

Agir avec compétence en bénévolat?

Par **André Thibault**, Ph. D., professeur émérite, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)

Unanimement, les organisations et les instances publiques reconnaissent que le développement du bénévolat et le soutien aux bénévoles ne coulent plus de source. Il faut y mettre de la volonté, des ressources et des compétences.

Dans la foulée de plusieurs études, l'*Enquête 2023 sur le bénévolat en loisir, sport, culture, plein air et vie communautaire* (Fortier et Thibault, 2023) confirme cette nécessité : 82 % des professionnels et 77 % des bénévoles souhaitent que les organisations se dotent, entre autres moyens, d'une personne compétente responsable du bénévolat et des bénévoles. Ces pourcentages sont constamment à la hausse depuis 10 ans.

Ce souhait est d'autant plus justifié que 649000 bénévoles soutiennent le loisir public au Québec et que l'*Enquête 2023* révèle un déficit du nombre de bénévoles estimé à 116831 par rapport à 2018, soit avant la pandémie.

Le présent bulletin présente une nomenclature des compétences qui constituent le capital de savoir, savoir-faire et savoir-être qui devrait enrichir les organisations. Il propose des pistes pour leur mise en œuvre.

Cette nomenclature des compétences s'appuie sur les études et les activités terrain réalisées au Québec depuis plus de 20 ans, notamment, par le Laboratoire en loisir et vie communautaire et le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ).

Compétences, pouvoir d'agir et mobilisation des organisations

Pour exercer ses responsabilités avec compétence, une organisation doit d'abord mettre en œuvre son pouvoir d'agir. Il doit y avoir une volonté et une décision politiques, soit un acte de gouvernance.

Agir avec compétence en bénévolat, c'est un choix fondamental pour une organisation, exprimé par une orientation politique et un plan directeur (valeurs, principes, orientations et normes de qualité) mis en œuvre par des programmes d'action et des moyens appropriés.

Tout le système de fonctionnement des organisations doit être mis à contribution : de sa gouvernance, sa relation avec sa communauté et ses usagers à sa gestion des ressources humaines. Les études indiquent qu'un organisme dont l'existence repose sur le bénévolat doit mobiliser toutes les fonctions de sa gestion, qui sont autant de champs de compétences à développer :

- 1) Sa gouvernance
- 2) Son positionnement stratégique dans la communauté et sa communication sociale
- 3) Sa gestion des ressources humaines

Il ne suffit pas d'offrir quelques formations à la volée ou d'inclure la gestion des bénévoles dans la description de tâches d'un membre du personnel, lequel serait alors bien seul, comme le montrent les expériences sur le terrain.

Les compétences sont perçues comme des savoir-agir complexes qui intègrent un ensemble relativement vaste de ressources : savoirs, savoir-faire, savoir-être, outils, etc. (Centre de pédagogie universitaire de l'Université de Montréal, 2024). Leur mise en œuvre requiert que le pouvoir d'agir soit solidement établi.

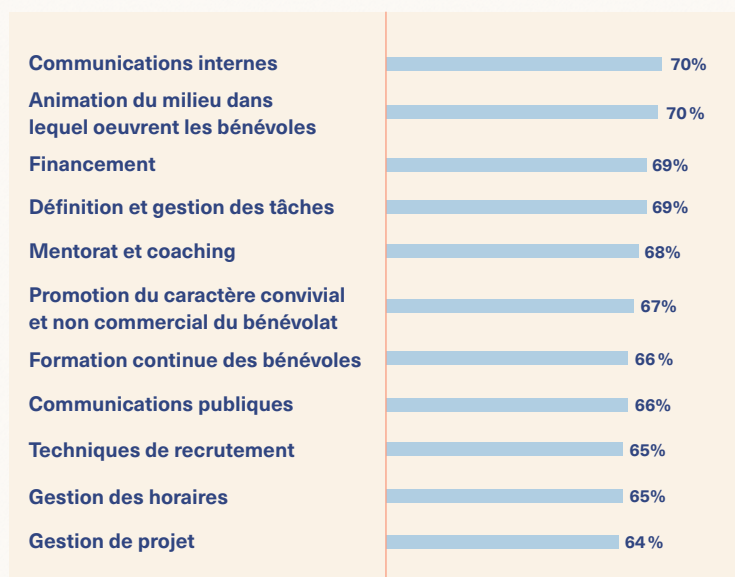
L'exercice des compétences en bénévolat vise essentiellement à attirer, recruter, retenir et encadrer les bénévoles.

Le bénévolat comporte trois dimensions complémentaires et indissociables (Thibault, Fortier et Albertus, 2007). Il est...

- 1) Un acte de démocratie de la part de citoyens et de la société civile, manifestant un sentiment d'appartenance et de responsabilité sociale.
- 2) Un don individuel et volontaire au service d'une cause, de personnes ou d'une organisation recherchant une contrepartie de satisfaction.
- 3) Une main-d'œuvre répondant aux besoins d'une organisation.

Dès lors, l'attraction des bénévoles et leur recrutement sont le fruit d'une interaction avec la communauté dont certains membres choisissent de s'engager. La rétention va de pair avec la satisfaction des bénévoles et la qualité de l'expérience qui leur est offerte. La qualité de la contribution des bénévoles aux besoins de l'organisme est le résultat d'une gestion des personnes, de ces tâches et de l'organisation du travail. Voilà le champ des compétences requises en bénévolat.

Figure 1. Les compétences nécessaires en développement du bénévolat et gestion des bénévoles (Thibault, Fortier et Leclerc, 2011 p.44)



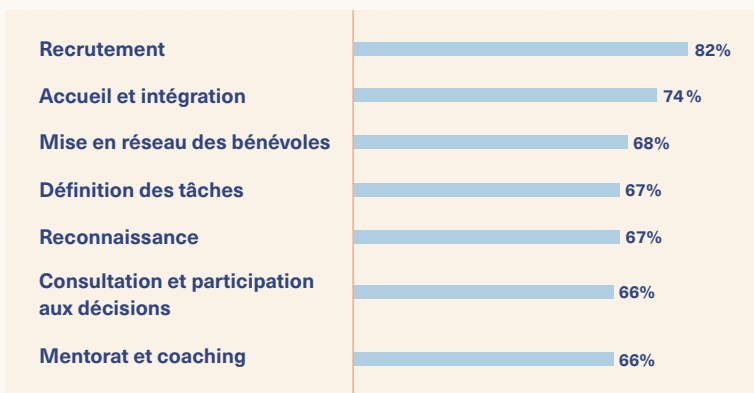
Ces compétences et les standards qui les accompagnent émergent de la vision, du statut et de la contribution qu'on reconnaît aux bénévoles. En bénévolat, trois questions majeures se posent :

- a) Comment les bénévoles sont-ils parties prenantes des processus de décisions (de gouvernance)?
- b) Comment faire en sorte que dans la collectivité, l'engagement bénévole soit désirable, attrayant et valorisé (vision)?
- c) Comment exercer une gestion des bénévoles (gestion des ressources humaines) adaptée à la nature et à la réalité des bénévoles d'aujourd'hui et à celles des bénévoles de telle ou telle organisation?

Les réponses à ces questions requièrent l'identification des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires.

Les deux figures qui suivent illustrent quelques-unes de ces fonctions et compétences, parmi les plus utiles.

Figure 2. Fonctions de gestion à maîtriser prioritairement (Thibault, Fortier et Leclerc, 2011 p.43)



Voyons plus en détail les compétences et les actions pour chacune des dimensions de la gestion de nos organisations.

Le bénévolat interpelle la gouvernance des organisations

Le bénévolat est un acte de citoyenneté engagé, essentiel aux sociétés démocratiques et au sentiment d'appartenance des personnes et au capital social des communautés. C'est par ce prisme qu'il faut voir son statut dans l'organisation et sa place dans les processus de gouvernance. Généralement, on convient que le bénévole est un partenaire ou une partie prenante.

Dès lors, la gouvernance doit pouvoir s'exercer par :

1. L'ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE OU D'UN PLAN DIRECTEUR EN BÉNÉVOLAT

Plusieurs municipalités et organismes se sont inspirés à cet effet du ***Cadre éthique pour bénévoles et organisations de bénévoles*** qui, en 29 articles, définit la vision, les droits et devoirs des bénévoles et des organismes.

2. L'INCLUSION DES BÉNÉVOLES DANS LES PROCESSUS DE DÉCISION (CONSULTATION, INFORMATION, REPRÉSENTATION)

Les bénévoles donnent temps et énergie à un organisme qui porte la cause qui les motive, ils se voient comme des partenaires. Savoir les informer, les consulter et les associer aux défis des organisations requiert des compétences objectives qu'il faut maîtriser.

3. LA FIXATION ET ÉVALUATION D'OBJECTIFS DE RÉSULTATS ET DE DÉVELOPPEMENT DES BÉNÉVOLES

Les études nous apprennent que le fait de réussir leur tâche est un motif important de rétention des bénévoles. Or la réussite est essentiellement l'atteinte d'objectifs clairement énoncés.

Pour les organisations, le bénévolat est une ressource qui, comme toute ressource, fait l'objet d'objectifs stratégiques et de développement. Citons les objectifs de renouvellement du bénévolat, des champs de présence des bénévoles et de l'amélioration de leur formation et de leur rétention.

4. LA VIGILANCE À PROPOS DE L'ÉVOLUTION ET DE LA QUALITÉ DU BÉNÉVOLAT ET DES SAVOIRS EN LA MATIÈRE

Les deux décennies d'études en bénévolat au Laboratoire en loisir et vie communautaire ont démontré que le bénévolat et les bénévoles évoluent avec leur temps et leur milieu de vie. La fonction de veille de cette évolution et des conséquences pour les organisations devient un outil stratégique incontournable.

Pour se donner la capacité d'exercer une telle gouvernance, la responsabilité du bénévolat doit être attribuée soit à un membre soit à un comité du conseil d'administration ou encore à la direction générale.

Le développement du bénévolat exige des compétences en communication sociale

La communication avec la communauté s'impose dans la mesure où le bénévolat est issu de collectivités qui stimulent et influencent son engagement. En effet, la connaissance et la reconnaissance du rôle et du statut du bénévolat sont essentielles à la désirabilité, au recrutement et au renouvellement générationnel des bénévoles.

En conséquence, la valorisation sociale du bénévolat devient un préalable à la désirabilité, à l'engagement et au recrutement des bénévoles.

Enfin, puisque les bénévoles d'aujourd'hui proviennent de multiples réseaux sociaux, il importe que les organisations repèrent et investissent ces réseaux territoriaux, d'intérêt ou virtuels. Les réseaux sont les partenaires, les bénéficiaires et les pourvoyeurs des organisations fondées sur le bénévolat (Thibault, Fortier et Leclerc, 2011).

Pour la société et plus immédiatement pour les communautés et les bénévoles potentiels, la reconnaissance du rôle et du statut du bénévolat est essentielle à la désirabilité, au recrutement et au renouvellement générationnel des bénévoles.

Voilà qui demande des compétences propres, notamment en communication sociale.

L'exercice de cette fonction appartient généralement à la direction générale et à ses équipes, mais fait l'objet d'un plan d'action adopté par les instances.

Elle fait appel à des compétences en promotion et marketing de l'organisation, ses réalisations et ses bénévoles.

1. Il faut savoir rendre visible et remercier la contribution des bénévoles sur les sites où ils jouent un rôle.
2. Il faut aussi faire connaître régulièrement la cause et les réalisations d'un organisme puisque c'est là la première motivation d'engagement des bénévoles.
3. Les organisations doivent définir leur responsabilité sociale, tenir compte de l'impact environnemental et social de leurs actions.

La gestion des ressources humaines bénévoles (GRHB) et ses spécificités

Le bénévolat étant un don de temps, il faut prendre en compte les heures données qui peuvent être régulières, occasionnelles, longues ou courtes, et varier selon les cycles de la vie d'une personne. Voilà qui exige souplesse et adaptabilité et appelle des instruments informatiques appropriés.

Même si 75 % de toutes les heures de bénévolat sont données par seulement 25 % des bénévoles (les TLM, soit *toujours les mêmes*), ceux qui donnent moins de temps ne peuvent être ignorés. Demain, plusieurs prendront la relève des TLM et ils ne représentent pas moins l'engagement et le capital social de la communauté où œuvrent les organisations de loisir. Voilà qui pose des défis et appelle des compétences particulières en recrutement.

Le bénévole d'aujourd'hui recherche une expérience de qualité, qui constitue en quelque sorte son salaire. On en est plus au bénévolat de don sans contrepartie au nom de quelque principe moral ou religieux.

Voilà qui demande de configurer de façon particulière l'environnement et les conditions de vie des bénévoles essentielles à leur rétention.

Il faut rappeler que les bénévoles attendent du plaisir, le sentiment d'être utile et une convivialité, et s'attendent à être adéquatement soutenus.

Sur le plan de la gestion proprement dite des bénévoles, si les principes généraux de la gestion des ressources humaines s'appliquent, il est des spécificités qui appellent des savoirs et des savoir-faire propres. Ainsi, les fonctions traditionnelles de gestion doivent s'adapter au bénévolat d'aujourd'hui.

1. En recrutement, on ne procède pas par appel de candidatures, mais plutôt par invitation personnalisée.
2. La rétention et la reconnaissance ont des exigences quotidiennes propres et personnalisées : on parle de remerciements réguliers et d'offre d'une expérience de bénévolat de qualité fondée sur le plaisir, le sentiment d'être utile et la création de liens.
3. La formation ne peut plus être formelle, mais doit plutôt se faire sous forme d'autoapprentissage continu.
4. L'encadrement, la définition et la répartition des tâches feront l'objet d'une grande souplesse compte tenu de la diversité des temps disponibles, des capacités des bénévoles et de leurs critères de satisfaction au travail. Cette fonction fait appel à des instruments de gestion de la complexité.

Ces compétences de gestion sont généralement dévolues à des professionnels. Puisqu'il n'existe pas de formation diplômante dans le domaine, il est clair que ces professionnels ont besoin d'un programme de perfectionnement continu.

Un chantier de développement et d'affirmation des compétences à activer

Les résultats de l'*Étude 2023* du Laboratoire en loisir et vie communautaire ont clairement fait voir une volonté de développement des compétences en bénévolat tant chez les bénévoles eux-mêmes que chez les professionnels. On observe pareille volonté dans les organisations nationales, qu'elles interviennent en sport, en loisir, en vie communautaire ou en culture, ainsi que dans les communautés locales et les municipalités.

Quelle étincelle manque-t-il pour mettre en mouvement la communauté du loisir public et les maisons d'enseignement afin de développer et diffuser un corpus de savoirs en soutien aux organisations qui choisiront de s'investir et d'investir dans le champ des compétences en bénévolat?

Réussir le bénévolat demande d'agir à court, moyen et long terme et requiert des compétences systémiques.

Faut-il rappeler que plus de 649 000 bénévoles formels et informels permettent au loisir public d'exister et de fonctionner?

Références

Centre de pédagogie universitaire de l'Université de Montréal (2024). Enseignement et compétences. *Approches par compétences : qu'est-ce que l'approche par compétences?* adapté de Le Boterf, 2008. Consulté le 24 janvier 2024 : <https://cpu.umontreal.ca/enseignement-apprentissage/organisation-programme/approche-par-competences/>

Fortier, J. & Thibault, A. (2023). *L'activité bénévole en loisir : bilan et perspectives*. Rapport déposé au ministère de l'Éducation, Direction du sport, du loisir et de l'activité physique. À paraître.

Thibault, A., Fortier, J. & Albertus, P. (2007). *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens*. Rapport déposé au Réseau de l'action bénévole du Québec.

Thibault, A., Fortier, J. & Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*. Rapport déposé au ministère de l'Éducation, Direction du sport, du loisir et de l'activité physique.