

# Attirer et retenir les jeunes bénévoles

**Créer une culture de la gouvernance qui valorise et qui stimule les jeunes**

**Coopérative Rising Tide Itée, pour le compte du Centre régional de développement coopératif et de la Fédération canadienne des coopératives de travail**

© Imagine Canada, 2005

Le Centre de développement des connaissances renonce aux droits d'auteurs relatifs à ses documents, au profit de leur utilisation non commerciale par des organismes de bienfaisance et des organismes bénévoles. Nous encourageons tous les organismes de bienfaisance et les organismes bénévoles à reproduire et à distribuer toutes les publications du Centre de développement des connaissances, en citant leurs auteurs et Imagine Canada. Prière de vous adresser à Imagine Canada si vous souhaitez insérer un lien à nos publications dans votre site Web.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez <[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>.

Centre de développement des connaissances  
Imagine Canada  
425, avenue University, bureau 900  
Toronto (Ontario) M5G 1T6  
Canada  
Tél. : 416 597-2293  
Télec. : 416 597-2294  
Courriel : [kdc@imaginecanada.ca](mailto:kdc@imaginecanada.ca)

<[www.imaginecanada.ca](http://www.imaginecanada.ca)> <[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>

ISBN –55401–145–0

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre du Programme des partenariats communautaires du ministère du Patrimoine canadien, au titre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du ministère du Patrimoine canadien.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter "a".

---

# Table des matières

- 1. Introduction \ 1
- 2. Méthodologie \ 3
- 3. Questions de recherche \ 4
- 4. Résultats \ 5
- 5. Conclusion \ 13

---

# Remerciements

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance aux jeunes participants des camps et du Programme de séminaires sur le leadership chez les jeunes du réseau coopératif du Canada atlantique, à Carole Findlay et aux nombreuses personnes qui ont participé à nos groupes de discussion et nos sondages en ligne et au téléphone. Sans votre collaboration, ce travail de recherche aurait été impossible.

---

# Attirer et retenir les jeunes bénévoles : créer une culture de la gouvernance qui valorise et qui stimule les jeunes

## 1. Introduction

Les bénévoles des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif sont de plus en plus âgés.<sup>1</sup> Selon l'Enquête nationale de 2000 sur les dons, le bénévolat et la participation, 28 % des Canadiens âgés de 55 à 64 ans ont fait du bénévolat, alors que 18 % de ceux âgés de 65 ans et plus ont effectué une forme ou une autre de travail bénévole.<sup>2</sup> L'âge moyen des bénévoles est largement supérieur à 55 ans et le nombre de bénévoles est en baisse. Les organismes bénévoles prennent par conséquent de plus en plus conscience de l'importance d'attirer des jeunes pour dynamiser leur groupe de bénévoles.

Ces organismes auraient donc tout intérêt à mettre à l'étude, dans le cadre de la planification de leur avenir, des stratégies destinées à inciter plus de jeunes à participer à la mise en œuvre de leurs programmes. Les jeunes bénévoles (c'est-à-dire les bénévoles âgés de 15 à 30 ans) peuvent éventuellement se perfectionner, devenir dirigeants et siéger au conseil d'administration des organismes sans but lucratif, où ils peuvent activement façonner l'avenir du secteur bénévole. Les candidats aux conseils

d'administration sont habituellement choisis ou encouragés à se présenter parmi les membres les plus actifs des organismes. L'ouverture des conseils d'administration à plus de jeunes est donc tributaire de la participation de plus de jeunes à la vie des organismes. De nombreux obstacles à la participation des jeunes restent toutefois à surmonter.

Nous avons mené à bien un projet de recherche sur le thème de ces obstacles dans le Canada atlantique, entre mars et octobre 2004. Il s'agissait d'analyser comment les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif pourraient *créer une culture de la gouvernance qui valorise et qui stimule les jeunes*. Notre équipe de recherche reposait sur un partenariat entre le Centre régional de développement coopératif (CRDC), le Séminaire coopératif sur le leadership chez les jeunes, la Fédération canadienne des coopératives de travail et la coopérative Rising Tide.

Plus de 350 personnes, dont des jeunes âgés de 16 à 30 ans, et 40 organismes du Canada atlantique ont participé à ce travail de recherche. Les participants appartenaient à divers organismes, dont la Société canadienne du cancer, la Croix-Rouge canadienne, AIDS PEI (Île-du-Prince-Édouard), des coopératives et des caisses populaires locales, des organismes de protection de l'environnement, des groupes professionnels, des organisations féminines, les Séminaires

---

<sup>1</sup> Information tirée du site Web de l'Initiative de la nouvelle économie (INE) du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. <<http://nre.concordia.ca/ner2français/ner2.htm>> (consulté pour la dernière fois le 1<sup>er</sup> juin 2005)

<sup>2</sup> Hall, M., L., McKeown et Roberts, K. *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation*, Statistique Canada et Centre canadien de philanthropie, 2001, 83 p. <[www.givingandvolunteering.ca](http://www.givingandvolunteering.ca)> (consulté pour la dernière fois le 1<sup>er</sup> juin 2005)

---

coopératifs sur le développement chez les jeunes du Canada atlantique, les Grands Frères et les Grandes Sœurs, des centres de ressources familiales, les Cadets de l'air, Planned Parenthood, des conseils consultatifs provinciaux sur les jeunes, des syndicats d'étudiants d'université, des associations de développement régional, des bénévoles en milieu hospitalier, des associations de jeunes chefs de file, Centraide, Jeunesse Canada Monde et des comités scolaires de promotion de la santé chez les jeunes. Ce projet a été financé par le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada dans le cadre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat.

Nous avons recueilli des informations grâce à des entrevues téléphoniques et un courrier électronique, un sondage écrit et 14 groupes de discussion. Les jeunes qui ont participé à ce travail de recherche étaient tous des bénévoles, soit dans le cadre de leurs activités scolaires, soit dans le cadre de manifestations ou d'organismes communautaires. Dans la majorité des cas, ils n'occupaient pas de poste de dirigeant. Nous les avons interrogés sur leurs réussites de bénévoles, sur les obstacles qu'ils avaient rencontrés pour travailler bénévolement et comment, selon eux, ces obstacles pourraient être surmontés.

Les représentants des organismes sans but lucratif et des organismes de bienfaisance qui ont participé à notre travail de recherche avaient tous beaucoup de mal à concevoir des mesures efficaces pour attirer des jeunes et leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour devenir des dirigeants efficaces. Nous avons interrogé ces représentants sur les réussites et les échecs de leurs initiatives pour attirer de jeunes bénévoles, ainsi que sur les changements éventuellement nécessaires pour augmenter la participation des jeunes à leurs programmes.

Nous avons également demandé aux jeunes et aux représentants des organismes de citer des organismes qui réussissent à attirer de jeunes bénévoles. Nous nous sommes servis de cette information pour sélectionner deux organismes, la Fredericton Direct Charge Co-op et le Women's Network of Prince Edward Island, pour des études de cas. Nous espérons que ces études de cas et les enseignements que nous en avons tirés aideront plus d'organismes à confier des rôles de dirigeant à des jeunes et à mieux tenir compte de leurs besoins.

---

## 2. Méthodologie

Nous avons voulu que notre démarche soit la plus complète possible. Comme notre projet de recherche portait sur quatre provinces (l'Île-du-Prince-Édouard, la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve-et-Labrador), chacune d'entre elles a été abordée au cas par cas, en tenant compte des populations, des langues, de la démographie et des initiatives en cours en matière de jeunes bénévoles.

Un comité consultatif composé de jeunes du Programme de séminaire coopératif sur le leadership chez les jeunes de l'Atlantique du Centre régional de développement coopératif (CRDC), a été mis sur pied dans le cadre du projet pour formuler des avis sur la méthodologie de recherche, l'échéancier et les questions de recherche.

Nous avons recueilli des informations grâce à des groupes de discussion, des entrevues et un sondage écrit.

Des groupes de discussion de 10 participants en moyenne ont été organisés dans 14 collectivités. Nous avons décidé où organiser les groupes de discussion après avoir consulté divers organismes bénévoles et la personne responsable du Séminaire coopératif sur le développement chez les jeunes du CRDC. Nous sommes entrés en relation, soit officiellement, soit officieusement, avec des personnes qui travaillaient auprès de jeunes dans des régions géographiques précises, pour leur demander une liste de participants éventuels à des groupes de discussion. Ces listes ont été ensuite affinées pour parvenir à une diversité de sexe, d'âge, de région géographique et de langue. Les participants étaient équitablement répartis entre les deux sexes

dans certains groupes de discussion, alors que, dans d'autres, les femmes étaient en majorité. Les âges s'échelonnaient de 15 à 60 ans, selon que ces groupes de discussion étaient exclusivement composés de jeunes ou qu'ils comportaient des dirigeants d'organismes cherchant à attirer de jeunes bénévoles.

Nous avons effectué plus de 30 entrevues téléphoniques et par courrier électronique et 30 sondages écrits. Nous avons choisi d'employer ces outils de recherche dans des régions où des groupes de discussion n'ont pas été organisés et pour des jeunes de tout le secteur coopératif ayant participé à des séminaires sur le leadership chez les jeunes. Leurs questions étaient les mêmes que celles employées dans les groupes de discussion.

---

### 3. Questions de recherche

Les questions posées dans les groupes de discussion, les entrevues téléphoniques, par courrier électronique et dans le sondage écrit ont été mises au point en concertation avec le comité consultatif du projet. Ces questions ont été testées et révisées après le premier groupe de discussion, pour que les données recueillies par la suite reflètent l'objectif de cette étude.

Les questions posées ont été les suivantes :

#### *Pour les jeunes*

- Quels obstacles avez-vous rencontrés en faisant du bénévolat? Quelles ont été vos réussites de bénévole?
- Les obstacles que vous avez rencontrés auraient-ils pu être surmontés par des modifications des politiques, des règlements ou de la structure de gouvernance des organismes?
- Connaissez-vous des organismes ou des groupes communautaires qui réussissent à associer de jeunes bénévoles à leur activité?

#### *Pour les organismes*

- Votre organisme a-t-il tenté d'associer des jeunes bénévoles à son activité? Y avez-vous réussi? Décrivez vos réussites et vos échecs.
- Quelles modifications des politiques, des règlements ou de la structure de gouvernance seraient nécessaires dans votre propre organisme ou groupe communautaire pour vous permettre d'associer véritablement des jeunes bénévoles à votre activité?
- Connaissez-vous des organismes ou des groupes communautaires qui réussissent à associer des jeunes bénévoles à leur activité?



---

## 4. Résultats

### 4.1 Résumé des résultats des groupes de discussion, des entretiens et du sondage

Les jeunes ont bénéficié des organismes pour lesquels ils travaillent bénévolement de leur enthousiasme, leurs talents, leurs compétences et d'une optique originale. Certains organismes réussissent très bien à attirer et à retenir de jeunes bénévoles, mais un grand nombre d'entre eux ne sont pas dans ce cas.

Les principales conclusions des groupes de discussion, des entretiens et du sondage sont les suivantes :

- 1) Dans l'ensemble, les organismes qui ont participé à ce travail de recherche sont résolus à évoluer et ont reconnu que des modifications de leur structure de gouvernance et de leurs modalités de conduite de réunion s'imposent pour associer véritablement des jeunes à leur activité.
- 2) Dans l'ensemble, les organismes étaient conscients de la nécessité d'intégrer véritablement les jeunes aux organismes sans but lucratif et aux organismes de bienfaisance et de ne pas se contenter de les consulter ou de les associer de temps en temps.
- 3) Les jeunes qui ont participé à ce travail de recherche ont signalé que l'invitation des jeunes à des réunions d'information ou à des présentations, suivies d'une prise de contact avec ceux qui ont manifesté de l'intérêt sont d'excellents moyens à employer pour attirer de jeunes bénévoles.
- 4) Les jeunes ont expliqué que pour s'impliquer durablement, ils ont besoin de se sentir traités sur un pied d'égalité et d'être intégrés à des comités, à des conseils d'administration et dans les organismes en général, dans une relation de partenariat.
- 5) Les jeunes ont expliqué qu'ils préfèrent une structure moins formelle, mais qu'ils ont besoin de rôles et de responsabilités clairement définis.  
  
Un jeune a conseillé aux organismes de « tenir compte de nos compétences, notre enthousiasme et notre diversité et de nous laisser les employer au service des objectifs de l'organisme. »  
  
Un autre jeune a déclaré : « Tout ce que nous voulons, dans la plupart des cas, c'est un 'merci', un certain témoignage de reconnaissance pour notre contribution et que vous attachiez de l'importance à ce que nous avons fait. »
- 6) Les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance qui veulent associer des jeunes à leur activité doivent savoir parfaitement ce qu'ils exigent des bénévoles (c'est-à-dire quand, où et combien de temps).

---

## 4.2 Les études de cas

Lors des entrevues ou des groupes de discussion, les participants à ce projet de recherche ont été appelés à désigner des organismes qui réussissent à associer de jeunes bénévoles à leur activité. Nous nous sommes adressés à des représentants des organismes cités par les participants et avons eu des entrevues avec des membres de leur personnel ou de leur conseil d'administration pour nous assurer que ces organismes conviendraient à des études de cas.

Deux organismes ont été retenus : la Fredericton Direct Charge Co-op et le Women's Network of Prince Edward Island, qui ont tous les deux réussi à associer des jeunes à leur activité. Ces études de cas sont exposées ci-dessous, puis les enseignements qui en ont été tirés et qui peuvent aider les organismes à créer une culture de la gouvernance qui valorise et qui stimule les jeunes.

### Étude de cas 1 : la Fredericton Direct Charge Co-op

Créée en 1973, la coopérative Fredericton Direct Charge Co-op est celle qui réussit le mieux dans le Canada atlantique.<sup>3</sup> Sa croissance lui a permis d'atteindre plus de 6 000 membres et c'est la coopérative de vente au détail et à succursale unique la plus importante de la région. Elle compte plus de 220 employés et est dirigée par un conseil d'administration bénévole. Ses douze membres sont élus de façon à assurer son renouvellement partiel : quatre nouveaux administrateurs sont élus chaque année à l'assemblée générale de janvier, en

remplacement de quatre membres sortants. Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, trois des sièges du conseil d'administration sont réservés aux représentants du personnel. Les jeunes sont incités à participer à l'activité de la co-op et de nombreuses occasions leur sont offertes pour le faire. La Fredericton Direct Charge Co-op intervient également de nombreuses façons en faveur de la collectivité. Elle collecte des fonds au profit des organismes de bienfaisance locaux, verse des dons aux groupes de jeunes et attribue des bourses d'études.

*« Nous sommes également conscients du fait que nous devons veiller à ce que nos dirigeants, c'est-à-dire notre conseil d'administration, soient représentatifs de la collectivité dans son ensemble et de nos propres membres, pour que notre coopérative réussisse »,* explique son directeur général, Sheldon Palk.

Le conseil d'administration s'efforce de veiller à disposer, grâce à ses membres, d'un assortiment judicieux de compétences et à être représentatif des membres de la coopérative. Le comité des candidatures prend des mesures pour inciter des personnes susceptibles de représenter les jeunes et les jeunes familles membres de la coopérative à se présenter aux élections au conseil d'administration.

*« Nous recherchons également des personnes intéressées et qui ont du temps à donner : le conseil d'administration installe donc une table dans le magasin pour recruter des candidats. Nous disposons des affiches et nous parlons aux gens. Nous les invitons ensuite à une réunion d'information. Ils peuvent se rendre compte de quoi il s'agit »,* explique Sheldon Palk.

---

<sup>3</sup> Pour en savoir plus sur la Fredericton Direct Charge Co-operative, consultez <[www.frederictoncoop.nb.ca](http://www.frederictoncoop.nb.ca)>. (site consulté pour la dernière fois le 1er juin 2005).

---

C'est ainsi qu'Ivan Corbett et Michelle Dougherty, deux anciens membres du conseil d'administration, ont été recrutés. Ils affirment tous les deux que cette expérience a été positive.

Ivan Corbett avait été bénévole pour d'autres organismes, mais jamais pour une coopérative. Il avait environ vingt-cinq ans, se souvient-il, quand,

*« Un jour, j'étais dans le magasin et je me suis arrêté à la table d'information et j'ai senti l'enthousiasme des administrateurs de l'époque... Ils m'ont donné envie d'en savoir plus, je suis allé à la réunion d'information, j'ai rempli un formulaire de candidature et le comité des candidatures a proposé mon nom. J'ai été élu pour un mandat de trois ans. Cela n'a jamais été ennuyeux, même les longues réunions où il fallait prendre des décisions difficiles... Deux ou trois autres membres du conseil d'administration appartenaient à mon groupe d'âge. Je dirais que nous étions traités sur un pied d'égalité, comme des membres de l'équipe. »*

Corbett explique qu'il a appris tant de choses que

*« J'aurais bien accepté que ma candidature soit proposée une nouvelle fois [les règlements autorisent deux mandats de trois ans], mais j'ai changé d'emploi et cela me prenait beaucoup de temps. »*

Dans ses nouvelles fonctions de directeur général du Conseil consultatif du Nouveau-Brunswick sur les jeunes, explique-t-il, « *Je constate tous les jours les défis et les obstacles auxquels les jeunes sont confrontés.* » Les jeunes doivent apprendre leur rôle de

dirigeant et rechercher des mentors ou des champions de leur cause qui favoriseront leur implication. Ils ont souvent du mal à concilier le bénévolat avec d'autres engagements.

Corbett pense que le mentorat des jeunes par des membres du conseil d'administration, en plus du dynamisme du recrutement et du comité des candidatures et de réunions d'information approfondies, serait une excellente méthode de travail pour éliminer un grand nombre de ces obstacles.

*« Si vous formez un tandem avec un membre du conseil d'administration déjà en fonction et un nouveau pendant six mois environ, l'aisance de ce dernier et, par conséquent, son efficacité seront nettement supérieures »,* explique-t-il. *Ils [les nouveaux membres du conseil d'administration] ont désormais quelqu'un à appeler, à qui poser des questions et même à côté de qui s'asseoir. Il y a des gens, surtout les jeunes, qui n'auraient jamais considéré que ce qu'ils faisaient, par exemple, aider un voisin, vendre des tickets à une manifestation, collecter de l'argent pour un organisme de bienfaisance, était du bénévolat. C'est un concept entièrement nouveau, qui est beaucoup plus structuré. »*

Quand les jeunes commencent à siéger bénévolement à un conseil d'administration qui assume la responsabilité collective de l'avenir d'un organisme, leur optique par rapport au rôle des bénévoles devient très différente. Ils commencent à travailler en équipe et à s'intéresser à la « *situation prise dans son ensemble* ».

---

Un jour, Michelle Dougherty, employée de la Fredericton Direct Charge Co-op, âgée de près de 30 ans, a aperçu, dans la salle du personnel, une affiche explicative sur le conseil d'administration, qui incitait le personnel à s'inscrire à une réunion d'information. Trois sièges du conseil d'administration sont réservés pour le personnel : un siège pour un représentant de l'ensemble du personnel, un siège pour un représentant du comité de liaison avec le personnel et un siège pour un représentant des gestionnaires.

*« Tout comme les membres (de la co-op), nous (le personnel) devons assister à la réunion d'information, notre nom doit être proposé par le comité et nous devons être élus par plus de 300 de nos membres, présents en général à l'AGA. Il y a toujours une élection, parce que le comité est mandaté pour proposer au moins deux candidats de plus que le nombre de sièges à pourvoir »,* explique Michelle Dougherty.

*« Au moins un de ces représentants et souvent deux d'entre eux sont jeunes, parce que nos effectifs sont importants, 220 employés, et un grand nombre d'entre eux ont moins de 30 ans. Chaque personne qui a siégé au conseil d'administration et à qui j'en ai parlé m'a dit : 'Vas-y, c'est une bonne expérience.' J'ai donc posé ma candidature sans hésiter, j'ai siégé dans des comités et ai exercé les fonctions de secrétaire pendant trois ans. J'ai vraiment appris beaucoup de choses sur la co-op et sur le fonctionnement des conseils d'administration et des comités. Les gestionnaires sont très solidaires. Si je dois prendre deux ou trois heures de congé pour participer à une*

*réunion du conseil d'administration un mercredi soir, cela ne pose aucun problème. »*

Au sein du réseau des coopératives du Canada atlantique, la Fredericton Direct Charge Co-op est un chef de file pour confier des responsabilités de gouvernance à des jeunes, selon un mode de recrutement bien défini et organisé. Voici ce qu'en dit le directeur général Sheldon Palk :

*« La réglementation et les règlements définissent bien entendu l'âge de la majorité et les modalités électorales. Nous prenons toutes les autres dispositions pour assurer la diversité des candidats et leur représentativité par rapport à nos parties prenantes et à nos membres. Cela a donné de bons résultats et ces résultats vont encore s'améliorer, puisque nous avons créé un nouveau poste de gestionnaire de la commercialisation et de la formation. »*

Rob Boyle a été choisi parmi les membres du personnel pour occuper ce poste et il siège en ce moment au conseil d'administration pour assurer son intégration dans des conditions satisfaisantes.

*« Je pense que nous assisterons à une implication beaucoup plus importante des jeunes dans la co-op, parce que nous allons augmenter les effectifs de nos membres, en expliquant aux gens ce que nous faisons et en apprenant ce que les consommateurs veulent, explique-t-il. Si nous attirons des familles jeunes, de plus en plus de jeunes apprendront à connaître la co-op et notre modèle de gouvernance*

---

*et nous espérons qu'ils y participeront en qualité de dirigeants. »*

## **Étude de cas 2 : le Women's Network of Prince Edward Island**

Ce n'est pas la première fois que le Women's Network of Prince Edward Island relève un défi.<sup>4</sup> Il a participé à de nombreux projets depuis 1996, par exemple, pour impliquer davantage les femmes dans la vie politique municipale et les enjeux des politiques provinciales. Il s'implique également dans des dossiers qui exigent de la persévérance et de la détermination, comme le droit de la famille et l'aide juridique, les prestations parentales, le système éducatif provincial et l'équité en matière d'emploi. C'est pour cette raison que, quand l'organisme a commencé à travailler sur le dossier du Youth Healthy Sexuality and Reproductive Health Caucus (Caucus sur la santé sexuelle et la santé de la reproduction chez les jeunes), il s'est employé sans relâche à faire jouer un rôle important aux jeunes dans ce projet.

La coordinatrice du projet, Kele Redmond, explique : « On a eu d'abord beaucoup de mal à faire venir les jeunes aux réunions, à comprendre comment entrer en relation avec eux. » Les organismes de jeunes étaient représentés au caucus, mais pas par des jeunes. Le Women's Network of Prince Edward Island a décidé de changer cet état de fait.

*« Nous sommes allés à la rencontre des jeunes, explique Kele Redmond, leur avons expliqué notre nouvel état d'esprit et la priorité que nous accordons aux jeunes. Nous avons changé les modalités*

*d'organisation et les horaires des réunions, la méthode de travail. Nous y avons travaillé dans la détente et avons veillé à leur clarté. »*

Kele Redmond était chargée de réaliser du matériel d'orientation. Comme elle avait déjà travaillé avec des jeunes, elle savait où rechercher des ressources. Pour elle, l'orientation était l'occasion de planter des graines, qui une fois à maturité, deviendraient des bénévoles engagés.

Le projet s'est fixé un objectif : 25 pour cent des 20 membres de son caucus seraient des jeunes. Au début, ce pourcentage a été difficile à respecter, confie-t-elle. Les jeunes quittaient le caucus pour diverses raisons valables (p. ex., l'heure, le lieu, l'intérêt, le travail scolaire, des activités de loisir, etc.) et Kele Redmond devait sans arrêt recruter de nouveaux membres du caucus.

*« Il aurait été facile de renoncer, en disant que les jeunes n'étaient pas intéressés, mais nous avons ciblé plus de jeunes et les avons fait participer. Il aurait été également plus facile de dire, voyons, contentons-nous de mettre sur pied un comité de jeunes ou de nommer un « conseiller des jeunes » et, ainsi, nous ferons voir que les jeunes participent à cette action, confie Kele Redmond. C'est une démarche longue et nous nous efforçons encore de faire participer les jeunes et de les faire agir en permanence. »*

*« Nous nous sommes formés en cours de route, confie-t-elle. [Nous avons appris] par exemple [l'importance de] disposer d'un*

---

<sup>4</sup> Vous pouvez vous renseigner sur le Women's Network of Prince Edward Island, en consultant <[www.wnpei.org](http://www.wnpei.org)>. (consulté pour la dernière fois le 1er juin 2005)

---

*lieu de réunion, ni officiel, ni étouffant. Nous avons appris qu'une salle de réunion intimidait les jeunes, donc nous sommes allés à des chalets, des restaurants ou en plein air. Tout le monde a dirigé et a effectué les diverses activités à tour de rôle : les adultes ont donc dû apprendre à jouer et les jeunes à prendre des notes pour les procès-verbaux. »*

L'organisme partait du principe que tout le monde possède des compétences de dirigeant, mais que tous les dirigeants n'excellent pas dans les mêmes domaines. Certains excellent dans les études, alors que d'autres excellent dans les arts ou dans l'organisation d'actions de collecte de fonds communautaires. Le caucus a permis à tous les types de dirigeants d'y trouver leur place.

L'organisme a compris que le rôle des dirigeants adultes est très important dans l'intégration des jeunes aux responsabilités de dirigeant. Les dirigeants adultes doivent rappeler en permanence à tout le monde les raisons pour lesquelles l'organisme consacre du temps au recrutement et au mentorat des jeunes et pour lesquelles il devra peut-être modifier son fonctionnement pour les mettre à l'aise et qu'ils se sentent bien accueillis. Ils doivent également justifier en permanence l'importance de former des dirigeants jeunes pour l'avenir de l'organisme.

*« Nous avons perdu de bons participants en route et, dans ce cas précis, il s'agissait principalement de jeunes gens, explique Kele Redmond. Nous avons cherché à comprendre les raisons de ce phénomène et nous nous sommes rendus compte qu'il s'agissait d'une question de culture. Les*

*jeunes gens n'aiment pas mettre au point des méthodes de travail (le côté social). Ils aiment les actions et les tâches à accomplir; or les comités et les caucus traitent souvent exclusivement de méthodes de travail. De plus, nous recherchions une représentation équilibrée entre les sexes, mais ce projet lui-même, Healthy Sexuality and Reproductive Health, n'était pas un thème facile pour les jeunes gens. Les jeunes ne prennent pas la parole pour dire 'Ce sujet me gêne'. Ils ne viennent pas à la réunion suivante, c'est tout. Ce problème s'est finalement résolu quand ce que nous faisons s'est su et que notre organisme a eu la réputation d'apprécier sincèrement l'apport des jeunes. »*

Kele Redmond fait remarquer l'importance du type d'adultes recrutés pour siéger dans des conseils d'administration, des caucus ou des comités qui s'orientent vers la pleine intégration des jeunes. Ces adultes doivent accepter d'être les mentors des jeunes, les former et accepter de nouvelles méthodes de travail.

Kele Redmond a ajouté une dernière chose : les jeunes qu'elle a rencontrés et avec lesquels elle a travaillé se passionnent pour les mêmes choses que leurs parents. Ils viennent souvent d'une famille où le bénévolat est la norme et ils souhaitent vraiment s'impliquer eux aussi.

### **Ce que ces études de cas nous ont appris**

L'intégration des jeunes à un organisme est une opération en deux étapes :



- 
- 1) L'organisme doit inciter les jeunes à participer à son activité, soutenir et former les jeunes dirigeants.
  - 2) L'organisme doit collaborer avec ces jeunes pour définir les changements à apporter, si nécessaire, à sa structure de gouvernance pour permettre aux jeunes de remplir un rôle important. Il pourrait notamment s'agir de modifier les politiques et les règlements pour garantir l'attachement à la participation des jeunes, quel que soit le renouvellement des dirigeants adultes ou des gestionnaires de l'organisme. Celui-ci pourra se trouver dans l'obligation d'amender ses politiques et règlements pour autoriser ses membres à voter et à exercer des fonctions dès 18 ans. Dans certaines collectivités publiques, la législation régissant les sociétés, entreprises et coopératives empêche les jeunes de moins de 21 ans de siéger dans les conseils d'administration. Des pressions pourraient s'imposer pour faire évoluer cette législation. L'organisme devra peut-être également revoir sa structure de gouvernance pour intégrer des sièges réservés aux jeunes dans son conseil d'administration ou mettre en place un caucus ou comité des jeunes.

Les enseignements suivants, tirés des études de cas, pourront aider les organismes dans cette opération en deux étapes :

- 1) Siéger au conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif ou d'un organisme de bien-faisance ne convient pas à tout le monde. Les administrateurs doivent travailler en équipe et respecter la diversité des opinions.
- 2) Un mode de recrutement bien structuré et instructif suscite des candidatures valables. La participation d'une jeune personne au comité des candidatures et du recrutement peut permettre d'identifier et de recruter d'autres jeunes.
- 3) Rappelez-vous que les bénévoles doivent concilier d'autres activités en plus de leur engagement de bénévole, que ce soit des jeunes, des aînés ou des personnes d'une cinquantaine d'années. Faites des concessions.
- 4) Les jeunes administrateurs se sentiront plus à l'aise, si d'autres jeunes participent également aux travaux. Essayez de recruter au moins deux jeunes par comité ou conseil d'administration.
- 5) Si, comme dans le cas de la Fredericton Direct Charge Co-op, la candidature de représentants des jeunes est suscitée parmi les membres du personnel, leur candidature doit quand même être proposée et ils doivent quand même être élus. Ils auront ainsi le sentiment de jouer le même rôle et d'exercer les mêmes responsabilités que n'importe quel autre membre du conseil d'administration (c'est-à-dire d'avoir été élus par les membres de l'organisme pour diriger et administrer).
- 6) Choisissez des dates et heures de réunion qui n'empêchent personne d'y participer. Si vous programmez des réunions pendant le temps scolaire, les jeunes ne pourront pas y assister. De la même façon, ne programmez pas de réunions ou d'activités en période d'examen. Si les jeunes participants ont des enfants, ne réunissez pas les comités/conseil d'administration à l'heure du déjeuner ou du dîner, s'ils risquent

- 
- d'avoir des problèmes pour faire garder leurs enfants. Consultez tous les membres du conseil d'administration pour trouver des heures et des dates de réunion qui conviennent au plus grand nombre de personnes possible.
- 7) Les jeunes sont plus à l'aise dans un cadre moins formel. Choisissez où organiser vos réunions et selon quelles modalités. Comment pourriez-vous rendre le lieu de réunion moins formel?
  - 8) Les jeunes ne savent pas toujours où trouver des documents détaillés sur un organisme (c'est-à-dire sur l'activité de l'organisme et le rôle qu'ils pourraient y jouer). Préparez une trousse d'information sur votre organisme, son conseil d'administration et ses comités.
  - 9) Faites savoir dans la collectivité que votre organisme souhaite associer des jeunes à son activité et est résolu à les intégrer à sa structure de gouvernance.
  - 10) Confiez à des adultes la responsabilité d'être les mentors des membres les plus jeunes du conseil d'administration. Les mentors peuvent jouer un rôle important pour augmenter l'efficacité des jeunes bénévoles et leur donner de l'assurance.
  - 11) Formez les membres de votre organisme sur la composition et le rôle d'un conseil d'administration. Démythifiez le rôle d'un administrateur. Expliquez aux jeunes que leur responsabilité d'administrateur leur permettra d'acquérir de nouvelles compétences, transférables à d'autres domaines de la vie.
  - 12) Organisez une réunion d'information avant l'assemblée annuelle, pour que tous ceux qui envisagent de faire du bénévolat puissent s'informer sur le rôle et les responsabilités du conseil d'administration.
  - 13) Invitez une fois par an les jeunes qui s'y intéressent à une réunion du conseil d'administration.
  - 14) Une équipe ne se forme pas en un jour. Ce travail exige du temps et de la réflexion. Commencez modestement. Faites état de votre réussite à former une équipe riche de sa diversité. Rappelez-vous que tout le monde souhaite ressentir un sentiment d'appartenance et être apprécié. Soyez ouvert et employez-vous à unifier le conseil d'administration, non à le diviser.
  - 15) Soyez patients les uns envers les autres, et valorisez et reconnaissez la contribution de chacun des membres du conseil d'administration. Fixez une échéance de deux à trois ans pour que le conseil d'administration parvienne à une certaine cohésion. Imaginez comment faire participer tout le conseil d'administration à des actions et des exercices de promotion de l'esprit d'équipe.
  - 16) Ne soyez pas excessivement ambitieux. Par exemple, bien que l'équilibre entre les hommes et les femmes soit souhaitable, il n'est pas toujours possible d'y parvenir. Définissez des objectifs réalistes pour équilibrer le nombre de représentants des deux sexes dans votre conseil d'administration et définissez des politiques pour atteindre ces objectifs.



- 
- 17) Recrutez des adultes sensibilisés au recrutement des jeunes, prêts à leur servir de mentor et ouverts à de nouvelles méthodes de travail.
  - 18) Comme la composition de n'importe quel conseil d'administration évolue dans le temps, réévaluez fréquemment votre position favorable à l'implication des jeunes et veillez à ce que les nouveaux membres du conseil d'administration comprennent son importance pour l'organisme.
  - 19) Il est souhaitable que les jeunes soient parfaitement intégrés à la direction de l'organisme. Ils ne doivent pas être confinés aux comités des jeunes, qui ne sont peut-être pas autant pris au sérieux qu'un comité émanant en bonne et due forme du conseil d'administration.
  - 20) Recrutez des jeunes déjà actifs. Par exemple, dans une collectivité à composante agricole, envisagez de recruter des membres du cercle 4-H.<sup>5</sup> Effectuez des présentations aux manifestations de jeunes ou écrivez des lettres d'invitation à une séance d'information sur votre organisme.
  - 21) Permettez aux jeunes de définir individuellement l'importance de leur participation.

## 5. Conclusion

Les organismes qui souhaitent attirer de jeunes bénévoles doivent consacrer du temps et des moyens à cette tâche. Les bénévoles plus âgés doivent être prêts à servir de mentor pour les jeunes et à effectuer la liaison entre les bénévoles plus âgés et les jeunes, jusqu'à ce que ceux-ci soient véritablement intégrés au fonctionnement quotidien de l'organisme.

Les trois actions les plus importantes à effectuer par les organismes pour retenir les jeunes bénévoles sont les suivantes : les informer sur l'organisme, les former aux tâches qui leur sont confiées et les conseiller.

Les propositions contenues dans ce rapport peuvent aider les organismes à impliquer de jeunes bénévoles, en particulier dans les postes de dirigeant. Chaque organisme sans but lucratif ou chaque organisme de bienfaisance est cependant unique, et le fonctionnement de certains d'entre eux est peut-être régi par des règlements municipaux, des lois provinciales ou fédérales qui interdisent la participation des jeunes à certains aspects de leur organisme. Malgré ces contraintes, nous sommes persuadés que les organismes qui s'y intéressent pourront utiliser les conclusions de ce travail de recherche pour faire jouer un rôle important aux jeunes dans leur activité.

---

<sup>5</sup> Les 4-H ont commencé au Canada à Roland, au Manitoba, en 1913, sous la forme d'un organisme communautaire dédié à l'épanouissement et à la formation des jeunes en milieu rural. Les jeunes gens et les jeunes filles de 8 à 21 ans peuvent participer aux 4-H (âges variables dans chaque province). Les 4-H se consacrent à former des citoyens bien équilibrés, responsables et autonomes.  
<[http://www.4-h-canada.ca/what\\_is\\_4-h\\_fr.html](http://www.4-h-canada.ca/what_is_4-h_fr.html)> (consulté pour la dernière fois le 1er juin 2005)

---

## Notes

---

## Notes

Cette publication du Centre de développement des connaissances est également consultable en ligne, ainsi que d'autres publications, à l'adresse URL <[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>, ou dans une collection spéciale de la bibliothèque John Hodgson d'Imagine Canada <[www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca)>.



**[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)**