qu'un tel processus est absent au sein de plusieurs organisations.



Il semble que les responsables des organisations jugent, dans une proportion de 76 %, qu'un tel processus ne soit pas nécessaire. Par contre, 60 % des répondants disent offrir une formation sur la mission, les services et les valeurs de leur organisation. Ces informations portent donc à croire que les responsables des organisations ne perçoivent pas l'information qu'ils transmettent sur leur organisme comme de la formation ou un processus d'intégration.

Toujours selon cette première étude, la principale raison qui motive l'absence d'une telle formation est, selon les répondants, que les tâches ne nécessitent aucune formation. Ce sont près de 90 % des répondants qui ont mentionné que les tâches ne nécessitent aucune formation, suivi par le manque de temps et le manque de ressources humaines.

Donc, en comparant ces résultats avec les propos tenus par les participants, on constate un écart entre les besoins et les attentes des bénévoles et ce qui est offert dans la réalité. Les participants ont mentionné en grand nombre l'importance d'offrir un minimum de formation aux nouveaux bénévoles, alors que 76 % des responsables des organisations croient que cela ne soit pas nécessaire. Il semble donc que les besoins de formation des bénévoles soient sous-estimés par les organisations.

7.6 En résumé

Le recrutement des bénévoles devrait être vu comme une démarche normale et non comme un problème, et ce, tant pour les organisations que pour les individus. La bonne notoriété de l'organisation influence grandement le recrutement et il en va de même pour sa mission, car certaines causes sont plus à la mode que d'autres. Mais comme on ne connaît pas toujours la mission et les activités d'une organisation, il s'avère parfois difficile pour les aspirants bénévoles d'identifier ce qu'ils pourraient y accomplir.

Les bénévoles et candidats bénévoles affirment également être portés à éviter les organisations qui sont mal gérées, qui manquent de transparence ou qui sont très hiérarchisées. Les futurs bénévoles aiment savoir précisément qu'elles seront la nature et la durée de leurs tâches. En effet, les gens craignent les mandats qui n'en finissent plus et ne veulent pas se sentir coupables s'ils décident un jour de mettre un terme à leur implication.

Dans Portneuf, on recrute essentiellement par la méthode du bouche à oreille. Cette méthode a prouvé son efficacité, mais elle a également ses limites, car elle nous prive d'un bassin intéressant de candidats bénévoles. De plus, elle fait en sorte qu'on sollicite souvent des gens déjà impliqués. L'autre élément essentiel intimement lié au succès du recrutement est l'accueil du bénévole au sein de l'organisation. Souvent, à leur arrivée, les gens se sentent un peu perdus et il ne faut surtout pas prendre pour acquis qu'ils connaissent déjà bien la mission et les activités de l'organisation.

7.7 Perspectives de développement

Plusieurs participants (B-BSSS-AB-NB-R) ont fait part de leur intérêt afin d'avoir accès à un outil (plate-forme) qui leur permettrait de mieux connaître les organisations regroupant des bénévoles (mission, tâches et besoins en ressources bénévoles). Ils aimeraient y voir les tâches à effectuer, la date et la durée du mandat. Ces informations permettraient aux aspirants bénévoles de vérifier si cela correspond à leurs intérêts et à leur disponibilité. Il est également mentionné que cela serait plus facilitant pour les nouveaux arrivants souhaitant s'impliquer dans leur milieu. On croit qu'une meilleure vitrine aiderait au recrutement de nouveaux bénévoles. Certains participants croient que cet outil aurait plus de succès s'il était conçu au niveau local et non régional.

D'un autre côté, certains décideurs et responsables de bénévoles croient peu au succès d'un tel outil. Cet outil exigerait que les organisations détaillent leurs services, structurent l'information les concernant et tiennent à jour toutes ces informations. De plus, il a été mentionné que le plus grand défi d'une telle plate-forme serait de faire connaître l'outil à la population afin qu'elle l'utilise efficacement, mais également de voir à sa mise à jour constante.

Pour les aspirants bénévoles qui souhaitent explorer de nouvelles pistes d'intérêts, il serait alors plus approprié d'explorer les différentes avenues possibles avec une personne ressource. Il faut éviter que les individus aient à se déplacer pour tenir cette rencontre, et que cela soit accessible à l'ensemble de la population de la MRC de Portneuf (vaste territoire). Par ailleurs, il semble qu'une entrevue avec *skype* ou tout autre moyen similaire ne soit pas très invitant pour les aspirants bénévoles.

Certains participants (NB-B-R) ont mentionné que les médias écrits et les médias sociaux sont un bon moyen de faire connaître les organisations locales et d'apprendre ce qui se passe. Les responsables de bénévoles et les décideurs, quant à eux, affirment que les annonces dans les médias écrits n'apportent aucune réponse. Il y a lieu de se questionner à savoir si les annonces et les publicités sont suffisamment attrayantes afin de susciter l'intérêt de la population, et si elles sont assez bien rédigées pour répondre aux questions que se posent les éventuels bénévoles. Certains participants croient que les municipalités ont également un rôle à jouer afin de mieux faire connaître les ressources de leur territoire.

Des participants mentionnent que les médias sociaux sont plus appropriés afin de rejoindre les jeunes, car ces derniers ne lisent pas beaucoup les journaux locaux ou régionaux. De plus, l'opportunité d'aller dans les écoles afin de sensibiliser les jeunes et les recruter serait également une avenue intéressante à développer (AB-RDB). Il faut amener les jeunes à s'impliquer non seulement dans la vie étudiante, mais dans la vie de leur communauté. Les programmes scolaires qui obligent les étudiants à effectuer des heures de bénévolat sont une piste non négligeable qui demande à être explorée et améliorée au cours des prochaines années. Il faut cependant faire de bons jumelages afin que les expériences bénévoles soient positives.

Par ailleurs, les décideurs et les responsables de bénévoles souhaiteraient avoir une banque de candidats pour pallier au manque de ressources bénévoles de dernière minute. Mais, ils sont conscients que si les aspirants bénévoles ne sont pas contactés rapidement, ils les perdront, car ces derniers se trouveront une autre cause. L'utilité de cette éventuelle banque est donc mitigée. De plus, pour plusieurs responsables, l'idée de la banque est intéressante, mais ils ont déjà de la difficulté à avoir un nombre suffisant de bénévoles pour maintenir leurs activités. Alors de là à se constituer une banque...

Chapitre 8 - Encadrement, formation et soutien des bénévoles

Ce chapitre présente les moyens utilisés pour encadrer, former et soutenir les bénévoles. Il expose également les attentes des bénévoles à ce sujet et quels sont les impacts lorsque ces éléments sont peu présents ou inexistantes au sein des organisations.

Tout dépendamment de la taille de l'organisation, les moyens utilisés pour former, encadrer et soutenir les bénévoles sont très différents. Il semble que le manque d'encadrement et de formation soit souvent un problème dans les organisations bénévoles.

En bref

- Les bénévoles affirment que la formation, l'encadrement et le soutien sont essentiels à leur bon fonctionnement au sein des organisations. D'un autre côté, certains responsables de bénévoles affirment que des bénévoles n'en souhaitent pas.
- Le soutien, l'encadrement et le suivi auprès des bénévoles sont essentiels à leur travail, mais ils sont parfois sacrifiés dû au manque de temps et de ressources humaines pour s'en occuper.
- Plusieurs participants trouvent la notion d'évaluation des bénévoles rebutante et très délicate à appliquer.
- Plusieurs moyens sont utilisés pour former les nouveaux bénévoles tels que : le mentorat, la formation, l'utilisation de documents de référence, etc.
- Les administrateurs manquent eux aussi de formation, ils apprennent souvent « sur le tas ».
- Du côté des responsables de bénévoles, plusieurs héritent souvent du poste sans recevoir de formation au préalable ou obtenir un simple coaching de leur prédécesseur, ce qui porte à croire que les organisations ne préparent pas suffisamment leur relève.

8.1 Mise en contexte

L'encadrement, la formation et le soutien aux bénévoles sont très différents selon la taille de l'organisation. Dans les organisations ayant des budgets destinés à la gestion des bénévoles et des employés affectés à la supervision de ces derniers, il semble que le soutien offert soit très apprécié par les bénévoles, mais là également, il peut parfois y avoir place à amélioration. En effet, des bénévoles affirment se sentir parfois laissés à eux-mêmes avec peu de ressources pour composer avec les difficultés liées à leur implication bénévole, et ce, particulièrement dans les organisations communautaires dont la clientèle est davantage démunie.

Du côté des petites organisations n'ayant pas de personnel rémunéré, dont le budget est consacré essentiellement à la réalisation de l'activité ou de l'événement et dont l'équipe de direction est composée exclusivement de bénévoles qui vont et viennent selon leur disponibilité, la formation, l'encadrement et le soutien sont pour ainsi dire inexistantes. Lorsque l'équipe de direction est assez stable, les bénévoles ayant davantage d'expérience partagent et transfèrent leurs connaissances aux nouveaux venus. Par contre, lorsque l'équipe en place quitte massivement et que la nouvelle équipe est

composée principalement de nouveaux bénévoles, le transfert d'information et la formation sont souvent déficients et les nouveaux bénévoles doivent tout apprendre par eux-mêmes.

8.2 Quelques constats sur la situation actuelle

Des participants affirment que le manque d'encadrement et de formation est souvent un problème dans le bénévolat. Les bénévoles offrent leurs services avec leur cœur, mais leurs connaissances ne sont pas évaluées avant de commencer à faire le travail. Il s'ensuit des impacts négatifs pour l'organisation et cela engendre également un abandon plus fréquent des nouveaux bénévoles. *« Il y a beaucoup d'abandon chez les nouveaux bénévoles parce qu'ils ne sont pas formés, ils sont mal encadrés et ils perdent un temps fou, car ils ne savent pas comment faire...ça fait peur et dans le fond tu n'es même pas payé ».* (B) D'un autre côté, des responsables soutiennent que beaucoup de bénévoles ne veulent pas recevoir de formation.

Plusieurs bénévoles sont rebutés par la partie financière, car ils manquent de connaissance, *« (...) s'ils comprenaient mieux, ils se sentiraient plus compétents, il y aurait un effet d'entraînement et je pense qu'il faut le susciter. Il faut amener les gens un peu plus loin ».* (B)

Pour certaines organisations, les exigences et les formations requises pour occuper certains postes (citons à titre d'exemple; arbitre au hockey) découragent les bénévoles (*ce qui semble le cas pour les équipes de hockey*).

Les administrateurs manquent eux aussi de formation, ils apprennent souvent *« sur le tas »*. *« (...) ça pourrait être intéressant qu'il y ait des ressources afin que les administrateurs apprennent dès le départ à faire les choses comme il le faut. Premièrement, ça évite des erreurs, ça donne confiance aux gens et peut-être que ça peut donner le coup de pouce pour prendre plus de responsabilités. »* (D) Le parrainage est une sorte de formation intéressante mais souvent, lorsqu'un nouvel administrateur arrive c'est qu'un autre a quitté, cela engendre donc des lacunes importantes au niveau du suivi et du transfert de connaissances. *« Le manque de formation pour occuper des postes plus officiels fait en sorte qu'on se prive d'un bassin possible de bénévoles. »* (D) Un participant décideur affirme qu'il est fort étonnant de constater comment les bénévoles ne connaissent pas la distinction entre *être membre d'une organisation* et *être membre du conseil d'administration*.

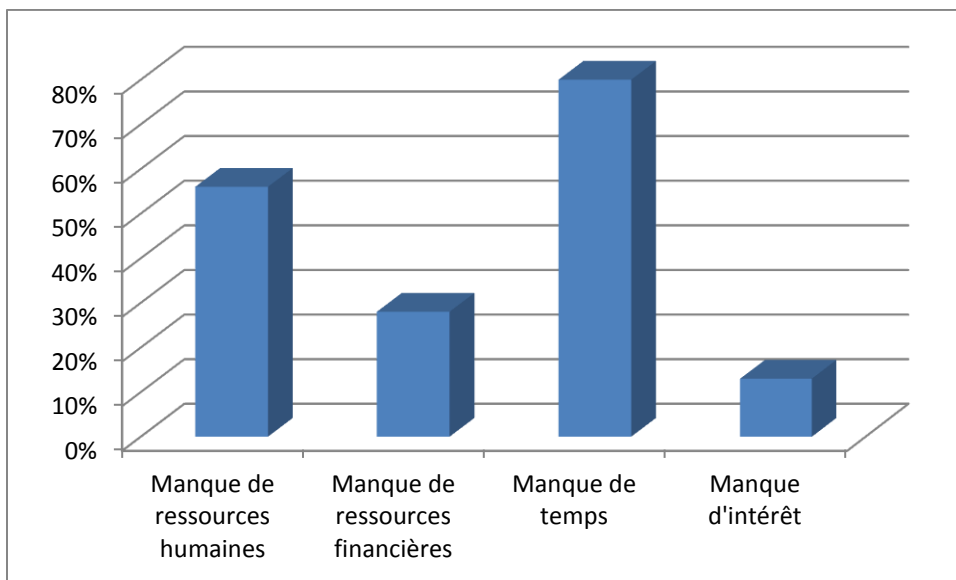
Du côté des responsables de bénévoles, plusieurs héritent du poste sans recevoir de formation préalable ou, à tout le moins, obtenir un simple coaching de leur prédécesseur. Ce qui porte à croire que les organisations ne préparent pas suffisamment de relève au sein de leurs rangs. On gère au présent sans se préoccuper de l'avenir. Même son de cloche du côté des responsables de bénévoles rémunérés, certains entrent en fonction sans coaching ni formation.

Pour ce qui est de l'évaluation, plusieurs participants trouvent cette idée rebutante et très délicate à appliquer. Les bénévoles n'ont pas envie de voir évaluer leur performance. On croit que si une évaluation a lieu, elle doit se faire discrètement. Par contre, les participants sont d'accord sur le fait que

si une tâche n'est pas faite convenablement, on se doit d'intervenir avec doigté et discrétion tout en évitant les réprimandes.

Du côté des responsables, on affirme qu'une bonne description de tâches facilite l'évaluation. Par contre, on ne s'entend pas à savoir si elle doit être faite systématiquement pour tous les types de bénévoles et d'organisations. Un participant affirme à ce sujet : « *Qu'est-ce qui est le plus stressant? Entendre le mot évaluation et sentir que ce qu'on a fait est bien et apprécié ou bien de ne jamais avoir de feedback et ne pas avoir la pression d'une évaluation* ». (RDB) Les participants disent que le suivi fait auprès des bénévoles permet de faire une certaine évaluation et on s'entend sur le fait que, dans le cas d'un manquement grave, cela doit être dit au bénévole.

Lors du sondage effectué à l'hiver 2013, les organisations ont affirmé dans une proportion de 76 % que le temps qu'elles accordent en soutien à leurs bénévoles est suffisant. À la question *quels sont les motifs qui font en sorte que le temps accordé en soutien aux bénévoles n'est pas suffisant*, le manque de temps est revenu dans une proportion de 80 %, suivi à 56 % par le manque de ressources humaines. Le graphique qui suit présente les différents motifs et leur importance.



Donc, en comparant ces résultats avec les propos tenus par les participants, il ressort que les besoins en soutien et encadrement des bénévoles restent à améliorer. Deux visions s'opposent : les organisations croient que le temps accordé en formation, soutien et encadrement à leur équipe de bénévoles est suffisant et de l'autre côté, les bénévoles affirment en avoir davantage besoin.

8.3 Moyens utilisés pour encadrer, former et soutenir les bénévoles

Voici une liste non exhaustive des moyens utilisés pour former, encadrer et soutenir les bénévoles.

Formation

- Parrainage, mentorat ou accompagnement du bénévole par une personne d'expérience.
- Formation traditionnelle au moyen d'un document de référence et d'information.
- Formation des bénévoles sur leurs rôles et responsabilités en tant qu'administrateur d'organisme.

Encadrement et soutien

- Identification d'une personne responsable qualifiée qui servira de référence au bénévole en cas de difficulté ou autre besoin.
- Rencontre régulière de l'équipe de bénévoles afin de vérifier comment s'est déroulée la journée ou l'activité. Les bénévoles apprécient de pouvoir donner leurs commentaires et leurs idées afin d'améliorer leur travail.
- Le responsable des bénévoles est sur place et accessible en tout temps.
- Remboursement des frais engendrés par le bénévole pour accomplir ses tâches.
- Transmission régulière d'information aux bénévoles concernant le budget de l'organisation (faire preuve de transparence).
- Suivi personnalisé auprès du bénévole par la personne responsable.

Voici ce que certaines municipalités et autres organisations offrent aussi en encadrement et soutien.

- Formation par le biais d'une ressource qualifiée pour former les organisations bénévoles sur les obligations à rencontrer.
- Embauche d'une ressource qui assume un rôle de support administratif (service de paye, etc.) afin d'aider les organisations dans leurs activités. De plus, ces organisations peuvent bénéficier de divers services techniques.
- Prêt de matériel, d'équipement et de locaux aux organisations bénévoles.

8.4 Aspects positifs de l'encadrement, de la formation et du soutien offerts aux bénévoles

La majorité des participants s'entendent sur le sujet : la formation, l'encadrement et le soutien des ressources bénévoles sont essentiels et appréciés et ce, que ce soit fait de façon formelle ou informelle.

Voici un tableau qui présente les aspects positifs d'un encadrement selon les différents types de participants aux groupes de discussion.

Bénévole en santé et services sociaux
<ul style="list-style-type: none">• Les bénévoles se sentent plus en confiance lorsqu'ils savent que la personne responsable est sur place pour les aider en cas de problème.• Les bénévoles apprécient recevoir un soutien adéquat et qualifié lorsqu'ils ont à gérer des situations qui les impliquent émotionnellement.
Décideur
<ul style="list-style-type: none">• La formation des administrateurs en regard de leurs responsabilités permet de démystifier certaines appréhensions et de s'assurer que les bénévoles soient bien protégés.
Groupe test
<ul style="list-style-type: none">• Le support du personnel salarié pour aider, encadrer et superviser les bénévoles est facilitant et motivant.
Personne bénévole, non bénévole et retraitée
<ul style="list-style-type: none">• Une formation sur les tâches à effectuer évite bien des inconvénients pour toutes les parties concernées, permet de sécuriser les bénévoles et d'assurer une meilleure rétention.• Les bénévoles se sentent plus en confiance lorsque la partie financière est présentée de façon rigoureuse et transparente.
Ancien bénévole
<ul style="list-style-type: none">• Il est important que les rôles soient bien définis au sein des organisations. Cela évite les problèmes et les malentendus.

8.4.1 Conséquences pour les individus et les organisations lorsque la formation, l'encadrement et le soutien sont insuffisants

Bénévole en santé et services sociaux
<ul style="list-style-type: none">• Le manque de formation engendre du stress et des inquiétudes.• Des bénévoles disent recevoir de la formation mais de façon insuffisante, ce qui ne leur permet pas de faire face à des cas plus lourds et à des problématiques particulières, ils se sentent alors impuissants et démunis. (...) <i>lorsque je transporte des personnes qui viennent d'apprendre qu'elles sont atteintes d'un cancer, je ne sais pas quoi leur dire, ils pleurent dans la voiture et je ne sais pas quoi dire, je me sens démunis...</i> » (BSSS)
Ancien bénévole
<ul style="list-style-type: none">• Le manque d'ouverture des bénévoles déjà en place pour les idées nouvelles apportées par des nouveaux bénévoles provoque un désintéressement et des désistements. « (...) <i>il ne faut pas penser que l'on possède la vérité. Il faut s'ouvrir aux nouveaux bénévoles, ils ont besoin d'être écoutés.</i> » (AB)

Décideur
<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de connaissances démotive les bénévoles, car ils ne savent pas comment intervenir et ils ont l'impression de ne pas être utiles. • Des bénévoles deviennent des administrateurs sans aucune connaissance du domaine. Cette situation a pour effet que certains conseils d'administration se retrouvent dirigés par un nombre limité de personnes qui prennent presque toutes les décisions. Cela a donc comme conséquence d'entraîner un désintéressement des bénévoles. « (...) il y a une éducation à faire auprès des gens qui prennent les rôles de leader au sein de ces organismes-là. » (D) • L'absence d'une formation adéquate et d'un suivi lors de l'instauration de nouvelles manières de faire peut causer du stress chez les bénévoles qui se sentent alors incompetents. Cela peut également entraîner un désengagement de leur part. Il faut préparer et bien gérer les changements, car cela peut provoquer des abandons.
Groupe test
<ul style="list-style-type: none"> • La lourdeur de la tâche conjuguée à un nombre insuffisant de bénévoles découragent les individus.
Responsable de bénévoles
<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de formation et de support chez les responsables de bénévoles entraîne beaucoup de travail et de stress, et plusieurs individus choisissent d'abandonner.
Retraité
<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque les bénévoles ne bénéficient pas d'un support et d'un suivi suffisant, ils se sentent seuls. • Si l'expérience bénévole ne s'avère pas positive, cela peut avoir des impacts sur le recrutement futur « (...) si un de tes amis te demande comment a été ton expérience et que cette dernière n'a pas été bien organisée, ça ne donnera pas le goût aux autres, (...) l'effet de contamination, d'où l'importance du suivi auprès des bénévoles ». (R)
Bénévole
<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de suivi, d'encadrement et le fait d'être contacté à la dernière minute pour effectuer un travail devient un irritant.

8.4.2 Conséquences de l'absence de soutien (administratif, technique ou professionnel) adéquat dans les organisations locales

Dans les organisations locales qui œuvrent de façon autonome dans les municipalités, les bénévoles apprécieraient obtenir un plus grand soutien des autorités de leur ville. Certains dossiers, telles que les demandes de subvention et les redditions de compte, sont parfois complexes pour être effectuées par des ressources bénévoles ne possédant pas toujours les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir efficacement cette tâche. Les conséquences de cette situation sont importantes, les bénévoles perdent un temps précieux, ils ont le sentiment d'être incompetents, se sentent abandonnés et deviennent rapidement démotivés. « (...) il devrait y avoir une personne à la ville pour faire le support et l'accompagnement auprès des organisations (...) je ne veux pas avoir à m'occuper de la partie paperasse (...) quand on est bien épaulé en tant que bénévole, on est drôlement efficace ». (AB)

Toujours dans ce même type d'organisation, les bénévoles affirment qu'il est parfois difficile d'obtenir le soutien de la Ville lorsque les tâches sont lourdes physiquement et que le prêt d'équipement est

nécessaire. Des bénévoles affirment réaliser des travaux à la suite de demandes de la Ville, mais lorsqu'ils ont besoin d'aide technique pour les réaliser, ils ont l'impression de devoir quémander, et cela leur est très désagréable.

8.5 Suggestions des participants concernant les organisations

Les participants non bénévoles souhaiteraient qu'il y ait un minimum de formation avant de commencer à effectuer les tâches, peu importe la taille de l'organisation. « (...) *chacun sa tâche (...) il ne faut pas que ça ait l'air un peu éparpillé, il faut que la personne sache vraiment où elle s'en va et à qui elle se réfère.* » (R) Quand les organismes sont entièrement composés de bénévoles, les aspirants bénévoles s'attendent à ce que les responsables établissent rapidement les tâches à accomplir et qu'ils les répartissent équitablement entre les bénévoles en fonction des forces et des intérêts de chacun. Les organisations doivent donc éviter à tout prix de tourner en rond avec ce type de bénévoles. Les retraités, quant à eux, souhaitent bénéficier d'un encadrement soutenu et convivial.

D'autres bénévoles d'expérience aimeraient consacrer leurs efforts à travailler concrètement sur le terrain sans avoir « à se battre » avec les différentes autorités.

8.6 Pistes de développement

Il existe un écart entre les attentes des bénévoles et le point de vue des responsables des organisations ayant complété le sondage tenu à l'hiver 2013. Il semble qu'il y aurait lieu d'explorer plus attentivement certains aspects. Entre autres, il faudrait combler les besoins de formation, de soutien et d'encadrement des bénévoles et ce, en tenant compte de la réalité des organisations qui doivent souvent composer avec des ressources humaines et financières très limitées.

Des participants ont également mentionné que les organisations devraient prendre davantage de temps pour faire le suivi auprès de leurs bénévoles. Certains aimeraient s'impliquer dans de nouvelles fonctions et relever de nouveaux défis, mais ils n'osent toutefois pas offrir eux-mêmes leurs services par timidité ou par manque de connaissance de l'organisation.

Une autre suggestion serait d'organiser une rencontre de tous les bénévoles œuvrant dans les différents secteurs de l'organisation. Tous en apprendraient ainsi davantage sur les tâches des autres bénévoles et pourraient identifier d'autres avenues à explorer. Cela permettrait également de créer des liens entre les bénévoles.

Les décideurs croient, pour leur part, que la formation pourrait démystifier certaines croyances et susciter l'intérêt des individus pour occuper des postes exigeant davantage de responsabilités.

Bon nombre de participants ont confirmé l'importance d'offrir une formation utile aux bénévoles afin d'accomplir les tâches et les fonctions à assumer au sein de l'organisation. D'autres affirment qu'ils apprécient grandement la possibilité de se voir offrir des formations qui leur permettent de s'épanouir professionnellement.

Des bénévoles croient que lorsqu'un organisme n'a pas de ressource permanente rémunérée à sa tête, il serait avantageux et intéressant que les bénévoles et/ou responsables de bénévoles aient accès à des outils et à une aide technique externe et gratuite. Cela permettrait de les aider à s'organiser et à se structurer davantage. Selon eux, si cette aide est présentement déjà offerte, elle est méconnue.

Finalement, des participants suggèrent qu'il peut être intéressant de faire intervenir une personne extérieure à l'organisation auprès des bénévoles afin de revoir les façons de faire. En effet, pour eux, il est parfois difficile de s'exprimer sur les éléments à améliorer auprès des responsables de l'organisation en question.

Chapitre 9 - Rôle et qualités du responsable de bénévoles

Ce chapitre présente un aperçu du rôle des responsables des bénévoles perçus par certains types de participant des groupes de discussion. Il présente également les qualités que les participants apprécient chez les responsables de bénévoles.

En bref

- Un responsable de bénévoles doit être motivé, avoir de la facilité à communiquer et être capable d'assurer un certain leadership, car il est la personne de référence pour les bénévoles.
- Un responsable de bénévoles se démarque également par sa capacité à planifier et à organiser les activités, à résoudre les problèmes et à gérer les conflits interpersonnels.
- Il doit être capable d'identifier les forces et les intérêts des individus afin d'amener les bénévoles à vivre une expérience agréable et positive.
- Le responsable de bénévoles doit planifier les rencontres, être rigoureux et faire preuve de transparence, particulièrement concernant la situation financière de l'organisme.

9.1 Mise en contexte

Le rôle d'un responsable de bénévoles ainsi que les qualités appréciées chez ce leader ont fait partie des thèmes abordés par les participants de certains groupes de discussion (BSSS, AB, RDB, B).

Un responsable de bénévoles est un acteur essentiel pour la réussite des activités d'une organisation. Il fait le lien entre les bénévoles et les différents acteurs (dirigeants, direction générale, employés, bénéficiaires et/ou clientèle) qui composent les organisations. Il va sans dire que les responsables de bénévoles servent de pivot entre le capital humain bénévole et les activités sur le terrain. Ces personnes d'expérience devraient, de préférence, bien connaître la situation, les activités ou l'événement de l'organisation.

9.2 Rôle d'un responsable de bénévoles et qualités souhaitées

Le tableau qui suit présente les attentes des différents types de participant envers les gestionnaires de bénévoles.

Ancien bénévole
<ul style="list-style-type: none">• Apporte un soutien technique et humain auprès de l'équipe de bénévoles.• Doit être capable de partager sa vision.• Se préoccupe de son équipe de bénévoles en étant à l'écoute de ses membres, de leurs attentes et s'assure de faire les suivis adéquats.• Valorise son équipe et les individus personnellement.• Fait preuve de leadership et est capable de motiver son équipe.• Bon communicateur.• Délègue les tâches au sein de son comité de travail en fonction des forces de chacun.• Bon sens de l'organisation et bien structuré; ne fait pas perdre de temps aux bénévoles.• Assume ses responsabilités et règle les problèmes qui sont de son ressort.• Fait preuve d'intégrité, de transparence et d'équité. <p><u>Précision dans le cas d'un responsable de bénévoles non rémunéré</u> <i>(Les bénévoles sont sensibles à cet aspect. Selon certains, un responsable de bénévoles non-rémunéré devrait se considérer sur le même pied d'égalité que le reste de son équipe. Quand le responsable de bénévoles est rémunéré, on voit et on accepte une différence hiérarchique).</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Fait preuve de modestie.• Traite équitablement toute son équipe.• N'exerce pas trop de pouvoir (les décisions doivent être prises par le groupe).• Ne dénigre pas les membres de son équipe.
Bénévole SSS
<ul style="list-style-type: none">• Est à l'écoute des bénévoles, de leurs intérêts et de leurs besoins.• Fait preuve de respect, évite de considérer les bénévoles comme du « cheap labor » parce qu'ils ne sont pas rémunérés.• Ne sous-estime ou ne surestime pas les compétences et les capacités des bénévoles afin que l'expérience soit positive pour tous.• Sait faire preuve de discrétion et porte attention à la confidentialité.
Bénévole
<ul style="list-style-type: none">• Fait preuve de rigueur et d'assiduité.• Fait preuve de leadership et de dynamisme.• Est attentionné envers son équipe de bénévoles.• Encourage, motive et valorise les individus.• Voit à la formation des bénévoles.• Est capable de gérer les conflits interpersonnels.• Respecte les bénévoles, ne les bouscule pas ni ne les réprimande « (...) si un bénévole fait quelque chose d'incorrect, il doit aller le voir et lui demander gentiment de voir à telle chose... ». (B) <p><u>Précision dans le cas d'un responsable de bénévoles rémunéré</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Est imputable de l'organisation du travail des bénévoles.

Responsable de bénévoles

- Fait preuve de leadership, est motivé et capable de motiver son équipe de bénévoles.
- Est à l'écoute des individus afin de discerner leurs forces, leurs intérêts, de connaître leur disponibilité afin de mettre la bonne personne à la bonne place, de maximiser les résultats et de faire en sorte que les bénévoles se sentent valorisés dans leurs tâches.
- Évalue ses bénévoles et s'adapte à chacun.
- Est disponible, facilement accessible et capable de fournir l'encadrement, la formation nécessaire aux bénévoles, et ce, particulièrement auprès des nouveaux.
- Est chaleureux, accueillant, convivial et décontracté et sait mettre à l'aise les nouveaux membres.
- Gère les conflits et s'assure que chaque membre exprime son opinion librement.
- Évite de sous-estimer ou de surestimer les compétences et les capacités des bénévoles afin que l'expérience soit positive pour tous.

Retraité

- Fait preuve de persuasion tout en étant respectueux des individus.
- Souvent, ce sont des personnes bien appréciées du public en général.

9.3 Pratiques de gestion des responsables qui sont appréciées des bénévoles

Les bénévoles aiment s'associer à des individus connus, appréciés de leur milieu et qui ont déjà connu un certain succès lors de leur participation à des événements antérieurs. De plus, le fait que les organisations aient une bonne notoriété attire les aspirants bénévoles. Le responsable est, de préférence, une personne ayant déjà œuvré sur le terrain et devrait être présent sur le lieu des activités avant l'arrivée de tous les bénévoles. Il devrait, lorsque cela est possible, nommer une personne responsable pour s'occuper exclusivement des bénévoles ponctuels afin que ces derniers aient accès à une personne de référence en cas de besoin.

Les bénévoles apprécient que le responsable s'enquiert de leurs attentes, de leurs intérêts et de leur disponibilité. Cette personne d'expérience qui connaît bien la situation, les activités ou l'événement, doit être motivée, avoir de la facilité à communiquer et être capable d'assurer un certain leadership. En fait, elle est la personne de référence pour les bénévoles. Il est de sa responsabilité de veiller à l'intégration des nouveaux bénévoles. Il est important que le responsable exprime clairement ses besoins et ses attentes envers les bénévoles, car une fois l'activité ou la tâche complétée, il pourra prendre quelques instants pour effectuer un suivi et vérifier auprès des bénévoles comment s'est déroulé leur participation, avoir leur opinion et leur demander des suggestions afin d'améliorer le déroulement des activités à venir. Cette façon de faire est très appréciée, autant par les bénévoles que par les responsables. Par la suite, des correctifs peuvent être apportés et des solutions trouvées aux éléments qui sont à améliorer afin de diminuer au maximum les éléments qui irritent les bénévoles.

Un responsable de bénévoles se démarque également par sa capacité à planifier et à organiser les activités, à résoudre les problèmes et à gérer les conflits interpersonnels. Rapidement, il doit être capable d'identifier les forces et les intérêts des individus afin d'amener les bénévoles à vivre une expérience agréable et positive.

9.4 Aspects souvent négligés

L'évaluation des bénévoles est souvent négligée, qu'elle soit faite de façon formelle ou informelle. « (...) l'évaluation ne se fait pas assez souvent et on se rend compte plus tard que l'évaluation amène la paye au bénévole et on l'oublie souvent. » (RDB) De plus, l'évaluation des bénévoles est perçue négativement par la majorité des participants. En effet, les bénévoles ne veulent pas être évalués et se sentent mal à l'aise avec cet aspect, car ils donnent gratuitement de leur temps. Par contre, quelques participants mentionnent que cela est parfois fait, mais de façon informelle. Du côté des décideurs et des responsables de bénévoles, on affirme que lorsque l'expérience n'est pas concluante avec un bénévole, on n'en parle pas nécessairement à la personne concernée, mais on évite de lui confier à nouveau la tâche.

Par contre, lorsque les organisations sont davantage structurées et qu'une personne est attirée aux bénévoles, une certaine évaluation se fait sous forme de rencontre avec le bénévole afin de voir comment se passe son expérience, qu'elles sont ses attentes, ses besoins, etc. De cette façon, les bénévoles n'ont pas l'impression d'être évalués, mais se sentent davantage importants et considérés. On se préoccupe de savoir comment ils vont, quelles sont leurs difficultés, on vérifie leurs besoins et leurs attentes et ils l'apprécient.

Les bénévoles n'apprécient pas les rencontres qui tournent en rond où ils ont l'impression de perdre leur temps. Le responsable de bénévoles doit donc planifier les rencontres, être rigoureux dans le temps et faire preuve de transparence, surtout dans les dossiers en lien avec l'aspect financier. Il doit rechercher le consensus lors de la prise de décision, mais il doit aussi être capable de trancher quand les idées sont partagées.

9.5 Aspects à améliorer

Les responsables ne sont pas tous pleinement conscients de l'importance du rôle qu'ils ont à jouer auprès des bénévoles. De plus, certains d'entre eux ne possèdent pas toutes les compétences pour assumer leurs fonctions. Faute de relève, ils tentent alors d'assumer au mieux les activités qui leur incombent. Dans les organisations de plus petite taille, où le poste de responsable est non rémunéré, les candidats ne se bousculent pas à la porte pour occuper cette fonction.

Souvent, les responsables de bénévoles non rémunérés ne prennent pas le temps de mettre par écrit la liste des tâches à effectuer. Il semble toutefois que le fait de déterminer à l'avance leurs besoins, de préciser les tâches à accomplir ainsi que la durée serait plus invitant pour les aspirants bénévoles, car ils sauraient davantage à quoi ressemblera leur implication. « Il faut que les organisations recrutent les bons bénévoles pour ce qu'ils ont à faire et non recruter à tout prix. » (R)

9.6 Perspectives de développement

Des anciens bénévoles d'expérience, des bénévoles et des décideurs croient que d'offrir des outils, des formations et des guides concernant les bonnes pratiques de gestion de bénévoles pourrait s'avérer utile et permettre à certains responsables d'améliorer leurs compétences et d'accroître leur performance et leur efficacité en matière de gestion d'équipes de bénévoles. Pour les responsables de bénévoles qui ne sont pas rémunérés, il est important que ces formations soient accessibles facilement, à proximité, de courte durée et, si possible, offertes gratuitement. Ces formations doivent être concrètes et utiles. Souvent négligée ou perçue comme un mal nécessaire, la formation est pourtant l'une des clés de réussite pour accomplir efficacement de nouvelles fonctions.

Chapitre 10 - Remercier, reconnaître et fidéliser les bénévoles

Ce chapitre traite d'un sujet dont les organisations ont tout avantage à porter une grande attention. Il s'agit de la reconnaissance du travail des bénévoles. Les façons de faire sont multiples et infinies. Lorsque le travail des bénévoles est reconnu de façon adéquate, les bénévoles sont touchés et comblés mais en plus, cela devient une source de motivation à poursuivre leur implication et leur engagement.

La reconnaissance du travail des bénévoles est d'une importance primordiale. Le chapitre qui suit fait ressortir les attentes des bénévoles en matière de remerciements et de reconnaissance de la part des organisations. Remercier les bénévoles a des impacts positifs pour les organisations et les individus et c'est une excellente façon de fidéliser les bénévoles.

En bref

- Les bénévoles apprécient être remerciés verbalement et personnellement, en privé ou en public (tout dépendamment de la personnalité du bénévole), pour leur implication et le travail réalisé.
- L'ensemble des bénévoles n'attendent pas de grandes éloges. Être remercié sincèrement au quotidien, être encouragé et soutenu dans l'implication est une très belle appréciation pour le travail effectué.
- Les bénévoles donnent de leur temps gratuitement, et ils apprécient être accueillis chaleureusement à leur arrivée et avoir l'impression d'être considérés.
- Les bénévoles qui œuvrent dans les organisations en lien avec la santé et les services sociaux disent voir leur besoin de reconnaissance comblé lorsque la clientèle qu'ils desservent apprécient leur présence.
- Plusieurs bénévoles affirment ne pas aimer recevoir de distinction pour leur implication. Par contre, lorsqu'ils sont reconnus publiquement, ils sont très touchés.
- Les bénévoles apprécient que l'on prenne en considération leurs commentaires, leurs suggestions et lorsque les organisations apportent les changements appropriés.
- Les participants sont d'avis que plusieurs stratégies doivent être utilisées pour remercier les bénévoles et qu'il faut les consulter afin de connaître ce qui leur fait plaisir.

10.1 Mise en contexte

Lors du sondage réalisé à l'hiver 2013 auprès des organisations, **77 % d'entre elles ont mentionné tenir des activités de reconnaissance**. Les motifs évoqués par celles qui n'en tiennent pas sont, selon 52 % des répondants, jugés non nécessaires, tandis que 36 % invoquent le manque de ressources financières. Mais ce résultat ne signifie pas que les 23 % qui ne tiennent pas d'activités de reconnaissance ne remercient pas adroitement et efficacement leurs bénévoles...

En analysant de plus près les attentes des bénévoles en matière de remerciements et de reconnaissance, on remarque qu'elles sont nombreuses et diversifiées mais aussi, très faciles à combler pour la plupart. Être remercié sincèrement et personnellement, se sentir considéré et non perçu comme du « cheap labor », sentir que ses opinions sont écoutées afin d'améliorer les services ou les activités de

l'organisation ne sont que quelques exemples des attentes des bénévoles. La majorité de ces attentes ne coûtent absolument rien aux organisations.

Quelles sont donc les meilleures méthodes pour reconnaître et remercier les bénévoles? Les organisations se doivent de se poser la question sérieusement mais surtout, elles se doivent de la poser à leurs bénévoles, car ce sont eux les principaux concernés et justement, ils apprécient être consultés à ce sujet.

Les organisations qui sauront reconnaître efficacement le travail de leurs ressources bénévoles ont de meilleures chances de retenir ces derniers comme le démontrent les propos tenus par les participants aux groupes de discussion. Remercier les bénévoles a des impacts positifs sur les organisations et les individus « (...) *j'apprécie qu'on prenne le temps de me remercier, ensuite si on me contacte parce qu'on a besoin d'aide à nouveau, même pour la job la plus ingrate, et bien je pense que je vais accepter d'aller les aider* ». (AB) C'est une excellente façon de fidéliser les bénévoles.

10.2 Remerciements et reconnaissance : ce qu'en pense les participants des différents groupes de discussion

Voici les propos tenus par les participants en matière de remerciements et de reconnaissance des bénévoles. Les attentes sont regroupées selon les différents types de clientèle consultés. Les attentes des bénévoles, des non-bénévoles et celles qui proviennent des responsables de bénévoles et des décideurs ont été séparées afin de bien cerner les attentes réelles des bénévoles. Le but étant de faire une distinction ou de faire ressortir les différences d'opinion entre les divers types de participants, c'est-à-dire quelles sont les attentes réelles versus la perception des décideurs et des responsables de bénévoles et de constater s'il y a un écart entre les deux.

10.2.1 Remerciements et reconnaissance : attentes selon des bénévoles, des bénévoles en santé et service sociaux et des anciens bénévoles

Les bénévoles qui œuvrent dans les organisations en lien avec la santé et les services sociaux disent voir leur besoin de reconnaissance et de remerciements comblé lorsque la clientèle qu'ils desservent apprécie leur présence. « *Savoir qu'on est aimé, qu'on est attendu par les bénéficiaires.* » (BSSS) « (...) *de voir l'impact que mon aide a sur le bien-être du bénéficiaire, c'est ce qui me récompense, je fais la différence, je sers à quelque chose.* » (BSSS) Ce type de bénévole tire une grande partie de sa reconnaissance et de sa satisfaction du fait qu'ils aident une personne dans le besoin. Ces bénévoles sont motivés par l'altruisme (tendance à s'intéresser aux autres, à se montrer généreux et désintéressé » Source Petit Larousse). L'altruisme dont ils font preuve est donc une source de motivation qui les amène probablement à s'engager auprès de ce genre d'organisation. C'est également ce même altruisme qui fait en sorte qu'ils retirent une très grande source de satisfaction auprès des personnes aidées.

Cela ne signifie pas pour autant qu'ils n'apprécient pas toutes les autres marques de reconnaissance. Au contraire, mais pour eux, de savoir qu'ils font la différence dans la vie d'une personne dans le besoin,

malade ou démunie est très gratifiant. « (...) pour moi le souper du temps des Fêtes est intéressant pour le social mais ça ne me valorise pas. Ma reconnaissance, c'est lorsque je vois que mon travail a porté fruits. » (BSSS)

L'ensemble des bénévoles n'attendent pas après de grandes éloges. Être remerciés sincèrement au quotidien, être encouragés et soutenus dans leur implication est une très bonne façon de reconnaître le travail qu'ils font. « Avec une bonne tape dans le dos, tu pousses deux fois plus dans ce temps-là. » (B) Plusieurs bénévoles affirment ne pas aimer recevoir de distinction pour leur implication, mais en même temps, lorsqu'ils sont reconnus publiquement, ils sont très touchés. Tous les bénévoles affirment apprécier les marques de reconnaissance. Par contre, ils n'apprécient pas tous les mêmes moyens. Certaines personnes ont davantage besoin d'une reconnaissance publique alors que d'autres préfèrent travailler dans l'ombre. « La reconnaissance c'est l'essence, c'est ça qui te fait opérer. » (B) Donc, les méthodes privilégiées par les organisations pour reconnaître le travail des bénévoles et les remercier doivent être variées.

Les bénévoles apprécient que l'on tienne compte de leurs commentaires et de leurs suggestions et que les organisations apportent les changements appropriés. « (...) je sens que mon opinion est importante et que je suis pris en considération. » (GT) Finalement, le succès d'un événement, d'une activité ou de l'organisation est une grande source de satisfaction pour les bénévoles.

10.2.2 Remerciements et reconnaissance : point de vue des décideurs et des responsables de bénévoles

Il est important que les bénévoles sentent la reconnaissance de l'organisation afin de les garder motivés. Les petits avantages (repas gratuits, vêtements identifiés, laisser-passer, etc.) sont également appréciés des bénévoles. Il est important de démontrer aux bénévoles que leur travail est important et essentiel. Il faut éviter de faire des reproches aux bénévoles, mais plutôt leur offrir davantage de formation ou de soutien. Les décideurs affirment que les bénévoles apprécient les soirées de reconnaissance. Un responsable de bénévoles affirme que la présence de la direction générale à ce genre d'événement est appréciée des bénévoles, ils se sentent davantage considérés. « C'est assez rare que des gens n'aient besoin d'aucune reconnaissance, souvent on le dit par humilité. » (RDB) Tous s'entendent sur l'importance de souligner le travail fait par les bénévoles et de les remercier personnellement. Un participant souligne également que « (...) c'est important que la reconnaissance vienne des différents paliers de l'organisation ». (D)

Un participant nuance l'importance des titres décernés aux bénévoles « (...) les reconnaissances qu'on décerne parce qu'on doit émettre une reconnaissance, ça vaut rien! » (RDB) Même son de cloche chez les bénévoles au sujet des reconnaissances publiques. Ils ne sont pas tous valorisés par ce genre de reconnaissance, plusieurs sont même plutôt en désaccord. Par ailleurs, ceux qui en ont reçu, ont mentionné avoir été fort touchés par cette marque de reconnaissance.

Un participant décideur affirme : « (...) que les personnes bénévoles qu'on qualifie de **toujours les mêmes** sont des gens qui ont besoin de beaucoup de reconnaissance et qui sont fiers des choses qu'ils font... ils retirent une

certaine fierté à sentir qu'ils sont une ressource intéressante pour la communauté. » (D) En effet, il est valorisant pour bien des individus de savoir que leur contribution fait une différence importante dans leur milieu.

Le suivi auprès des bénévoles, la diversification de leurs tâches et les invitations à participer à des formations ou des colloques peuvent également être des formes de reconnaissance. Du côté des bénévoles, plusieurs apprécient être invités à participer à des formations ou colloques. Fait intéressant à noter, les bénévoles n'ont pas mentionné le fait de se voir offrir de nouvelles fonctions comme une marque de reconnaissance.

10.2.3 Remerciements et reconnaissance : point de vue des participants qui ne sont présentement pas impliqués bénévolement

Les participants qui ne sont pas impliqués bénévolement insistent sur l'importance de bien remercier les bénévoles. Ils doivent être remerciés sincèrement. (...) *souvent les bénévoles travaillent dans l'ombre, on ne les remercie pas assez... » (NB) « (...) on peut dire un gros merci au micro à tous les bénévoles mais, si ensuite, le responsable te rencontre et te regarde à peine... ça vaut rien, tout est dans l'attitude. » (NB) Ils affirment que les soirées de reconnaissance sont intéressantes, mais ne sont pas appréciées de tous. À tout le moins, les bénévoles ont le choix ou non d'y aller. Ils ne croient pas qu'une soirée pour les bénévoles permette de fidéliser les bénévoles, mais elle est appréciée.*

Les non-bénévoles affirment qu'ils doivent avoir le sentiment que leur implication est utile. Ils apprécient également de voir leurs opinions prises en considération, cela est valorisant. Ils affirment que c'est une bonne façon de mobiliser et de motiver les gens.

Une participante mentionne qu'il sera difficile pour une organisation de la fidéliser, car elle aime le changement et cela ne doit pas être perçu comme un échec : *« Parfois l'organisme ne fidélisera pas le bénévole à son organisme... mais l'expérience aura été assez enrichissante pour te motiver à en refaire (du bénévolat) dans un autre endroit. » (NB)*

10.3 Moyens utilisés pour remercier, reconnaître et fidéliser les bénévoles

Les façons de remercier et de reconnaître le travail des bénévoles sont nombreuses et leurs impacts sont très différents d'un bénévole à l'autre. Bon nombre de bénévoles affirment ne pas attendre de remerciements pour leur implication, mais sont très touchés lorsqu'ils bénéficient de marque de reconnaissance et de remerciements. Pour d'autres, il est très important d'être remerciés et reconnus pour le temps donné. « *Que ton autorité reconnaisse ton bénévolat, c'est la plus belle reconnaissance que tu peux avoir.* » (B)

Un des moyens de reconnaître le travail des bénévoles qui s'applique probablement à l'ensemble des participants des différents groupes de discussion est LE REMERCIEMENT. Être remercié verbalement et personnellement, en privé ou en public (tout dépendamment de la personnalité du bénévole), pour son implication et pour le travail réalisé, est apprécié des individus. Les bénévoles donnent de leur temps gratuitement et ils apprécient être accueillis chaleureusement à leur arrivée et avoir l'impression d'être considérés. Une des attitudes à adopter afin que les bénévoles se sentent considérés c'est, entre autres, de les écouter. Les bénévoles peuvent grandement aider les organisations en leur faisant part de leur point de vue et de leur expérience sur le terrain.

La section qui suit fait état des façons de faire présentement utilisées pour reconnaître le travail des bénévoles. Les aspects positifs et négatifs de certains de ces moyens sont détaillés à partir des commentaires des participants.

Remercier publiquement le travail des bénévoles dans les médias	
Aspects positifs de la méthode	Aspect négatif de la méthode
Pour certains bénévoles, cette marque de reconnaissance est très valorisante. Elle permet également de faire connaître l'organisation, ses services ou ses activités auprès de l'ensemble de la population.	Certains bénévoles n'aiment pas être reconnus publiquement.

**Tenir une soirée de reconnaissance au niveau local (dans une municipalité)
pour remercier l'ensemble des bénévoles**

Aspects positifs de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
<p>Cela fait plaisir aux bénévoles.</p> <p>Parfois, cela donne le goût à certains bénévoles de continuer.</p> <p>Un tel événement permet aux bénévoles d'en apprendre davantage sur les différentes organisations qui gravitent dans la municipalité.</p> <p>Cette méthode permet aux participants de faire de nouvelles rencontres et de partager leurs expériences bénévoles.</p> <p>En reconnaissant la participation des bénévoles à la réalisation de quelque chose, cela favorise leur sentiment de fierté. (...) <i>que tous travaille dans des sphères différentes et de se dire que tous ensemble, on fait un travail formidable, c'est dynamisant.</i> » (AB)</p> <p>Cela permet aux bénévoles d'apprendre comment ils ont contribué à l'ensemble des services offerts dans une organisation.</p> <p>C'est l'occasion d'offrir une soirée de grande qualité et c'est apprécié.</p> <p>Lorsque les élus sont présents à la soirée, cela contribue à donner de la valeur à cette forme de reconnaissance.</p> <p>Cette méthode permet aux petites organisations qui ont peu de moyens financiers de voir remercier leurs bénévoles.</p>	<p>Il est important de s'assurer que tous les bénévoles soient bel et bien invités à cet événement. Il semble y avoir des oublis et cela est très frustrant pour les bénévoles concernés. (AB)</p> <p>Plusieurs bénévoles ne sont pas intéressés par cette marque de reconnaissance; ils n'ont pas d'intérêt et pas de sentiment d'appartenance. (BSSS-B)</p> <p>Lorsque la soirée est organisée et tenue par des bénévoles, cela les déçoit. Les bénévoles devraient pouvoir profiter de cette soirée sans avoir à vaquer à des occupations. (AB)</p> <p>Lorsque la ville qui organise la soirée sollicite les mêmes commanditaires que les organisations. (B)</p> <p>Lorsque les élus de la ville ne participent pas ou peu à cette soirée.</p>

Il a aussi été mentionné qu'il serait important d'inviter les conjoints des bénévoles à cette soirée, puisque ces derniers doivent compenser à la maison pour le temps que les bénévoles passent à accomplir d'autres tâches à l'extérieur.

Décerner le titre de bénévole de l'année publiquement

Aspect positif de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
<p>Les bénévoles qui reçoivent cette distinction sont grandement touchés et heureux de cette marque de reconnaissance.</p>	<p>Plusieurs bénévoles n'aiment pas cette méthode pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Régulièrement, afin d'éviter des conflits, des malaises ou de créer des déceptions au sein de leur équipe de bénévoles, le titre de bénévole de l'année est attribué par tirage au sort. « (...) quand tu es rendu que tu dois faire le tour de la table pour nommer une personne qui accepte d'être nominée, ça perd beaucoup de valeur. » (RDB) • Parfois, les bénévoles retenus le sont en fonction des heures de bénévolat effectuées. Par contre, d'autres bénévoles ayant accompli moins d'heures ont fourni autant d'efforts. Cela crée un sentiment d'injustice de part et d'autre. • Plusieurs bénévoles affirment ne pas souhaiter être en nomination, possiblement par modestie ou pudeur. • Les bénévoles préféreraient la reconnaissance du travail de l'organisme (honneur collectif) au lieu de celui d'un seul individu.

Rédiger un document de promotion qui présente les réalisations des différentes organisations bénévoles du milieu et des personnes y ayant participé

Aspects positifs de la méthode	Aspects négatifs de la méthode
<p>Cette méthode permet de remercier publiquement et officiellement les bénévoles.</p> <p>C'est valorisant pour les bénévoles.</p> <p>Cela permet de faire connaître les réalisations des différentes organisations.</p>	<p>Cette forme de reconnaissance exige beaucoup de travail de rédaction.</p> <p>Les organisations doivent collaborer à la rédaction de ce document afin de s'assurer que les informations soient complètes (éviter les oublis).</p>

**Offrir différents avantages aux bénévoles
(rabais, repas gratuit, vêtement personnalisé, certificat-cadeau)**

Aspect positif de la méthode	Aspect négatif de la méthode
Les bénévoles apprécient recevoir de petites attentions ou des présents.	Cela peut créer des mésententes avec le personnel rémunéré qui ne voit que l'avantage, et non le fait que le bénévole n'est pas rémunéré.

Voici d'autres méthodes employées pour remercier et reconnaître le travail des bénévoles

- Être remercié et/ou félicité personnellement de façon formelle ou informelle par le responsable des bénévoles ou par les dirigeants pendant ou après une activité ou un événement.
- Être remercié et/ou félicité personnellement de façon informelle par une personne ayant bénéficié des services rendus par le bénévole.
- Être remercié et/ou félicité personnellement de façon informelle par une personne de la population concernant la réussite d'un événement auquel le bénévole a participé.
- Être contacté personnellement par le responsable des bénévoles lors d'occasions spéciales (anniversaire, Noël, etc.) ou simplement pour prendre de ses nouvelles.
- Faire parvenir au bénévole une lettre personnalisée de remerciements.
- Offrir gratuitement un repas aux bénévoles à l'occasion de la fête de Noël ou lors de la fin de l'activité.
- Décerner le titre de bénévole du mois et l'afficher sur le site Internet ou dans les locaux de l'organisation.
- Souligner, au sein de l'organisation, les réalisations qui sortent de l'ordinaire ou les personnes qui ont travaillé très fort à la réalisation de certaines activités, etc.
- Offrir de nouvelles fonctions au bénévole au sein de l'organisation (marque de confiance).
- Souligner la réussite de l'activité ou de l'événement.
- Faire bénéficier les bénévoles de certains avantages au sein de l'organisation.
- Établir un système de récompense.

En conclusion, les moyens pour reconnaître, remercier et, par conséquent, fidéliser les bénévoles sont nombreux. Les organisations qui souhaitent porter une attention particulière à cet aspect se doivent de consulter leurs bénévoles afin de découvrir ce qui les touche particulièrement. Certaines méthodes de reconnaissance peuvent exiger des frais importants, de là l'importance de valider leur déroulement avec les bénévoles. D'autres moyens sont tout à fait gratuits et à portée de tous (par exemple, remercier personnellement et sincèrement le bénévole pour le travail accompli). Cette méthode a l'avantage d'être appréciée de tous les participants! Les organisations qui réussissent à bien reconnaître leurs bénévoles et à les remercier convenablement ont de meilleure chance de les retenir.

Chapitre 11 - La gestion des organisations bénévoles

Les discussions de chaque groupe ont porté sur les thèmes analysés précédemment. Mais au fil des conversations, d'autres éléments sont ressortis et méritent qu'on s'y attarde également. Le chapitre qui suit présente ces éléments.

11.1 Gestion des bénévoles, un casse-tête pour l'équipe de direction?

Les responsables de bénévoles sont unanimes : travailler avec des bénévoles est stimulant. Il semble qu'un des défis importants à relever est de s'adapter aux besoins et aux limites des bénévoles. *« Il faut tenir compte du temps que les bénévoles veulent mettre (...) en tenant compte de la réalité d'aujourd'hui, ça prend beaucoup de souplesse. Maintenant, c'est un problème majeur. »* (RDB)

Un participant affirme que les bénévoles veulent maintenant s'impliquer de façon plus ponctuelle. Par contre, les organisations ont également besoin de bénévoles qui s'impliquent régulièrement afin d'assurer une continuité au sein de l'organisme. C'est tout un défi pour la communauté!

11.2 Organisations régionales versus organisations locales

Le fait qu'une organisation soit locale ou régionale a des impacts sur l'implication de certaines ressources bénévoles. En effet, un bénévole a mentionné : *« Des bénévoles n'osent pas prendre des postes de direction, car ils ne sont plus de la place (de la municipalité) »*. (B) Lorsque les activités de l'organisation sont régionales, les bénévoles ne ressentent plus ce malaise et acceptent de prendre des postes de direction au sein des organisations.

Toutefois, les bénévoles ont un plus grand sentiment d'appartenance envers les organisations locales. L'implication dans un organisme régional est davantage motivée par la cause ou par un intérêt personnel.

11.3 Lien entre les municipalités et les organisations locales

Des décideurs suggèrent que les conseils municipaux auraient avantage à sonder les besoins des comités et de leurs bénévoles. Les bénévoles sont quotidiennement sur le terrain, ils connaissent bien les besoins de l'organisation. De l'autre côté, les élus doivent composer avec des contraintes financières et matérielles. Il est donc important que les différentes parties puissent connaître et comprendre les réalités de l'autre afin de mieux s'entendre. Un participant affirme à ce sujet : *« Prendre le pouls du comité, ensuite ramener ça au conseil en disant voici les suggestions, puis identifier celles qui nous conviennent. Ils (les bénévoles) ont tellement d'idées mais personne ne leur demande. »* (D). Un autre participant confirme en disant : *« On est plus souvent en action-réaction au lieu de planifier un peu plus d'avance. »* (D). Un autre

ajoute : « C'est beaucoup mieux de retarder la décision et d'aller consulter (...) souvent, c'est la même idée qui revient mais au moins, les bénévoles ont été consultés (...) et cela les mobilisent. » (D).

Un autre participant, issu du monde municipal, affirme que le fait de bien connaître les activités d'une organisation et de prendre le temps d'échanger avec les bénévoles permet de prendre de meilleures décisions. « Mieux on connaît la réalité de l'organisme, plus on va prendre en compte ses besoins et les besoins des bénévoles dans nos prises de décision. Quand on ne connaît pas bien l'organisme, on va prendre davantage nos décisions en tant que gestionnaire. » (D)

11.4 Organisations bénévoles très hiérarchisées

Une organisation très hiérarchisée affirme éprouver beaucoup de difficulté à recruter de nouveaux bénévoles. Le recrutement de nouveaux membres se fait sur invitation et ces derniers doivent suivre un rite d'initiation, par conséquent le recrutement est sélectif. L'un des responsables de cet organisme ne croit pas que cette façon de procéder nuit au recrutement de nouveaux membres. « Non, c'est structuré, il y a de la discipline, tu ne peux pas juste avoir du fun. Quand tu es là-dedans, tu ne vois plus cette lourdeur-là. » (D) Il est surpris de constater que des personnes extérieures à cette organisation pourraient trouver cette structure lourde. « Cela ne me préoccupe pas, les gens qui ne sont pas là ne connaissent pas la structure (...) et je ne veux pas trop en dire aux gens à propos de l'initiation pour ne pas faire peur aux gens qui pensent que c'est trop compliqué. La structure est acceptée par les membres. » (D)

Il est évident que ce point de vue relève d'un seul individu et que nous ne connaissons pas le point de vue des autres membres de l'organisation. Ce participant affirme : « Notre CA ne préparait pas sa relève. Ils viennent de réaliser qu'il faudrait le faire parce que les choses ont changé, mais, nous les membres, on n'a peut-être pas assez évolué, maintenant il faut faire amende honorable. On ne planifie malheureusement pas nos activités en tenant compte de la disponibilité de nos bénévoles ». (D)

11.5 Abandon des bénévoles

Certains bénévoles affirment être à bout de souffle et être ennuyés par le fait que ce soit toujours les mêmes personnes qui sont impliquées. Les remarques blessantes et désobligeantes, les conflits et la surutilisation du pouvoir par certains leaders sont des éléments majeurs qui entraînent l'abandon des bénévoles. « Un danger qui guette le bénévolat, c'est quand certaines personnes prennent trop de plaisir au pouvoir. Je dirige, tu m'écoutes, t'as pas le droit de contester (...). Pour moi, des bénévoles sont des gens égaux qui doivent collaborer ensemble, en équipe... » (B) Souvent, les bénévoles qui vivent des expériences désagréables ou éprouvent des difficultés se retirent. « Il y a des bénévoles qui ne se donnent pas la chance d'une deuxième fois mais, quand on fait un suivi, on peut les inciter à réessayer une nouvelle fois et on peut mieux comprendre les difficultés. » (RDB)

Un autre facteur qui démobilise complètement les bénévoles aguerris sont les comités, parfois formés pour des raisons légales, mais qui au final, n'ont aucun pouvoir. « (...) ça donne rien, c'est triste parce qu'on donne de notre temps bénévolement, on y va justement pour faire avancer des choses, mais ça aboutit pas. » (B)
L'implication bénévole doit produire des résultats et déboucher sur des actions concrètes.

Chapitre 12 - Les éléments de succès des organisations bénévoles

Au cours des discussions, des participants ont souligné des façons de faire qui mobilisent les bénévoles et facilitent la gestion de leur travail. Les points de vue et les propos tenus sont très instructifs et riches d'idées qui se doivent d'être partagées. Ce chapitre présente donc ces différentes façons de faire qui ont été mentionnées lors des rencontres.

Un des éléments à succès des organisations bénévoles est la gouvernance. En effet, les organisations qui ont à leur tête une personne dont la vision de l'organisme est claire, qui est capable de la partager et de la transmettre à son équipe, qui fait preuve de leadership, qui est à l'écoute de ses membres et est capable de concilier leurs forces en fonction des rôles qu'ils ont à jouer, est un atout majeur pour l'organisation et ses bénévoles. « *Les bénévoles ne sont pas là seulement pour exécuter une tâche en particulier ou répondre à un besoin, ce sont des interlocuteurs, des gens avec qui on peut échanger et qui peuvent nous éclairer à toutes sortes de niveaux.* » (D)

Quand la mission de l'organisme est en lien avec les activités d'une municipalité, il s'avère très important que les élus soient bien informés quant aux activités, à la mission et aux bénévoles de ce même organisme afin de bien les appuyer dans leur travail. Sans le support des bénévoles, bien des activités ne verraient jamais le jour. Les bénévoles sont une richesse pour le milieu municipal. Les élus qui siègent sur les différents comités se doivent d'être des agents facilitateurs auprès des bénévoles qu'ils supportent. Ils ne doivent pas être perçus comme les « chiens de garde » des deniers de la municipalité au risque de véhiculer une image négative. « *Souvent, quand les municipalités mettent un peu d'argent dans une organisation ou une activité, ils vont envoyer une personne pour surveiller leurs intérêts, (...) des conseillers qui souvent ne sont même pas là pour aider ou faciliter le travail entre les bénévoles et la Ville, mais plutôt pour guetter comment les sommes seront dépensées.* » (AB). L' élu devrait faire le lien entre les bénévoles et le conseil municipal.

Les organismes bien structurés, offrant des tâches définies, et ce, pour un temps bien précis sont plus attirants pour les bénévoles. De plus, en voyant au renouvellement régulier de leurs membres et en assurant le transfert des rôles et des responsabilités d'une manière organisée, il est plus facile d'inspirer confiance aux bénévoles qui envisageront plus facilement d'accepter une tâche au sein de l'organisation. Il faut mettre rapidement les bénévoles en action et leur confier des tâches à la hauteur de leur capacité, de là l'importance de l'évaluation en début de parcours. Les participants affirment apprécier les réunions bien planifiées, courtes et efficaces. Fait important à noter, les bénévoles apprécient particulièrement les organisations bien structurées, mais ne semblent pas aimer les organismes qui possèdent des structures très hiérarchisées et très lourdes.

Il y a différents types de bénévoles. Il y a ceux qui souhaitent s'impliquer ponctuellement, d'autres qui préfèrent assumer des rôles de gestion, certains qui aiment assumer des responsabilités et d'autres qui n'en veulent carrément pas. Il est primordial de déterminer avec les bénévoles les tâches et les responsabilités qu'ils sont prêts à assumer. Malheureusement, faute de relève, bien des bénévoles se

voient imposer certaines fonctions, même s'ils ne possèdent pas nécessairement les compétences pour les occuper. Il en découle souvent des impacts désagréables pour le bénévole et/ou l'organisation.

Pour ce qui est des conseils d'administration, il est important de s'assurer que les membres aient les compétences nécessaires pour assumer leurs fonctions et de voir à leur offrir la formation appropriée. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. *« (...) c'est pour ça que ça fonctionne mal et que beaucoup d'organismes ne fonctionnent pas très bien et sont poursuivis à un moment donné ».* (B)

Un élément qui revient fréquemment est la notion de liberté. Les individus ont un besoin grandissant de liberté afin de compenser le fait que leur vie est souvent très occupée et organisée. Bien des bénévoles sont prêts à s'investir, mais sur une base ponctuelle et non régulière, ce qui s'avère un véritable casse-tête pour les organisations.

Chapitre 13 - Nouveaux constats, perspectives de développement et pistes de recherche

Tout au long des entretiens, plusieurs participants ont émis des idées et des pistes de solution visant à soutenir l'implication bénévole. Ce chapitre présente les éléments qui offrent des perspectives de développement. Mais avant d'aller plus loin avec les idées émises, il est important de souligner deux éléments plus généraux qui ont également été évoqués.

Premièrement, la notion de bénévolat serait à démystifier et à mettre au goût du jour, notamment auprès des jeunes, pour la rendre plus invitante. Cette notion doit faire appel à des valeurs de partage, bien sûr, mais aussi à des valeurs d'implication citoyenne et de conscience sociale où la notion de liberté est au cœur de la décision de s'impliquer.

Deuxièmement, la notion de « donner pour recevoir » est importante dans le contexte d'aujourd'hui. Bien des bénévoles aiment s'investir, car ils souhaitent retirer quelque chose de leur implication. *« (...) les gens vont donner, mais les gens veulent recevoir aussi et il faut être ouvert à cette réalité-là. »* (B) Cet état de fait n'est pas nécessairement nouveau en soi et il n'est aucunement négatif. Quelques participants croient que les individus sont beaucoup dans le « donnant-donnant », de là l'importance que les organismes présentent ce qu'ils ont à offrir. À titre d'exemple, l'implication bénévole chez les jeunes apporte une expérience enrichissante qui permet de développer des compétences pouvant être transférables ultérieurement dans un emploi rémunéré et permet aussi d'élargir son réseau de contacts. Il est mentionné qu'il faut aller chercher les enfants et les jeunes qui démontrent un intérêt pour une tâche ou une activité, car ils sont souvent trop timides et inexpérimentés pour offrir leur aide. Ils seront ainsi initiés graduellement à l'engagement bénévole.

13.1 Perspectives de développement

Voici les différents éléments recueillis dans les discussions et qui méritent une attention particulière.

13.1.1 Protéger les bénévoles

Certains organismes seraient mal informés concernant la nécessité de bien protéger leurs bénévoles. Plusieurs participants mentionnent qu'il serait important que tous les comités aient une assurance responsabilité pour leurs bénévoles afin de les protéger. Les municipalités peuvent jouer un rôle à cet effet en s'assurant que les différents comités présents sur leur territoire soient informés et soutenus dans leurs démarches pour obtenir une telle protection (assurance-responsabilité).

13.1.2 Établir un lieu central de diffusion des activités bénévoles

Des bénévoles affirment qu'il est difficile de publiciser leurs activités ou leurs événements afin d'attirer davantage de participants. Une couverture par les journalistes est toujours possible, mais il semblerait intéressant de développer un outil, un lieu central, bien connu du milieu, et où les informations pourraient circuler rapidement et gratuitement. Un participant affirme à ce sujet : « (...) *je dois me déplacer en voiture, claquer de l'argent en essence, perdre un temps précieux, pour aller demander d'afficher ma publicité sur des babillards de casse-croûte.* » (AB) La mise en place d'un outil de diffusion des activités organisées par les bénévoles de la MRC de Portneuf serait une avenue intéressante pour faciliter la promotion de ces activités. Cet outil devrait être simple, facilitant pour les organismes et alimenté quotidiennement afin d'éviter qu'il devienne désuet.

L'enjeu majeur lié à cet outil serait d'en faire la promotion afin qu'il devienne un réflexe et un élan régional de tous les intervenants et de la population.

13.1.3 Plate-forme locale ou régionale des organisations bénévoles

Bon nombre de participants, qu'ils soient résidents depuis de nombreuses années ou nouveaux arrivants, ont mentionné le fait qu'il n'est pas facile de savoir où et comment offrir ses services afin de s'impliquer bénévolement. Les gens ne connaissent pas ou peu les organisations à la recherche de bénévoles tant au niveau local que régional. « *En tant qu'organisme, on ne dit pas toujours tout ce qu'on fait et en tant que personne on ne sait pas tout ce qui se fait.* » (D) Bien des participants ont mentionné qu'ils apprécieraient avoir la possibilité d'utiliser un outil qui leur permettrait d'en apprendre davantage sur les organisations, mais également sur leurs besoins en ressources bénévoles. Ils sont d'avis que les besoins en ressources bénévoles (avec description des tâches) qui y seraient affichés devraient être soigneusement détaillés. Les organisations se doivent de rendre leur publicité attrayante. Cet outil pourrait être accessible par le biais d'Internet pour éviter que les gens aient à se déplacer pour avoir accès à cette information. Par contre, il faudrait aussi prévoir une autre façon de faire pour les personnes n'étant pas à l'aise avec l'utilisation des nouvelles technologies. D'un autre côté, des participants décideurs et des responsables de bénévoles ne croient pas que cet outil fera en sorte que les individus passeront à l'action et décideront de devenir bénévoles. Plusieurs mentionnent qu'il faut souvent « tirer » sur les individus afin qu'ils s'impliquent bénévolement.

Plusieurs participants préféreraient être guidés et accompagnés par une ressource qui saurait les écouter et les diriger vers une expérience bénévole positive. « *Si on pouvait appeler à un endroit, parler à une personne et lui dire : moi je suis disponible pour telle période, dans tel domaine, tant d'heures, s'il y avait un genre d'entonnoir où toutes les personnes qui sont intéressées à faire du bénévolat se réfèrent.* » (R)

Des participants ont aussi mentionné la possibilité de pouvoir se constituer une banque de bénévoles à contacter en cas de besoin. Une majorité de participants des groupes de décideurs et des responsables de bénévoles ont affirmé qu'ils apprécieraient avoir cette opportunité, mais peu croient la chose

possible dans la réalité. Ils affirment qu'il est déjà difficile de combler leurs besoins en bénévoles. Ils ne voient pas comment il serait alors possible de se constituer une telle banque.

Ici aussi, l'enjeu majeur lié à cette idée serait d'en faire la promotion afin que cela devienne un réflexe et un élan régional. « *Déjà les organismes cherchent à se faire connaître, ils ont de la difficulté, et là, on ajoute encore autre chose (...) un nouveau moyen c'est toujours le bienvenu mais ça va être difficile de faire embarquer les gens, les bénévoles et les organismes, ça va être un gros défi.* » (D) Des participants suggèrent que cet outil devrait être davantage local que régional et sous la responsabilité de la municipalité. Plusieurs participants s'entendent à l'effet que : « *(...) l'idée est bonne mais qui va le faire, qui fera les mises à jour, qui va gérer tout ça, ça prend des moyens.* » (D) Effectivement, cet outil devrait faire l'objet de mises à jour continues et d'un suivi rigoureux. Un autre participant suggère : « *Il doit y avoir une attraction en lien avec cet outil, un avantage à s'y inscrire (...) que les gens sachent qu'ils peuvent gagner à aller le consulter et à s'y inscrire parce que si tu y es inscrit, par exemple, tu peux avoir accès à des formations ou à des soupers de réseautage de bénévoles...* » (D)

13.1.4 Ressource spécialisée externe disponible gratuitement pour les petites organisations

Bien des organismes sont soutenus exclusivement par des bénévoles qui ne sont pas toujours outillés pour bien accomplir leurs nouvelles fonctions. La bonne volonté ne suffit pas toujours! Il est suggéré que les organisations puissent avoir accès à une ressource spécialisée gratuite afin de les guider dans les tâches davantage complexes. Cette ressource pourrait les aider dans la planification de leurs activités, la vérification de leur charte, la protection des bénévoles, etc. Les participants sont d'avis qu'une telle ressource améliorerait la rétention des bénévoles de certaines organisations.

13.1.5 Meilleure diffusion des offres de formation s'adressant aux bénévoles

Quelques formations sont déjà existantes et offertes sur le territoire de la MRC de Portneuf. Il semble cependant que la population n'en soit pas suffisamment informée. Les bénévoles et la majorité des autres participants ne savent pas où les chercher. Encore une fois, un lieu central pour la diffusion de ces informations serait bienvenu.

13.1.6 Salon des bénévoles

Un participant suggère l'idée de tenir un salon ou des soirées d'information sur les organisations bénévoles. La population pourrait être invitée à visiter un salon pour en apprendre davantage sur ce qui se passe dans son milieu (local ou régional).

En conclusion

Le visage du bénévolat a beaucoup évolué ces dernières années. Certains changements sont radicaux. Pour les organisations qui dépendent du travail des bénévoles, des changements dans leurs pratiques doivent aussi s'opérer, car il en va de la survie de leurs activités. En effet, on ne peut plus compter seulement sur les « TLM » (toujours les mêmes personnes) ou sur un petit noyau d'individus offrant un très grand nombre d'heures à titre de bénévole.

Les organisations constituées majoritairement de bénévoles doivent s'adapter à cette nouvelle réalité et mettre en place de nouvelles pratiques de gestion qui leur permettront de réaliser leur mission et ce, en harmonie avec les exigences des bénévoles.

Les idées et les points de vue exposés dans ce rapport proviennent d'acteurs vivant des réalités différentes, ce qui en fait un outil intéressant pour guider les réflexions sur d'éventuelles façons de faire dans un futur rapproché.

Ce rapport permet de dégager plusieurs constats, en voici brièvement quelques-uns.

- Les besoins de ressources bénévoles des organisations sont souvent peu visibles et mal connus de la population en général.
- Les bénévoles ont besoin d'être accueillis, formés et soutenus au sein des organisations. Ils doivent être orientés rapidement, sinon ils ont l'impression de perdre leur temps, se sentent incompetents et abandonnent. La notion de plaisir est essentielle dans le bénévolat, par contre cela ne signifie pas que les bénévoles abandonneront en cas de difficulté.
- Le rôle d'un responsable de bénévoles est crucial au sein des organisations. Il doit faire preuve de leadership, d'un bon sens de l'organisation, être attentif aux besoins des bénévoles et faire preuve d'une grande souplesse. Malheureusement, certains de ces gestionnaires héritent de cette fonction sans avoir eu au préalable la formation ou la supervision nécessaire et doivent assumer ces fonctions du mieux qu'ils le peuvent.
- Tous les bénévoles ont besoin d'être remerciés pour leur implication. Il faut les consulter afin de connaître ce qui leur ferait plaisir, mais il faut aussi susciter leurs opinions et commentaires concernant les aspects qui pourraient être améliorés au sein de l'organisation.
- Les différentes parties s'entendent sur le fait qu'il serait pertinent d'avoir un lieu de référence sur l'action bénévole dans Portneuf.

Le comité de travail sur le bénévolat souhaite maintenant dégager les grandes idées qui ressortent de toutes ces discussions, valider d'éventuelles avenues avec les différents intervenants du milieu bénévole et voir à la mise en place d'un plan d'action régional avec les partenaires du milieu. Les décideurs pourront alors mettre à profit les résultats de cette recherche participative afin de favoriser une meilleure harmonisation entre leurs besoins respectifs et ceux des bénévoles.

ANNEXE 1 - INVITATION GÉNÉRALE ENVOYÉE PAR COURRIEL

Bonjour à tous !

Je me permets de faire appel à vous concernant l'étude sur la situation du bénévolat dans Portneuf.

Présentement, je suis à planifier la tenue de groupes de discussion ayant pour thème le bénévolat ou l'implication bénévole, si vous préférez. Je joins un fichier PDF qui donne le détail des types de groupe, le lieu des rencontres, d'où doivent venir les participants, la date, etc.

LES PARTICIPANTS DOIVENT PROVENIR DE LA MRC DE PORTNEUF. Les bénévoles et les non-bénévoles doivent provenir de tous les milieux et de tous les types d'organisations, hommes et femmes de tous âges de 18 à 100 ans.

IL Y AURA UN MAXIMUM DE 10 PARTICIPANTS PAR GROUPE (loisirs, municipalité, santé, environnement, événement, club social, spiritualité, club de motoneige, affaires, CPE, chambre de commerce, ouvrier, CJS, HLM, (impossible de tous les nommer). Il n'est pas obligatoire que l'organisation soit formelle, MAIS IL DOIT Y AVOIR LA PRÉSENCE DE BÉNÉVOLES.

Nous parlerons des sujets suivants : les motivations ou les facteurs qui démotivent les gens à s'impliquer bénévolement, comment recruter les bénévoles, la formation, quel genre de soutien les bénévoles ont besoin pour bien accomplir leur tâches, comment reconnaître le travail des bénévoles, etc.

Aucune préparation n'est nécessaire pour participer à un groupe de discussion. Je dois recruter des personnes dans toutes les municipalités. SVP faites circuler ce courriel dans votre propre réseau. Vous pouvez également me suggérer des noms de personnes ou d'organisations qui pourraient avoir des choses intéressantes à dire ou à partager. Prière de préciser le nom et les coordonnées de la ou des personnes afin que je puisse les contacter par la suite par téléphone.

SVP FAITES-LE PAR MESSAGE EN PRIVÉ. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter.

Merci de votre collaboration !

Bonne journée à tous

Julie Trudel

Pour le comité de travail sur la situation du bénévolat dans Portneuf

ANNEXE 2 - GRILLE DE PLANIFICATION DES GROUPES DE DISCUSSION

Lieux retenus	Provenance des participants (municipalités)	Clientèle visée	Dates et lieux
Donnacona	Donnacona Cap-Santé Neuville Pont-Rouge Portneuf Saint-Basile	Bénévoles en santé et services sociaux	Mercredi 29 janvier <i>Lieu</i> Salle 4 CLSC de Donnacona
Deschambault	Deschambault Grondines Portneuf Saint-Marc-des-Carières Saint-Gilbert Saint-Casimir Saint-Ubalde Saint-Gilbert	Personnes <u>n'étant pas</u> <u>présentement impliquées</u> bénévolement	Mercredi 12 février <i>Lieu</i> Restaurant le Chavigny
Saint-Basile	Saint-Raymond Saint-Léonard Lac-Sergent Sainte-Christine Saint-Basile Pont-Rouge Portneuf	Anciens bénévoles	Mercredi 26 février Bibliothèque Saint-Basile
Saint-Marc-des-Carières	Saint-Marc Saint-Gilbert Saint-Alban Saint-Ubalde Deschambault Grondines Portneuf	Responsables de bénévoles	Mercredi 12 mars Salle du CLSC de Saint-Marc
Saint-Raymond	Saint-Raymond Saint-Léonard Lac-Sergent Sainte-Christine Rivière-à-Pierre Saint-Basile	Décideurs	Mercredi 26 mars Salle du CLSC à Saint-Raymond
Saint-Casimir	Saint-Casimir Saint-Thuribe Saint-Ubalde Saint-Alban Saint-Marc-des-Carières Saint-Gilbert	Bénévoles	Jedi 10 avril Salle Caisse de Saint-Casimir
Pont-Rouge	1 ^{er} temps Recrutement par le biais d'organisations de retraités	Retraités non bénévoles	Mercredi 23 avril Salle du CLSC de Pont-Rouge

ANNEXE 3 - LETTRE D'INVITATION DES PARTICIPANTS AUX GROUPES DE DISCUSSION

Saint-Basile, le XXXX 2014

Bonjour madame ou monsieur,

À la suite de notre conversation téléphonique, je vous fais parvenir une lettre d'information confirmant votre participation au groupe de discussion et les précisions concernant la tenue de cette rencontre. Je vous rappelle que nos groupes de discussion, sur des thèmes en lien avec le bénévolat, se tiennent dans le cadre d'une démarche entreprise en 2012.

Grâce à cet exercice, les partenaires de l'Approche territoriale intégrée (ATI) souhaitent éventuellement offrir un outil aux organisations pour leur permettre de mieux comprendre la situation actuelle, les tendances à moyen et long terme ainsi que les particularités des bénévoles selon leur âge et leur situation. Cet outil permettra aux organismes de mieux planifier leurs actions touchant le recrutement, l'accueil, le soutien, la fidélisation et la reconnaissance de leurs ressources bénévoles.

Voici les détails concernant cette rencontre :

DATE :	HEURE :
LIEU :	

Comme je vous l'ai déjà expliqué, aucune préparation n'est nécessaire à votre participation, nous souhaitons avoir votre avis personnel sur des sujets tels que : les motivations des gens à devenir bénévole et ce qui les démotivent, le recrutement, l'accueil, la formation et l'aide offerte aux bénévoles dans leurs tâches, etc.

La rencontre, sous forme d'une table ronde, se tiendra dans une atmosphère amicale. Papier et crayon seront fournis pour ceux qui souhaitent prendre des notes.

D'ici là, je demeure à votre disposition si vous avez besoin de plus amples informations. Au plaisir de faire votre connaissance le (*date, mois*) prochain et merci de votre précieuse collaboration!

Julie Trudel
Coordonnatrice de projet
JeunEssor Portneuf
350, rue de l'Église, Saint-Basile (Québec) G0A 3G0
☎ 418 329-1357

**ANNEXE 4 - LETTRE DE REMERCIEMENTS ADRESSÉE AUX PARTICIPANTS
DES GROUPES DE DISCUSSION**

Saint-Basile, le (*jour, mois*) 2014

Bonjour!

À la suite de votre participation au groupe de discussion du 26 février dernier, je tenais à prendre encore quelques minutes de votre temps pour vous remercier personnellement.

Votre présence et votre participation furent très intéressantes et enrichissantes pour notre équipe. Vos commentaires et vos opinions nous permettront de dégager des éléments très pertinents pour la suite de nos rencontres et de nos futurs travaux.

Je vous rappelle que nos groupes de discussion sur des thèmes en lien avec le bénévolat se tiennent dans le cadre d'une démarche entreprise en 2012. Grâce à cet exercice, les partenaires de l'Approche territoriale intégrée (ATI) souhaitent éventuellement offrir un outil aux organisations pour leur permettre de mieux comprendre la situation actuelle, les tendances à moyen et long terme et les particularités des bénévoles selon leur âge et leur situation. Cet outil permettra aux organismes de mieux planifier leurs actions touchant le recrutement, l'accueil, le soutien, la fidélisation et la reconnaissance de leurs ressources bénévoles.

Si vous souhaitez me recontacter, ce sera un plaisir de discuter avec vous. Au nom de mon comité de travail, je vous remercie encore une fois pour votre participation.

Julie Trudel
Coordonnatrice de projet
JeunEsson Portneuf
350, rue de l'Église, Saint-Basile (Québec) G0A 3G0
☎ 418 329-1357

ANNEXE 5 – GRILLE DE COMPILATION DES DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Êtes-vous?

- Une femme Un homme

À quel groupe d'âge appartenez-vous?

- 10 à 15 ans 16 à 25 ans 26 à 40 ans 41 à 54 ans
 55 à 65 ans 66 à 79 ans 80 ans et plus

Parmi les catégories suivantes, laquelle correspond à votre niveau de scolarité?

- Diplôme d'études secondaires ou moins
 Diplôme d'études professionnelles (DEP)
 Diplôme d'études collégiales (DEC)
 Diplôme d'études universitaires

Quel est votre état civil?

- Célibataire
 Veuf / veuve
 Couple avec enfants encore à la maison
 En couple (marié ou conjoint de fait)
 Famille monoparentale avec enfant(s) à la maison

Quelle est votre situation actuelle?

- Travailleur (se)
 Parent à la maison
 Sans emploi
 Étudiant (e)
 Retraité (e)

Dans quelle municipalité habitez-vous?

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cap-Santé | <input type="checkbox"/> Deschambault-Grondines | <input type="checkbox"/> Donnacona |
| <input type="checkbox"/> Lac-Sergent | <input type="checkbox"/> Neuville | <input type="checkbox"/> Pont-Rouge |
| <input type="checkbox"/> Portneuf | <input type="checkbox"/> Rivière-à-Pierre | <input type="checkbox"/> Saint-Alban |
| <input type="checkbox"/> Saint-Basile | <input type="checkbox"/> Saint-Casimir | <input type="checkbox"/> Sainte-Christine d'Auvergne |
| <input type="checkbox"/> Saint-Gilbert | <input type="checkbox"/> Saint-Léonard | <input type="checkbox"/> Saint-Marc-des-Carières |
| <input type="checkbox"/> Saint-Raymond | <input type="checkbox"/> Saint-Thuribe | <input type="checkbox"/> Saint-Ubalde |

Depuis quand êtes-vous bénévole? _____

Quel est votre statut lorsque vous œuvrez dans une ou des organisations bénévoles (vous pouvez cocher plusieurs cases)?

- Bénévole
- Administrateur bénévole (membre du conseil d'administration, conseil exécutif, conseil d'établissement, etc.)
- Coordonnateur de bénévoles (non rémunéré)
- Coordonnateur de bénévoles (rémunéré)
- Dirigeant
- Je ne suis pas bénévole

Dans quel(s) secteur(s) d'activité effectuez-vous votre bénévolat (cochez la ou les cases appropriées)?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Gestion municipale | <input type="checkbox"/> Service aux personnes handicapées |
| <input type="checkbox"/> Affaires et développement économique | <input type="checkbox"/> Événements |
| <input type="checkbox"/> Communautaire | <input type="checkbox"/> Habitation |
| <input type="checkbox"/> Agriculture et agroalimentaire | <input type="checkbox"/> Spiritualité |
| <input type="checkbox"/> Environnement | <input type="checkbox"/> Jeunesse et groupes de jeunes |
| <input type="checkbox"/> Sports et loisirs | <input type="checkbox"/> Service aux aînés |
| <input type="checkbox"/> Éducation | <input type="checkbox"/> Clubs sociaux |
| <input type="checkbox"/> Main-d'œuvre | <input type="checkbox"/> Art et culture |
| <input type="checkbox"/> Santé et services sociaux
(aide alimentaire, soins, transports, etc.) | <input type="checkbox"/> Accueil nouveaux arrivants et immigrants |

NOUS VOUS REMERCIONS DE VOTRE PARTICIPATION!

Julie Trudel
Pour le comité de travail sur le bénévolat dans Portneuf

ANNEXE 6 – FOCUS GROUPE INITIAL

jour, mois, année

Pourquoi avoir choisi le ou les domaines où vous effectuez votre bénévolat, quelles sont vos motivations?

Dites-moi, qu'est-ce qui vous motive et qui vous démotive en tant que bénévole (stimulants vs irritants)?

Selon vous, pourquoi la moyenne d'âge des bénévoles serait plus élevée que celle de notre population?

Dites-nous comment avez-vous été recruté en tant que bénévole?

Compte tenu des changements quant aux motivations des individus à s'impliquer bénévolement, quelles seraient les méthodes à développer pour faciliter le recrutement de bénévoles au cours des prochaines années?

Comment s'est déroulé l'accueil lors de votre première journée à titre de bénévole dans une organisation?

Selon vous, quels seraient les moyens à développer ou à privilégier pour que les organisations soient en mesure de bien intégrer leurs nouveaux bénévoles?

A-t-on tenu suffisamment compte de vos compétences et de vos expériences personnelles pour vous assigner les tâches que vous occupez dans l'organisation?

Décrivez-nous quel genre de soutien ou de support est fourni à l'équipe de bénévoles afin d'accomplir leurs tâches et est-ce que cela est suffisant?

Selon vous, comment devrait être évalué le travail ou la performance d'un bénévole?

Selon vous, quelles sont les attentes des bénévoles en matière de reconnaissance pour le travail accompli?

Sentez-vous que le travail des bénévoles est reconnu?

Comment se passe les relations entre les bénévoles et le personnel salarié?

À quoi attribuez-vous le départ des bénévoles dans vos organisations?

GROUPE DE DISCUSSION DES BÉNÉVOLES EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

jour, mois, année

Thème Motivation et éléments entraînant la perte de motivation

Quelles sont les motivations qui vous ont incité à vous impliquer bénévolement auprès des personnes dans le besoin?

Qu'est-ce qui vous irrite ou vous démotive en tant que bénévole dans le domaine de la santé et des services sociaux?

Thème Recrutement ou accueil

Comment pensez-vous que les bénévoles qui œuvrent dans le domaine de la santé et des services sociaux devraient être recrutés?

Comment les nouveaux bénévoles devraient-ils être accueillis lors des premières journées?

Thème Encadrement des bénévoles (formation et soutien)

Quels sont vos besoins pour réaliser efficacement vos tâches de bénévoles?

Exemple : Comment les bénévoles devraient-ils être informés et formés sur les tâches à accomplir? À qui se référer en cas de problèmes ou de questions? Avez-vous du soutien?

Thème Rôle d'un responsable de bénévoles

Selon vous, quel devrait être le rôle de la personne qui est responsable des bénévoles?

(Votre idéal dans le meilleur des mondes)

Quels sont les aspects que les responsables de bénévoles auraient avantage à améliorer pour mieux vous aider dans votre engagement bénévole?

Thème Fidélisation et reconnaissance

Comment devrait-on reconnaître le travail des bénévoles ou comment devrait-on les remercier pour le travail accompli?

**GROUPE DE DISCUSSION DES PERSONNES QUI NE SONT PAS PRÉSENTEMENT IMPLIQUÉES
BÉNÉVOLEMENT**

jour, mois, année

Thème Rôle d'un bénévole

Selon vous, c'est quoi « être un bénévole »?

Thème Motivation et éléments entraînant la perte de motivation

Quelles seraient les motivations qui vous inciteraient à vous impliquer bénévolement dans le futur?

Thème Recrutement ou accueil

Comment pensez-vous que l'on devrait recruter les bénévoles?

Selon vous, comment les nouveaux bénévoles devraient être accueillis lors d'une première expérience?
Exemple : À l'arrivée la première fois ou la première journée.

Thème Encadrement des bénévoles (formation et soutien)

Selon vous, quels seraient vos besoins pour réaliser efficacement vos nouvelles tâches de bénévoles?
Exemple : Comment les bénévoles devraient être informés et formés sur les tâches à accomplir? À qui se référer en cas de problèmes ou de questions?

Thème Fidélisation et reconnaissance

Comment devrait-on reconnaître le travail des bénévoles ou comment devrait-on les remercier pour le travail accompli?

GRUPE DE DISCUSSION DES ANCIENS BÉNÉVOLES

jour, mois, année

Thème Motivation et éléments entraînant la perte de motivation

Quelles étaient les motivations qui vous avaient incité à vous impliquer bénévolement?

Qu'est-ce qui vous irritait ou vous démotivait quand vous étiez bénévole?

Quels sont les éléments positifs liés à votre implication bénévole? Qu'est-ce que vous reprenez de votre expérience?

Thème Recrutement ou accueil

Comment pensez-vous que l'on devrait recruter les bénévoles?

Comment un nouveau bénévole devrait-il être accueilli lors des premières journées ou à son arrivée?

Thème Encadrement des bénévoles (formation et soutien)

Aviez-vous suffisamment d'aide de la part de la personne qui vous supervisait pour bien accomplir vos tâches et quelle était cette aide?

Quels étaient vos besoins pour bien accomplir vos tâches de bénévoles?

Thème Rôle d'un responsable de bénévoles

Selon vous, quel devrait être le rôle de la personne qui est responsable des bénévoles?

Quels sont les aspects que les responsables des bénévoles auraient eu avantage à améliorer pour mieux vous aider dans votre engagement bénévole?

Thème Fidélisation et reconnaissance

Comment devrait-on reconnaître le travail des bénévoles ou comment devrait-on les remercier pour le travail accompli?

GROUPE DE DISCUSSION DES RESPONSABLES DE BÉNÉVOLES

jour, mois, année

Thème **Rôle d'un responsable de bénévoles**

Selon vous, quel devrait être le rôle de la personne responsable des bénévoles?

Selon vous, quels sont les aspects que les responsables des bénévoles auraient avantage à améliorer pour mieux soutenir les bénévoles dans leurs tâches?

Thème **Motivation et éléments entraînant la perte de motivation**

Selon vous, quelles sont les motivations qui amènent une personne à s'impliquer bénévolement et qu'est-ce qui la démotive ou l'irrite dans la réalisation de ses tâches?

Thème **Recrutement ou accueil**

Comment pensez-vous que l'on devrait recruter les bénévoles dans l'avenir?

Comment les nouveaux bénévoles devraient être accueillis lors des premières journées?

Thème **Encadrement des bénévoles (formation et soutien)**

Quel genre de soutien (aide et support) devrait-on offrir aux bénévoles (nouveaux et anciens)?

Selon vous, quels sont les besoins des personnes bénévoles pour réaliser efficacement leurs tâches?

Thème **Fidélisation et reconnaissance**

Comment devrait-on reconnaître le travail des bénévoles ou comment devrait-on les remercier pour le travail accompli?

GROUPE DE DISCUSSION DES DÉCIDEURS

jours, mois, année

Thème **Rôle d'un décideur**

Comment vous y prenez-vous pour vous assurer que les besoins des bénévoles sont pris en considération dans vos prises de décisions ayant un impact sur leur implication?

Selon vous, comment pourriez-vous améliorer cet aspect dans vos prises de décisions futures?

Thème **Motivation et éléments entraînant la perte de motivation**

Selon vous, quelles sont les motivations qui amènent une personne à s'impliquer bénévolement et qu'est-ce qui la démotive ou l'irrite dans la réalisation de ses tâches?

Thème **Recrutement ou accueil**

Comment pensez-vous que l'on devrait recruter les bénévoles?

Comment les nouveaux bénévoles devraient-ils être accueillis lors des premières journées?

Thème **Encadrement des bénévoles (formation et soutien)**

Quel genre de soutien (aide et support) devrait-on offrir aux bénévoles pour leur permettre de bien accomplir leurs tâches (nouveaux et anciens)?

Selon vous, quels sont les besoins des personnes bénévoles pour réaliser efficacement leurs tâches?

Thème **Fidélisation et reconnaissance**

Comment devrait-on reconnaître le travail des bénévoles ou comment devrait-on les remercier pour le travail accompli?

GROUPE DE DISCUSSION DES BÉNÉVOLES

jour, mois, année

Thème Motivation et éléments entraînant la perte de motivation

Quelles sont les motivations qui vous ont incité à vous impliquer bénévolement et qu'est-ce qui vous irrite ou vous démotive en tant que bénévole?

Thème Recrutement ou accueil

Comment pensez-vous que l'on devrait recruter les bénévoles (moyens)?

Comment les nouveaux bénévoles devraient-ils être accueillis à leur arrivée ou lors des premières journées?

Thème Encadrement des bénévoles (formation et soutien)

Quels sont vos besoins pour réaliser efficacement vos tâches de bénévoles?

Exemple : Comment les bénévoles devraient être informés et formés sur les tâches à accomplir? À qui se référer en cas de problèmes ou de questions? Avez-vous du soutien?

Thème Rôle d'un responsable de bénévoles

Selon vous, quel devrait être le rôle de la personne qui est responsable des bénévoles?

(Votre idéal dans le meilleur des mondes)

Quels sont les aspects que les responsables des bénévoles auraient avantage à améliorer pour mieux vous aider dans votre engagement bénévole?

Thème Fidélisation et reconnaissance

Comment devrait-on reconnaître le travail des bénévoles ou comment devrait-on les remercier pour le travail accompli?

**GROUPE DE DISCUSSION DES RETRAITÉS QUI NE SONT PAS PRÉSENTEMENT
IMPLIQUÉS BÉNÉVOLEMENT**

jour, mois, année

Thème Rôle d'un bénévole

Selon vous, c'est quoi « être un bénévole »?

Thème Motivation et éléments entraînant la perte de motivation

Quelles seraient les motivations qui vous inciteraient à vous impliquer bénévolement dans le futur?

Thème Recrutement ou accueil

Comment pensez-vous que l'on devrait recruter les bénévoles?

Selon vous, comment les nouveaux bénévoles devraient être accueillis lors d'une première expérience?
Exemple : À l'arrivée la première fois ou la première journée.

Thème Encadrement des bénévoles (formation et soutien)

Selon vous, quels seraient vos besoins pour réaliser efficacement vos nouvelles tâches de bénévoles?
Exemple : Comment les bénévoles devraient être informés et formés sur les tâches à accomplir? À qui se référer en cas de problèmes ou de questions?

Thème Fidélisation et reconnaissance

Comment devrait-on reconnaître le travail des bénévoles ou comment devrait-on les remercier pour tout le travail accompli?

RÉSUMÉ DU SONDAGE SUR LA SITUATION DU BÉNÉVOLAT DANS LA RÉGION DE PORTNEUF

Réalisé par le comité de travail ATI de Portneuf sur le bénévolat

Octobre 2013

À l'initiative de la Table de concertation des aînés de Portneuf, les partenaires de l'ATI décidaient, en novembre 2012, de mettre sur pied un comité de travail sur la situation du bénévolat dans la MRC de Portneuf.

Les membres de ce comité sont :

René Alain, Ville de Donnacona
Alain Blanchette, Accès travail Portneuf
Jacynthe Drolet, Centre d'action bénévole de Québec
Michel Fleury, Table des aînés
Dominic Germain, ATI de Portneuf
Jean-Paul Lizotte, Table des aînés
Jane Mitchell, Centre de santé et services sociaux de Portneuf
Louise Roy, le Halo
Julie Trudel, JeunEssor Portneuf

Depuis, les membres du comité se sont donné un plan de travail afin de mieux comprendre les problèmes et les enjeux liés à l'action bénévole dans notre milieu.

Dans un premier temps, dans le but de dresser un portrait réaliste de la situation, un sondage a été réalisé au printemps 2013. Le document qui suit présente un résumé des faits saillants des résultats de ce sondage.

D'autres étapes restent à franchir afin de bien cerner les enjeux liés à la situation du bénévolat dans Portneuf et d'identifier des pistes de solutions pour les différentes organisations œuvrant sur le territoire. Des groupes de discussions seront tenus afin de valider les données obtenues lors du sondage, mais également dans le but d'identifier des pistes intéressantes de solution qui pourront, par la suite, être partagées auprès des diverses organisations regroupant des bénévoles.

Des états généraux sur le bénévolat dans Portneuf devraient voir le jour à l'automne 2014.

SONDAGE SUR LA SITUATION DU BÉNÉVOLAT DANS LA RÉGION DE PORTNEUF

- ✓ Ce sondage visait à mieux cerner la réalité des organismes de Portneuf qui s'appuient sur le travail bénévole pour réaliser leur mission. Il visait d'abord à juger de l'importance de la contribution de ces bénévoles. Il visait aussi à dégager le degré de difficulté de recrutement et de rétention des bénévoles et l'impact sur la situation actuelle et future de ces organisations.
- ✓ Le sondage s'est déroulé du 28 mars au 19 avril 2013.
- ✓ Le sondage a été envoyé par la poste à 150 organisations et par courrier électronique à environ 350 organisations.
- ✓ Il était possible de compléter le sondage par écrit ou directement en ligne.
- ✓ 58 répondants ont fait parvenir leur sondage par écrit et 110 l'ont complété directement en ligne.
- ✓ 168 répondants ont complété le sondage, pour un taux de réponse d'environ 34 %.
- ✓ Les personnes qui ont complété le sondage étaient des personnes responsables des bénévoles au sein de leur organisation.
- ✓ 51,2% des répondants sont des organisations à but non lucratif.

PROFIL DES ORGANISATIONS ET DE LEURS BÉNÉVOLES

140 organisations affirment avoir une personne responsable de leurs bénévoles, soit 85 % des répondants. De ce nombre, 62 % le font de façon bénévole.

Les organismes qui ont complété le sondage sont implantés depuis plusieurs années dans leur milieu :

- 84 % d'entre eux ont plus de 10 ans d'existence;
- 64 % des organisations ont plus de 21 années d'existence.

On peut en déduire qu'ils correspondent à un besoin réel de la population portneuvoise et qu'ils ont su développer au cours des années une expertise dans la réponse aux besoins liés à la mission de leur organisation.

Ces organismes peuvent s'appuyer sur une bonne structure de bénévolat, car en moyenne ils peuvent compter sur 25 bénévoles pour les assister dans leur mission. On observe même que 16 % des organismes peuvent bénéficier des services de 50 bénévoles et plus. Toutefois, 60 % des organisations qui ont participé au sondage ont moins de 20 personnes bénévoles œuvrant au sein de leur organisme.

PROFIL DES BÉNÉVOLES

Ce sont 54 % des organisations qui ont majoritairement ou exclusivement des bénévoles de sexe féminin comparativement à 11 % pour exclusivement ou majoritairement des bénévoles de sexe masculin.

Selon des indications fournies par les organismes ayant complété le sondage, la moyenne d'âge des bénévoles est de 53,4 ans. Les bénévoles sont donc légèrement plus âgés que la population de la MRC de Portneuf dont la moyenne d'âge est de 48,6 ans.

L'âge plus élevé des bénévoles peut s'expliquer par le fait que 53 % des bénévoles se retrouvent dans les catégories d'âge au-dessus de 55 ans, tranche d'âge équivalente au début de la retraite et, moment où la disponibilité est plus grande pour s'engager dans le bénévolat. Il faut toutefois noter que 27 % des bénévoles ont 40 ans ou moins selon les indications obtenues.

L'IMPORTANCE DU TRAVAIL DES BÉNÉVOLES

Pour les organismes ayant complété le sondage, les tâches assumées par leurs bénévoles semblent être d'une importance capitale dans la poursuite de leur mission. Fait intéressant à noter, près de la moitié des organismes peuvent compter sur une implication régulière de leurs bénévoles.

Nous pourrions estimer que le nombre d'heures de bénévolat réalisées au sein de l'ensemble des organisations qui ont participé au sondage pendant une année se situerait entre 217 000 et 345 000 heures par année. Au taux de 12 \$/heure, la valeur de ces contributions bénévoles se situerait entre 2 et 4 millions de dollars pour 163 organisations. En extrapolant ces données pour l'ensemble de la MRC de Portneuf, c'est entre 7 à 10 millions de dollars qui seraient offerts en travail bénévole annuellement.

Maintenant, en utilisant la moyenne statistique pour ces mêmes organismes, voici les résultats en chiffres :

En moyenne, le travail des bénévoles représente 1 474 heures par année par organisme soit l'équivalent de 132 personnes par année travaillant à plein temps pour l'ensemble des 163 organismes. À un taux de 12 \$ de l'heure, nous pourrions estimer la valeur de cette contribution en travail bénévole aux environs de 2 900 000 \$ pour les 168 organismes qui ont répondu au sondage.

LES BESOINS EN BÉNÉVOLES ET LEUR IMPACT SUR LES ORGANISATIONS

La contribution des bénévoles est capitale pour la réalisation des objectifs des organismes. Une question importante se doit d'être soulevée : ces bénévoles sont-ils en nombre suffisant?

Bien que près des deux tiers des organismes répondent que oui, il n'en demeure pas moins que 35 % des organismes disent manquer de bénévoles pour bien accomplir leur mission.

Selon les données recueillies, pour satisfaire les besoins de l'ensemble des organismes qui ont répondu au sondage, on peut estimer qu'il faudrait hausser la contribution bénévole moyenne par organisme à 1 744 heures par année, soit 270 heures par année de plus que la situation actuelle, ce qui représente 18 % d'heures de plus par année. Pour l'ensemble des organismes qui ont participé au sondage, le nombre d'heures supplémentaires requises est estimé à environ 51 000 heures par année.

Le nombre insuffisant de bénévoles force déjà près de 35 % des organismes à revoir à la baisse leurs objectifs concernant les services, les activités ou les clientèles à desservir.

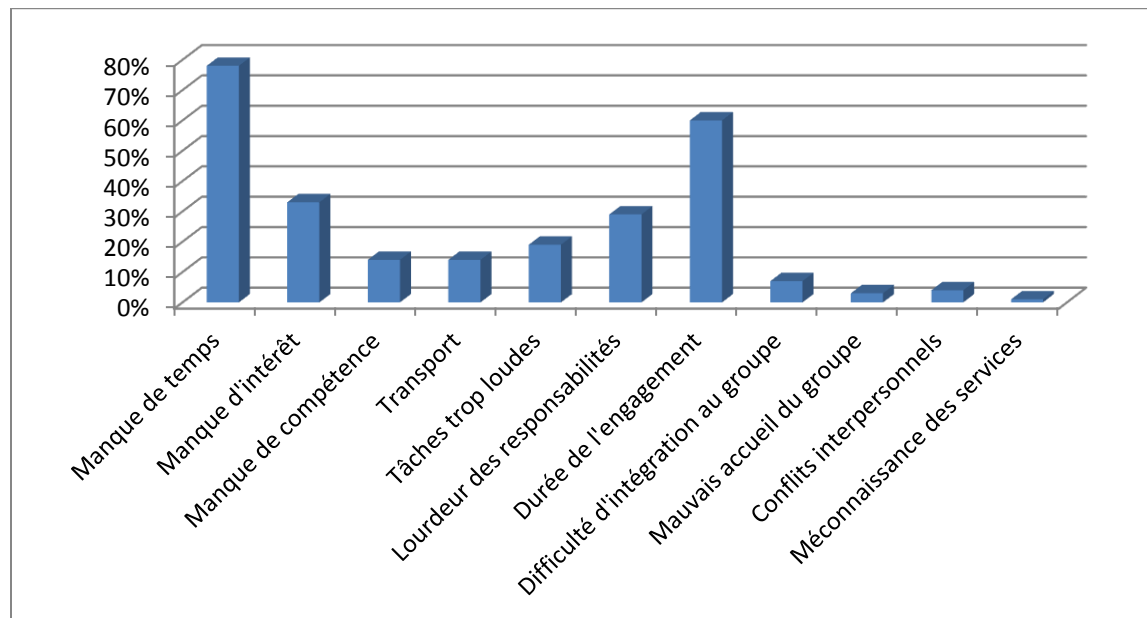
RECRUTEMENT DES BÉNÉVOLES

Pour la majorité des organismes, le recrutement de nouveaux bénévoles provient de contacts personnels. Il se fait surtout par les bénévoles en place ou par des références de bouche à oreille. La publicité est deux fois moins utilisée que les contacts personnels.

On remarque que ce sont 80 % des organisations qui éprouvent, à différents niveaux, des difficultés à recruter des bénévoles et de ce nombre, près de 20 % ont même beaucoup de difficulté. Les difficultés de recrutement semblent être le lot de la majorité des organismes. C'est principalement le cas pour le conseil d'administration (79 %) et pour la tenue d'activités régulières (73 %).

Il est à noter qu'il est plus difficile pour les organisations de recruter des bénévoles sur une base régulière que sur une base occasionnelle.

Les raisons qui font en sorte que les organismes ont de la difficulté à recruter et à retenir leurs bénévoles sont surtout en lien avec la situation personnelle des bénévoles et avec les conséquences qui découlent de l'implication bénévole.



ACCUEIL, FORMATION ET SOUTIEN AUX BÉNÉVOLES

76 % des organisations affirment que le temps qu'elles accordent en soutien à leurs bénévoles est suffisant. Lorsqu'on demande aux répondants quels sont les motifs qui font en sorte que le temps accordé n'est pas suffisant, le manque de temps revient dans une proportion de 80 %, suivi à 56 % par le manque de ressources humaines.

60 % des organisations n'ont pas mis en place un processus d'intégration, 40 % n'offrent pas de formation sur la mission ou sur les services offerts par l'organisation et 34 % n'offrent pas de formation sur les tâches à accomplir par le bénévole. La raison la plus fréquemment mentionnée est que ce n'est pas nécessaire.

77 % des organisations ont mentionné tenir des activités de reconnaissance. Les motifs évoqués par celles qui n'en tiennent pas, soit 23 % des organisations, sont qu'elles n'en voient pas la nécessité ou le manque de ressources financières.

RÉTENTION DES BÉNÉVOLES

Pour près de 60 % des organisations, retenir leurs bénévoles, n'est pas acquis. Les motifs majoritairement susceptibles d'entraîner le départ d'un bénévole sont en lien avec sa situation personnelle : manque de temps, âge et problèmes de santé. Viennent ensuite les raisons en lien avec les tâches à accomplir.

REGARD VERS LE FUTUR

Lors du sondage, les organisations étaient invitées à réfléchir à l'éventualité de certaines problématiques en lien avec le recrutement, la sélection et la fidélisation de leurs bénévoles. Ce sont 62 % des répondants qui ont affirmé entrevoir des difficultés à recruter des bénévoles.

On peut constater que la problématique la plus importante, selon les organisations, est le vieillissement des bénévoles à 77 %, suivi de très près par les problèmes liés au recrutement et à la fidélisation à 74 %.

Les conséquences les plus préoccupantes pour les organisations sont le fait de devoir diminuer l'offre de leurs services et l'épuisement des bénévoles déjà en place. Les autres conséquences les plus importantes sont également en lien avec les deux premières, soit trop de pression pour les bénévoles déjà en place et le fait de devoir prioriser certains services.