

# QU'EST-CE QUI INFLUENCE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE?

Kim D. Dorsch  
Université de Regina

Harold A. Riemer  
Université de Regina

Valerie Sluth  
Université de Regina

David M. Paskevich  
Université de Calgary

Packianathan Chelladurai  
Université de Western  
Ontario



Canadian Centre for Philanthropy™  
*Le Centre canadien de philanthropie*™



VOLUNTEER  
BÉNÉVOLES  
C A N A D A

# QU'EST-CE QUI INFLUENCE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE?

Kim D. Dorsch  
Université de Regina

Harold A. Riemer  
Université de Regina

Valerie Sluth  
Université de Regina

David M. Paskevich  
Université de Calgary

Packianathan Chelladurai  
Université de Western  
Ontario

© 2002 Centre canadien de philanthropie

Nous avons renoncé aux droits d'auteur relatifs aux documents de l'Année internationale des volontaires au profit des oeuvres de bienfaisance et des organismes bénévoles qui désirent utiliser ces documents à des fins non commerciales. Nous les encourageons à reproduire et à distribuer n'importe quelle publication AIV.

La Division de la mobilisation communautaire de Développement des ressources humaines Canada a accordé un soutien financier à ce projet. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas forcément celles de DRHC, du Centre canadien de philanthropie ou de Bénévoles Canada.

Pour plus de renseignements sur ce projet et d'autres projets de recherche, visitez [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca).

Programme de recherche  
Le Centre canadien de philanthropie  
425 University Avenue, bureau 600  
Toronto (Ontario)  
Canada M5G 1T6  
N° de téléphone: (416) 597-2293  
N° de télécopieur: (416) 597-2294  
Courriel: [ccpresearch@ccp.ca](mailto:ccpresearch@ccp.ca)  
[www.ccp.ca](http://www.ccp.ca) | [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca)

ISBN# 1-55401-039-X



Canadian Centre for Philanthropy™  
*Le Centre canadien de philanthropie*™



VOLUNTEER  
BÉNÉVOLES  
C A N A D A



## QU'EST-CE QUI INFLUENCE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE?

---

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
La perspective théorique	2
Les facteurs examinés	3
Le processus de recherche	4

---

<b>Résultats</b>	<b>5</b>
Qu'est-ce qui influence l'engagement bénévole?	5
Qu'est-ce qui influence la satisfaction du rendement de l'organisme?	6
Qu'est-ce qui influence l'identification avec l'organisme?	6

---

<b>Conclusion</b>	<b>8</b>
Qu'est-ce que nous savons?	8
Qu'est-ce que nous ne savons pas?	8
Qu'est-ce que vous pouvez faire?	8



## QU'EST-CE QUI INFLUENCE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE?

# Qu'est-ce qui influence l'engagement bénévole?

### Introduction

Les ressources humaines sont les ressources les plus précieuses que les organismes bénévoles ont à leur disposition, y compris leurs employés salariés et leurs bénévoles. Dans tous les organismes du secteur bénévole, même ceux avec un personnel professionnel rémunéré, les bénévoles ont la responsabilité de fournir direction et leadership. En plus, les bénévoles participent souvent à l'exécution des tâches quotidiennes. En effet, de nombreux organismes du secteur bénévole, notamment ceux dans les domaines des sports, de la récréation et de la culture, ne seraient pas en mesure de fonctionner sans le travail fait par les bénévoles.

Les bénévoles fournissent aux organismes de l'expertise, des compétences, des connaissances et de la main-d'oeuvre. La fidélisation des bénévoles est un élément clé du succès d'un organisme. De nombreux facteurs influencent la fidélisation des bénévoles. Un facteur clé est le désir de faire partie de l'organisme — l'engagement du bénévole envers l'organisme. Un projet de recherche dans le cadre de l'Année internationale des volontaires a étudié les facteurs ayant un effet sur l'engagement bénévole.

### La perspective théorique

Les spécialistes des sciences sociales invoquent souvent une approche qu'ils appellent la théorie cognitive sociale pour expliquer le

### Comment obtenir un niveau élevé d'engagement bénévole

Pour obtenir un niveau élevé d'engagement de ses bénévoles, l'organisme doit s'assurer que les bénévoles sont satisfaits de son rendement et qu'ils s'identifient à l'organisme. Par conséquent, l'organisme doit:

- avoir des politiques et procédures;
- créer un environnement où on trouve de la sécurité, de la confiance et du soutien;
- s'assurer que les bénévoles acceptent leurs responsabilités; et,
- fournir aux bénévoles les moyens de répondre à leur besoin d'aider la communauté et autrui.

comportement humain et la persistance d'un comportement. Lorsque cette théorie est appliquée au comportement bénévole, elle indique que des facteurs personnels et de l'environnement social ont un effet sur l'engagement (ou la fidélité) d'un bénévole envers un organisme. De plus, la théorie propose que les bénévoles agissent sur leur environnement au lieu d'y réagir seulement.

Autrement dit, les facteurs environnementaux, personnels et comportementaux produisent leur effet simultanément tout en exerçant une influence réciproque les uns sur les autres. Dans ce rapport, nous examinons les facteurs personnels et de l'environnement social qui exercent une influence sur un comportement spécifique : l'engagement bénévole.<sup>1</sup>

## Les facteurs examinés

Malgré le fait que de nombreux facteurs peuvent influencer le comportement d'une personne, cette étude a examiné cinq facteurs personnels et un facteur de l'environnement social qui ont un effet sur l'engagement bénévole (voir la figure 1).

En général, les bénévoles sont plus engagés dans les situations suivantes :

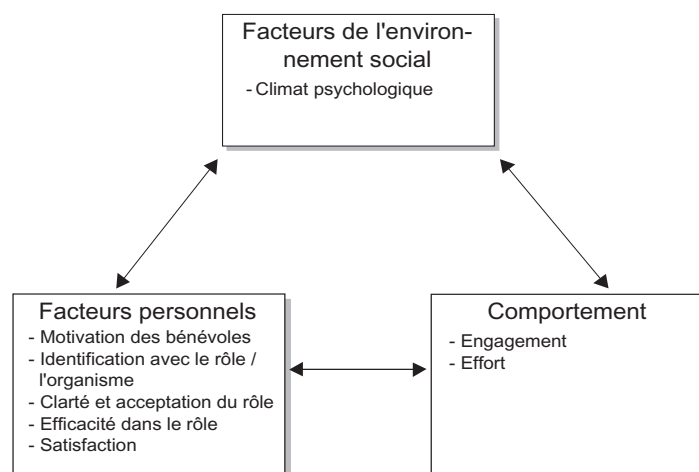
1. Ils aiment l'environnement social (*climat psychologique*) de l'endroit où ils font leur bénévolat, notamment les éléments suivants :
  - le degré de liberté et de contrôle;
  - le niveau de collaboration des participants;
  - la confiance;
  - la sécurité psychologique;
  - la pression;
  - le soutien;
  - la reconnaissance; et
  - l'équité.
2. Ils désirent obtenir un résultat précis (*motivation bénévole*), par exemple :
  - aider autrui;
  - avancer professionnellement;
  - s'évader des tracas de la vie quotidienne;
  - interagir avec d'autres gens;
  - voir leurs efforts reconnus;
  - se conformer aux normes culturelles; et
  - aider la communauté.
3. Ils croient que leur rôle bénévole, ou leur lien à l'organisme, est important (*identification avec le rôle et identification avec l'organisme*).

4. Ils comprennent leur rôle et en acceptent les responsabilités (*clarté du rôle et acceptation du rôle*).
5. Ils croient pouvoir assumer le rôle (*efficacité dans le rôle*).
6. Ils sont contents de leur bénévolat (*satisfaction*) pour les raisons suivantes :
  - leur rendement;
  - le service qu'ils offrent;
  - leurs collègues;
  - le prestige;
  - leur responsabilité;
  - les politiques et les procédures;
  - leur avancement;
  - le rendement de l'organisme; et
  - leur autonomie.

Ce rapport examine l'impact relatif de ces facteurs sur le niveau d'engagement des bénévoles envers l'organisme.

Figure 1

Facteurs ayant un effet sur l'engagement selon la théorie cognitive sociale



<sup>1</sup> Pour des renseignements sur ce qui exerce une influence sur l'effort bénévole, veuillez consulter *Qu'est ce qui détermine l'effort bénévole?* disponible en ligne à [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca).

# Qu'est-ce qui influence l'engagement bénévole?

## Le processus de recherche

Des organismes de sport, de culture et de récréation à travers la province de la Saskatchewan ont été invités à participer à ce projet de recherche. Les bénévoles associés à ces organismes ont reçu par la poste un questionnaire conçu pour mesurer les six facteurs indiqués ci-dessus.

Un total de 1 074 bénévoles ont rempli le questionnaire. Parmi les 1 074 questionnaires retournés, 601 (56%) ont été remplis par des femmes et 473 (44%) par des hommes (voir la figure 2). L'âge des répondants variait de 12 à 79 ans, et la catégorie d'âge la plus courante était celle des 35 à 44 ans (voir la figure 3). La plupart des répondants étaient mariés (voir la figure 4) et résidaient dans des communautés de plus de 100 000 habitants (voir la figure 5).

Figure 2

### Sexe des répondants

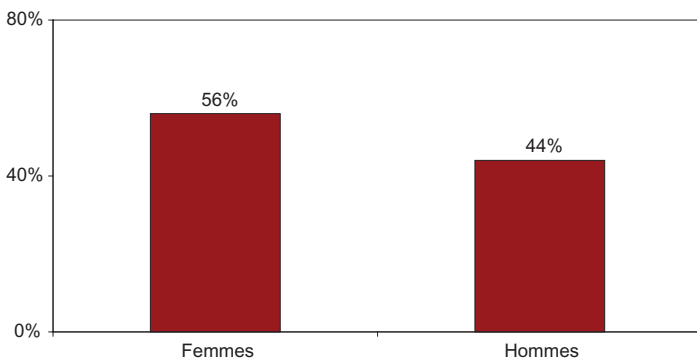


Figure 3

### Âge des répondants

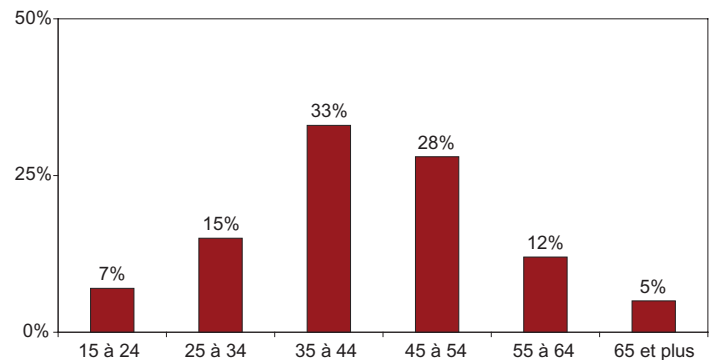


Figure 4

### État civil des répondants

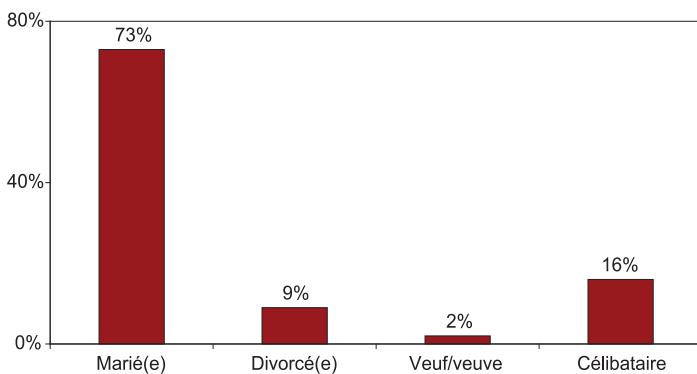
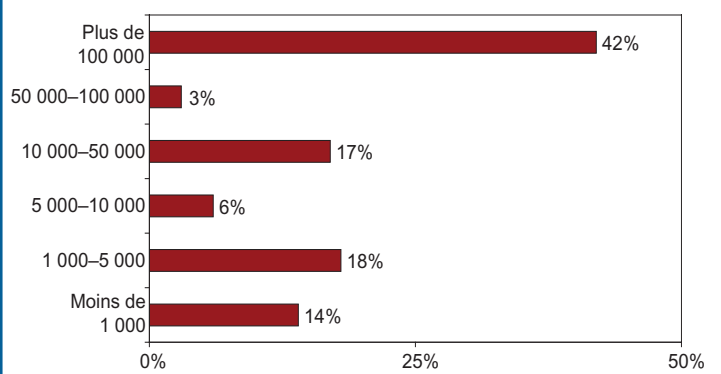


Figure 5

### Pourcentage des répondants selon la taille de la communauté



## Résultats

### Qu'est-ce qui influence l'engagement bénévole?

Selon les résultats, cinq des six facteurs que nous avons examinés sont les plus utiles pour prédire l'engagement bénévole. Ces facteurs sont :

- la satisfaction du rendement de l'organisme;
- l'identification avec l'organisme;
- la sécurité du climat psychologique (sécurité);
- l'identification avec le rôle; et
- l'acceptation du rôle.

La figure 6 montre contribution relative de chacun de ces facteurs. La satisfaction du rendement de l'organisme était le prédicteur le plus important de l'engagement bénévole et était responsable de plus d'un tiers (34%) de la variabilité de ce comportement. Le deuxième prédicteur en importance était l'identification avec l'organisme (11%). Bien que les autres facteurs — la sécurité, l'identification avec le rôle et l'acceptation du rôle — n'aient pas été responsables d'un pourcentage aussi important de l'engagement, il faut quand même en tenir compte lorsqu'il s'agit d'essayer de fidéliser les bénévoles.

Pris dans leur ensemble, ces facteurs expliquent 52% de la variance de l'engagement bénévole, ce qui laisse 48% de la variance non expliquée.

#### *La satisfaction du rendement de l'organisme*

Le facteur le plus important exerçant une influence sur l'engagement était le degré de satisfaction du bénévole concernant le rendement de l'organisme. Les bénévoles qui sont satisfaits des résultats (par ex : réalisation des objectifs, organisation réussie d'événements) ont tendance à être plus engagés que ceux qui sont insatisfaits.

#### *L'identification avec l'organisme*

Ce facteur était le deuxième prédicteur en importance de l'engagement bénévole. Les bénévoles désirent

s'associer à des organismes qu'ils estiment et qui sont estimés par la communauté. Lorsqu'ils sentent un attachement à un organisme et que ce sentiment devient une partie intégrante de leur identité personnelle, ils s'engagent envers cet organisme. Par conséquent, ils sont plus susceptibles d'y poursuivre leur bénévolat.

#### *Le climat psychologique — la sécurité*

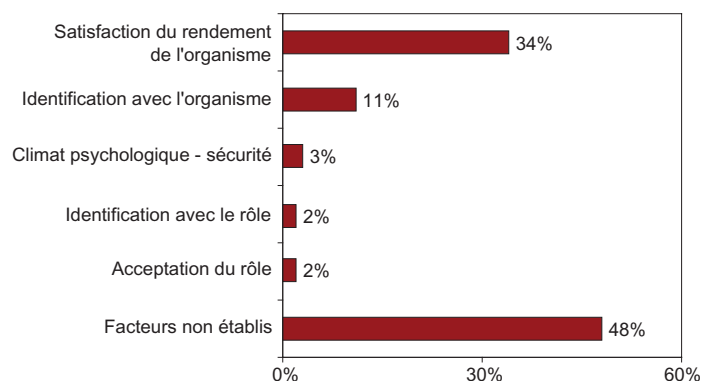
Les bénévoles doivent être convaincus que l'organisme représente un lieu psychologiquement sans risque. Autrement dit, ils doivent se sentir capables de s'exprimer sans avoir honte ou s'exposer au ridicule. Lorsqu'ils peuvent s'exprimer dans un environnement ouvert non menaçant, ils sont plus susceptibles de s'engager auprès de l'organisme.

#### *L'identification avec le rôle*

L'identification avec le rôle (le sentiment que «je suis un bénévole») n'était pas un prédicteur direct fort de l'engagement bénévole. Cependant, comme nous le montrerons ci-après, ce facteur a un impact indirect sur l'engagement bénévole par son impact sur l'identification avec l'organisme.

Figure 6

#### Les facteurs ayant un effet sur l'engagement bénévole



Les pourcentages représentent le niveau de la variance générale de l'engagement associé à chaque facteur.

# Qu'est-ce qui influence l'engagement bénévole?

## L'acceptation du rôle

Les bénévoles sont recrutés pour jouer un rôle particulier (par ex. un poste au conseil d'administration) ou assignés à un rôle disponible. Lorsqu'ils acceptent les responsabilités de leur rôle (peu importe si ce rôle correspond à leurs aptitudes, connaissances ou attributs), ils ont tendance à être plus engagés envers l'organisme que les bénévoles qui n'acceptent pas leur rôle.

## Qu'est-ce qui influence la satisfaction du rendement de l'organisme?

Étant donné l'importance pour l'engagement bénévole de la satisfaction du rendement de l'organisme et de l'identification à ce dernier, il serait utile de comprendre ce qui exerce une influence sur ces deux facteurs. Concernant la satisfaction du rendement de l'organisme, les trois facteurs ressortant comme les plus importants étaient :

- la satisfaction des procédés et des méthodes;
- la satisfaction du service social; et
- la confiance produite par le climat psychologique.

La figure 7 décrit la contribution relative de chacun de ces facteurs. La satisfaction par rapport aux politiques et procédures est le prédicteur le plus important de la

satisfaction quant au rendement de l'organisme et était responsable de presque deux tiers (65%) de sa variabilité. La satisfaction du service social et la confiance sont également des facteurs importants à considérer lorsqu'il s'agit d'essayer de satisfaire les bénévoles au sujet du rendement de l'organisme.

## La satisfaction des politiques et des procédures

La satisfaction des politiques et des procédures de l'organisme est de loin le prédicteur le plus important de la satisfaction du rendement de l'organisme. Ce facteur comprend l'application, la pratique et la communication aux bénévoles des politiques et des procédures.

## La satisfaction du service social

Les résultats de nos recherches indiquent que les deux motifs les plus importants du bénévolat sont les désirs d'aider la communauté et d'aider autrui. La satisfaction du service social est liée à la manière dont l'organisme permet à ses bénévoles de satisfaire ces désirs. Si le motif principal des bénévoles est d'aider et qu'ils croient aider par l'entremise de l'organisme, ils seront plus susceptibles d'être satisfaits de son rendement. Autrement dit, puisque leurs motifs personnels ont été satisfaits, ils sont plus susceptibles de voir l'organisme comme accomplissant bien sa mission.<sup>2</sup>

## Le climat psychologique — la confiance

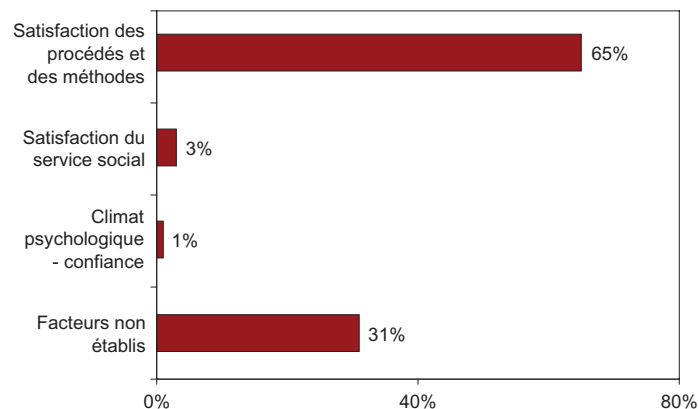
Si les bénévoles ont confiance que leurs co-bénévoles accompliront leurs tâches, ils seront plus susceptibles d'être satisfaits du rendement de l'organisme. S'ils croient que leurs collègues ne font pas leur part du travail, ils seront plus susceptibles d'être insatisfaits du rendement de l'organisme.

## Qu'est-ce qui influence l'identification avec l'organisme?

Comme la figure 6 l'indique, le deuxième prédicteur en importance de l'engagement bénévole est l'identification avec l'organisme. L'identification avec l'organisme est un facteur important à considérer lorsqu'il s'agit d'améliorer la fidélisation des bénévoles, car les

Figure 7

### Les facteurs ayant un effet sur la satisfaction du rendement de l'organisme



Les pourcentages représentent le niveau de la variance générale de l'engagement associé à chaque facteur.

<sup>2</sup> Pour plus de renseignements sur la motivation bénévole, veuillez consulter la feuille *Qu'est ce qui motive les bénévoles du sport?* disponible en ligne à [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca).



bénévoles qui ont l'impression de faire partie de l'organisme ont tendance à être plus engagés en vers l'organisme. Par conséquent, ils évaluent l'organisme d'une façon plus positive et y demeureront plus longtemps. Cette étude a trouvé trois facteurs qui contribuent à l'identification avec l'organisme :

- l'identification avec le rôle;
- la satisfaction du service social; et
- le soutien offert par le climat psychologique.

La figure 8 décrit contribution relative de chacun de ces facteurs. L'identification avec le rôle (19%) et la satisfaction du service social (8%) exercent la plus grande influence sur l'identification avec l'organisme. Ensemble ils représentent plus d'un quart de la variabilité de ce facteur. La contribution du soutien à l'identification avec l'organisme est minimale, mais devrait quand même être considérée.

### *L'identification avec le rôle*

Une personne qui donne du temps à plusieurs organismes ou beaucoup de temps à un organisme est susceptible de s'identifier au rôle de bénévole. De même, les bénévoles qui donnent beaucoup de temps à un seul organisme peuvent s'y identifier. Ces tendances sont logiques, car l'identification avec le rôle est le prédicteur le plus fort de l'identification avec l'organisme.

### *La satisfaction du service social*

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la satisfaction quant au service social est un facteur représentant la mesure dans laquelle le bénévolat permet aux gens de

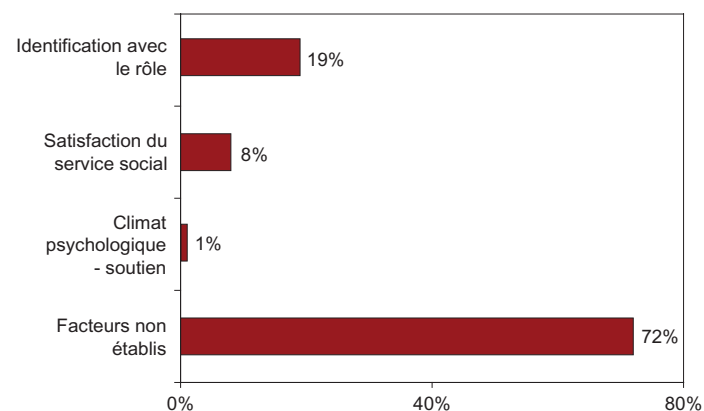
satisfaire leur désir d'aider la communauté et d'aider autrui. Si l'organisme peut fournir à ses bénévoles les moyens d'aider autrui et qu'ils aiment les façons de le faire qu'on leur propose, ils sont plus susceptibles de s'identifier à l'organisme.

### *Climat psychologique — le soutien*

Les bénévoles doivent non seulement sentir que l'environnement est psychologiquement sans risque, ils doivent aussi avoir le sentiment d'être soutenus et acceptés par leurs collègues. Il s'agit ici de soutien psychologique et d'acceptation des idées plutôt que d'aide financière ou technique.

**Figure 8**

**Les facteurs ayant un effet sur l'identification avec l'organisme**



Les pourcentages représentent le niveau de la variance générale de l'engagement associé à chaque facteur.

# Qu'est-ce qui influence l'engagement bénévole?

## Conclusion

### Qu'est-ce que nous savons?

Pour obtenir des niveaux élevés d'engagement de leurs bénévoles, les organismes doivent s'efforcer de s'assurer que les bénévoles sont satisfaits du rendement de l'organisme et qu'ils s'y identifient. À cette fin, l'organisme doit :

- avoir des politiques et des procédures explicites;
- créer un environnement où on trouve de la sécurité, de la confiance et du soutien;
- s'assurer que les bénévoles acceptent leurs responsabilités; et
- fournir aux bénévoles les moyens de répondre à leur besoin d'aider la communauté et autrui.

La figure 9 explique les rapports entre ces facteurs. Les flèches en traits gras représentent des rapports plus forts que les flèches en traits fins.

### Qu'est-ce que nous ne savons pas?

Considérés ensemble, les facteurs discutés ci-dessus sont assez importants pour comprendre l'engagement bénévole. Cependant, comme dans toute recherche concernant le comportement humain, nous ne pouvons

pas toujours prédire ce que les gens feront (comme le montre la ligne "Facteurs non établis" dans les figures 6, 7 et 8). Les facteurs discutés ici prédisent tout de même plus de 50% de la variabilité de l'engagement bénévole. Ils contribuent donc énormément à la compréhension de l'engagement bénévole.

### Qu'est-ce que vous pouvez faire?

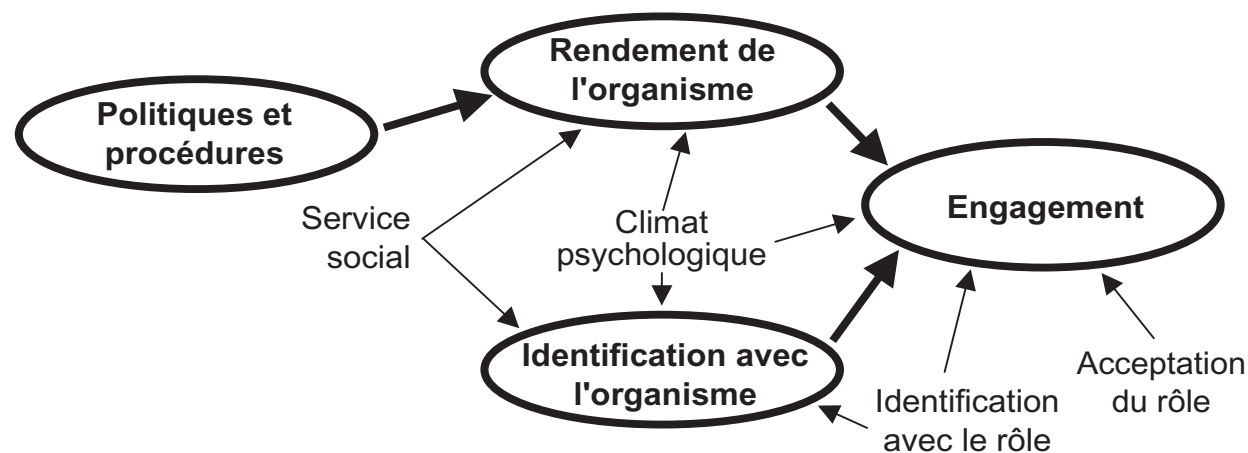
Pour augmenter l'engagement bénévole, les organismes doivent s'assurer que :

**Les bénévoles sont satisfaits du rendement global de l'organisme.** Les bénévoles sont plus satisfaits du rendement de l'organisme lorsqu'ils participent à l'établissement des objectifs et à l'évaluation des résultats. Lorsque leurs rôles ont un rapport direct avec des résultats mesurables, ils peuvent voir la manière dont ils ont aidé l'organisme à réussir. Par exemple, l'organisme peut fixer l'objectif d'augmenter les revenus de 25%. Chaque directeur du conseil d'administration peut donc participer à la réalisation de cet objectif en se fondant sur un résultat attendu bien établi au départ.

**Les bénévoles s'identifient à l'organisme.** La gestion efficace des bénévoles (comme l'orientation, la

Figure 9

Rapports entre les facteurs ayant un effet sur l'engagement bénévole



formation, les programmes de reconnaissance) peut aussi contribuer à augmenter l'identification avec l'organisme. En fournissant aux bénévoles des occasions de se lier d'amitié avec leurs collègues, il est possible de créer des rapports et un sens de communauté au sein de l'organisme. Les t-shirts, les épinglettes et les sacs portant le logo de l'organisme ont fait leurs preuves car ils aident à créer une identité d'équipe.

**L'organisme a des politiques et des procédures explicites.** L'élaboration des politiques et des procédures reçoit souvent moins de priorité que les tâches plus intéressantes. Cependant, cette étude démontre que la documentation des politiques et des procédures est clairement un investissement rentable.

**L'organisme est un environnement où on trouve de la sécurité, de la confiance et du soutien.** Pour créer un environnement social sain, établissez un code de conduite qui encourage les comportements capables de contribuer à son instauration. Des cadres de l'organisme qui ont ce type de comportements peuvent contribuer largement à l'implantation d'une culture positive. Une séance d'orientation détaillée à l'intention

des bénévoles permet de partager les valeurs de l'organisme et de fixer des lignes directrices pour au comportement des bénévoles.

**Les bénévoles acceptent leurs rôles.** Les tâches des bénévoles ne correspondent par toujours à leurs aptitudes, connaissances ou qualités. Cependant, les bénévoles doivent accepter leurs responsabilités. Ils sont plus susceptibles d'accepter ces rôles lorsqu'ils les choisissent ou qu'ils signent des contrats résumant leurs devoirs et leurs calendriers.

**Les bénévoles sont satisfaits de leur capacité d'aider autrui.** Les bénévoles doivent sentir qu'ils aident la communauté et autrui afin d'être satisfaits. Prenez des mesures pour montrer aux bénévoles les résultats de leurs efforts. Si possible, donnez de la signification aux tâches des bénévoles en établissant des rapports avec la clientèle. Par exemple, donnez des statistiques sur le nombre d'individus aidés par votre organisme, ou interviewez des clients différents afin de déterminer si l'organisme fournit ses services d'une manière conviviale.