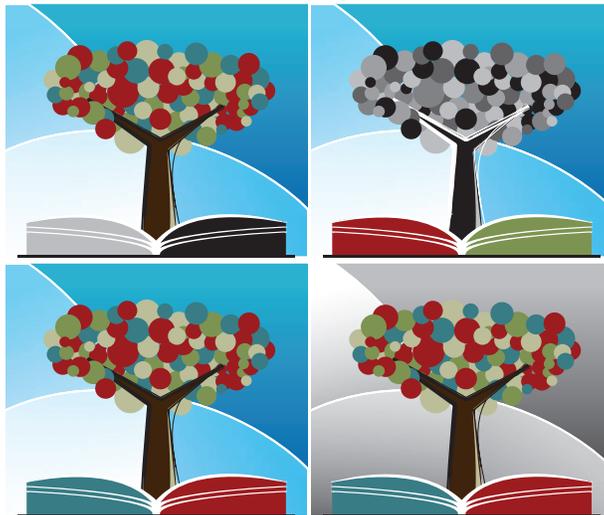


Le bénévolat au Canada : Constatations pratiques 2000 – 2007

Reg Noble



© Imagine Canada, 2007

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 vers nos publications dans votre site Web.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez <www.kdc-cdc.ca>.

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

<www.imaginecanada.ca> | <www.kdc-cdc.ca>

No ISBN 1-55401-329-1

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre de la Direction de la Participation dans les communautés 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

OVERVIEW

| | |
|--|------------------|
| REMERCIEMENTS | V |
| INTRODUCTION | 1 |
| PARTIE 1 – GESTION DES BÉNÉVOLES, LEADERSHIP ET GOUVERNANCE | 7 – 51 |
| A. Gestion des ressources bénévoles | 8 |
| B. Risque et responsabilité | 31 |
| C. Leadership et gouvernance | 39 |
| PARTIE 2 – DIVERSITÉ ET INTÉGRATION | 53 – 93 |
| A. Caractéristiques individuelles | 54 |
| B. Caractéristiques de groupe | 71 |
| PART 3 – LE BÉNÉVOLAT DES JEUNES | 95 – 133 |
| A. Optique des jeunes sur le bénévolat | 97 |
| B. Service communautaire et apprentissage par le service | 121 |
| PARTIE 4 – BÉNÉVOLAT SOUTENU PAR LES EMPLOYEURS | 135 – 162 |
| A. Sondage national des entreprises | 137 |
| B. Études de cas et manuels | 141 |
| C. Études sur les employés bénévoles | 153 |
| D. Conséquences pratiques | 158 |
| RÉFÉRENCES | 163 |

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | V |
| INTRODUCTION | 1 |
| PARTIE 1 – GESTION DES BÉNÉVOLES, LEADERSHIP ET GOUVERNANCE | 7 |
| A. Gestion des ressources bénévoles | 8 |
| A.1 Bénévoles essentiels | 9 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 10 |
| A.2 Recrutement | 11 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 13 |
| A.3 Sélection | 15 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 16 |
| A.4 Orientation | 17 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 18 |
| A.5 Formation | 19 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 19 |
| A.6 Maintien | 20 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 22 |
| A.7 Évaluation de la contribution des bénévoles | 24 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 26 |
| A.8 Gestion des bénévoles | 26 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 29 |
| B. Risque et responsabilité | 31 |
| B.1 Gestion du risque | 32 |
| B.2 Assurance | 34 |
| B.3 Conséquences pratiques | 369 |
| C. Leadership et gouvernance | 39 |
| C.1 Gouvernance | 39 |
| C.2 Bénévoles des conseils d'administration | 42 |
| C.3 Besoin en formation des bénévoles des conseils d'administration | 44 |
| C.4 Gouvernance autochtone | 45 |
| C.5 Faire appel à des dirigeants à la retraite | 48 |
| C.6 Conséquences pratiques | 49 |

TABLE DES MATIÈRES

DETAILS

| | |
|---|-----------|
| PARTIE 2 – DIVERSITÉ ET INTÉGRATION | 53 |
| A. Caractéristiques individuelles | 54 |
| A.1 Personnes atteintes de déficience | 54 |
| A.1.1 Déficiences physiques | 55 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 56 |
| A.1.2 Déficiences intellectuelles | 57 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 58 |
| A.2 Malades chroniques | 59 |
| A.2.1 Maladie d'Alzheimer | 60 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 61 |
| A.2.2 VIH/SIDA | 63 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 64 |
| A.3 Anciens délinquants | 65 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 66 |
| A.4 Bénévoles à faible revenu | 67 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 69 |
| A.5 Éléments de conclusion sur le bénévolat et la diversité individuelle | 70 |
| B. Caractéristiques de groupe | 71 |
| B.1 Immigrants | 71 |
| B.1.1 Points de vue et expérience des immigrants bénévoles | 72 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 73 |
| B.1.2 Le rôle des congrégations ethniques dans le bénévolat | 74 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 75 |
| B.1.3 Aînés immigrants | 76 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 77 |
| B.1.4 Jeunes immigrants | 78 |
| <i>Conséquences pratiques</i> | 79 |
| B.2 Bénévoles autochtones | 81 |
| B.2.1 Le bénévolat des Autochtones du Nord du Canada | 81 |
| B.2.2 Bénévolat des Autochtones des communautés urbaines | 85 |
| B.2.3 Femmes autochtones bénévoles | 88 |
| B.2.4 Recrutement et fidélisation des bénévoles autochtones pour des manifestations sportives | 89 |
| B.2.5 Conséquences pratiques | 90 |

| | |
|---|------------|
| PARTIE 3 – LE BÉNÉVOLAT DES JEUNES | 95 |
| A. Optique des jeunes sur le bénévolat | 97 |
| A.1 L'expérience du bénévolat des jeunes de 15 ans et plus | 97 |
| A.1.1 Terre-Neuve | 97 |
| A.1.2 Québec | 99 |
| A.2 L'expérience du bénévolat des jeunes de 8 à 12 ans | 102 |
| A.3 Jeunes bénévoles dans des postes de dirigeant et de gouvernance | 105 |
| A.3.1 Jeunes administrateurs bénévoles | 106 |
| A.3.2 Jeunes dirigeants bénévoles | 108 |
| A.4 Manuel sur le bénévolat des jeunes | 110 |
| A.5 Bénévolat familial | 111 |
| A.5.1 Bénévolat familial et actions de gestion de l'environnement | 112 |
| A.5.2 Bénévolat familial à Santropol Roulant | 113 |
| A.6 Conséquences pratiques | 115 |
| B. Service communautaire obligatoire et apprentissage par le service au Canada | 121 |
| B.1. Études des programmes de service communautaire provinciaux | 122 |
| B.1.1 Ontario | 122 |
| B.1.2 Manitoba | 124 |
| B.2. Étude nationale des programmes de service communautaire | 126 |
| B.3. Bénévolat et service communautaire obligatoire | 128 |
| B.4. Conséquences pratiques | 131 |
| PART 4 – BÉNÉVOLAT SOUTENU PAR LES EMPLOYEURS | 135 |
| A. Sondage national des entreprises | 137 |
| B. Études de cas et manuels | 141 |
| B.1. Ford du Canada limitée | 142 |
| B.2. Autres études de cas | 148 |
| B.2.1. Financière Manuvie | 148 |
| B.2.2. Home Depot | 150 |
| B.3. Manuels | 150 |
| C. Études sur les employés bénévoles | 153 |
| C.1. Employés de Ford du Canada | 153 |
| C.2. Bénévolat intra-organisationnel | 155 |
| D. Conséquences pratiques | 158 |
| RÉFÉRENCES | 163 |

REMERCIEMENTS

Cette revue de la recherche sur le bénévolat a été réalisée pendant les trois derniers mois de fonctionnement du Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada en 2007. Son achèvement dans une telle situation a exigé de la part du personnel du Centre de développement des connaissances, ainsi que des réviseurs et des traducteurs extérieurs au Centre, une ardeur, un enthousiasme et un travail d'équipe de très grande qualité. Les mots ne suffisent pas à exprimer les remerciements de circonstance aux personnes qui ont permis la réalisation de cette revue.

Cinq personnes ont, en particulier, consacré du temps et de l'énergie en quantité considérable pour que la version anglaise de cette revue puisse être imprimée. Ces personnes sont Cathy Barr, directrice du Centre de développement des connaissances (CDC), Shirley von Sychowski, associée de recherche à Imagine Canada, Jay Kapadia, graphiste pour le CDC, Norah McClintock (révisseuse) et Danielle Li, agente de projet pour le CDC.

La révision et la correction d'épreuves figurent parmi les tâches les plus ardues, surtout pour un document de cette longueur et complexité. Merci à Cathy Barr, Norah McClintock et Shirley pour la méticulosité de leur travail, grâce auquel le contenu de cette revue est organisé avec clarté et est facile à lire.

Cathy Barr a également apporté des éclaircissements et des conseils très précieux sur le traitement des différents thèmes de cette revue, grâce à sa vaste expérience de la recherche dans le domaine du bénévolat. Sans son assistance professionnelle, ni son appui personnel et chaleureux, cette revue n'aurait sans doute pas pu voir le jour.

Norah McClintock mérite d'abondants remerciements, non seulement pour son travail de révision de cette revue, mais aussi parce qu'elle occupe une place très singulière dans l'histoire du CDC. Norah a été l'éditrice de cette dernière production très importante du Centre, mais aussi celle de presque toutes les publications du CDC, de 2003 à 2007. La grande valeur que de nombreuses personnes et de nombreux organismes reconnaissent aux ressources documentaires du CDC est due, au moins en partie, au travail de révision très soigné de Norah.

Shirley von Sychowski, d'Imagine Canada, s'est jointe à notre équipe pour apporter son assistance dans les dernières étapes de la réalisation de cette revue et a été chargée de la relecture des épreuves, de la table des matières et de la présentation finale de la bibliographie. Shirley s'est acquittée de ces tâches avec un immense professionnalisme, dynamisme et humour, ce qui lui vaut nos chaleureux remerciements.

REMERCIEMENTS

Jay Kapadia a été responsable de la conception graphique et de la mise en pages de cette revue. La créativité, le temps et la quantité de travail à consacrer à cette activité ont été considérables; elle a été l'aboutissement de la refonte de la conception graphique de toutes les ressources du CDC accomplie par Jay depuis un an. Jay mérite des remerciements très particuliers pour son travail, pour l'avoir accompli dans des contraintes de calendrier impitoyables et avec une assurance et un humour incroyables.

Danielle Li est également à remercier pour sa contribution extrêmement précieuse à la révision des ressources documentaires sur les jeunes et pour son infatigable collaboration avec Jean-Rémy Émorine, notre traducteur de l'anglais au français, à cette revue. Jean-Rémy n'a pas été seulement chargé de la traduction et de la révision de la version française de cette revue, mais aussi de la traduction de nombreuses ressources documentaires du CDC, de 2003 à 2007. Cette contribution au CDC a été extraordinaire et Jean-Rémy mérite d'abondants remerciements pour son travail.

Cette revue a été l'occasion unique de présenter l'expérience collective de nombreuses personnes et de nombreux organismes du secteur sans but lucratif, bénévole et communautaire de tout le Canada. Des remerciements très particuliers sont donc de mise pour tous les organismes, leurs employés rémunérés et leurs bénévoles qui ont mené à bien les travaux de recherche de cette revue ou en ont constitué la matière.

Reg Noble
Adjoint de programme
Centre de développement des connaissances
Imagine Canada
24 mars 2007

INTRODUCTION

La tradition du bénévolat et du dévouement à la collectivité est profondément enracinée au Canada et c'est un facteur décisif pour entretenir le dynamisme et le bien-être de la société canadienne. Janet Lautenschlager, de Patrimoine canadien, le souligne ainsi :

Au fil des ans, le bénévolat a mobilisé une énergie considérable pour assurer le bien commun. Bien que les effets directs du bénévolat se fassent sentir au niveau individuel ou communautaire, l'action cumulative de millions et de millions de citoyens ordinaires de toutes les régions du pays a eu une incidence profonde sur pratiquement chaque aspect de la société canadienne – et a, en fait, favorisé sa croissance et son développement.

(Lautenschlager, 1998, p. 1).

Au Canada, ce sont les bénévoles qui apportent l'énergie qui fait fonctionner les organismes qui forment le secteur sans but lucratif, bénévole et communautaire et qui le placent au deuxième rang dans le monde par ordre d'importance, d'après Michael Hall et ses collègues, dans *Analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada* (Hall, Barr, Easwaramoorthy, Sokolowski et Salamon, 2005)¹. Les auteurs font également remarquer que les activités de service, comme l'éducation, la santé et le logement, dominent le secteur sans but lucratif, bénévole et communautaire du Canada. Environ 74 % de toutes les personnes employées par le secteur sans but lucratif, bénévole et communautaire (en comptant à la fois les employés rémunérés et les bénévoles) participent à la prestation de services de ce type, par comparaison avec 64 % de leurs homologues à l'échelle internationale.

Compte tenu de cette priorité accordée à la prestation de services et à l'importance du travail bénévole dans ce domaine, il est indispensable de comprendre les facteurs qui vont fidéliser les bénévoles en poste et susciter de futures vocations de bénévole au sein des collectivités canadiennes. Ce travail d'analyse est particulièrement important, puisque de nombreux organismes sans but lucratif sont confrontés à de graves difficultés pour accomplir leur mission. Ces difficultés ont été révélées, pour la première fois, par une étude menée à bien en 2002 par un consortium d'organismes de recherche dirigé par le Centre canadien de philanthropie (devenu depuis Imagine Canada). Ce consortium a consulté plus de 300 représentants d'organisme sans but lucratif, bénévole et communautaire et expose ses constatations dans

¹ L'importance se définit à partir de la proportion de la population active employée par le secteur sans but lucratif, ainsi que par le travail bénévole, exprimée en valeur absolue, dont il bénéficie. L'importance du secteur sans but lucratif du Canada est supérieure à la moyenne des pays économiquement riches et à la moyenne internationale globale (Hall et autres, 2003, p. IV).

La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada (Hall, Androkov, Barr, Brock, de Wit, Embuldeniya et autres, 2003). Dans cette étude, les organismes sans but lucratif, bénévoles et communautaires ont insisté sur la valeur et l'importance de la contribution des bénévoles à leurs programmes. Le recrutement et le maintien dans leur poste des bénévoles, la gestion des bénévoles et l'accès à un financement stable étaient toutefois de graves sujets d'inquiétude.

Dans tout le Canada, les organismes essaient de relever le défi de la promotion du bénévolat en employant de nombreuses méthodes différentes, avec divers degrés de réussite. Ce qu'ils ont appris en essayant de résoudre ces difficultés doit être recueilli, récapitulé et diffusé dans tout le secteur bénévole et communautaire. Cette revue de tous les travaux de recherche récents sur le bénévolat contribue à la création de cette banque de connaissances collectives.

Cette revue est le fruit d'un projet d'Imagine Canada financé par le Centre de développement des connaissances. Les objectifs de ce projet consistaient à étudier l'évolution de l'ensemble des connaissances sur les bénévoles et le bénévolat depuis 2000 et à recenser les constatations de la recherche les plus susceptibles de présenter des avantages pratiques pour les organismes sans but lucratif, bénévoles et communautaires. Bien que cette revue présente un petit nombre de ressources qui datent de 2000, elle est principalement consacrée à la recherche générée pendant l'Année internationale des bénévoles, en 2001, et à celle financée par l'Initiative canadienne sur le bénévolat, de 2002 à 2007.

L'Année internationale des bénévoles (AIB) a retenu profondément l'attention au Canada, ce qui a augmenté l'intérêt pour la recherche sur le bénévolat et son financement. Quatorze projets de recherche ont été financés par le Programme de recherche de l'AIB, ce qui s'est traduit par 24 ressources documentaires, à savoir des fiches de renseignements, de brefs rapports et des manuels (Centre canadien de philanthropie, 2002). De nombreux autres écrits, comme des communications à des conférences, des bulletins d'informations, des articles de magazine et de revue ont été également réalisés à partir de nombreux projets financés par le Programme de recherche de l'AIB.

Dans le sillage de l'AIB, le gouvernement du Canada a lancé l'Initiative canadienne sur le bénévolat (ICB). Le Centre de développement des connaissances en était une des principales composantes : il a financé des travaux de recherche sur les bénévoles et le bénévolat et a réalisé des ressources documentaires à partir de cette recherche. Le Centre de développement des connaissances a financé 61 projets de recherche et réalisé 104 ressources documentaires, dont des fiches de renseignements, des rapports, des manuels, des guides et une application logicielle, pendant les cinq ans d'existence de ce programme dans le cadre de l'ICB, jusqu'en mars 2007.

La Table conjointe sur l'Initiative nationale sur le bénévolat est à l'origine de l'ICB. Des représentants du secteur bénévole et communautaire, ainsi que du gouvernement y ont participé et ont formulé des propositions pour entretenir et promouvoir le bénévolat au Canada, qui constitueraient également l'héritage de l'Année internationale des bénévoles.

Ce sont les constatations de l'*Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation* (ENDBP) qui sont à l'origine de la création de la Table conjointe sur l'Initiative nationale sur le bénévolat. D'après Michael Hall, Larry McKeown et Karen Roberts, dans *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation* (Hall, McKeown et Roberts, 2001), le nombre de bénévoles en 2000 avait baissé d'environ un million depuis l'enquête précédente qui datait de 1997 et 73 % des Canadiennes et des Canadiens ne faisaient pas du tout de bénévolat en 2000.

Pour donner suite à ces sujets de préoccupation, la Table conjointe sur l'Initiative nationale sur le bénévolat a mené à bien des travaux de recherche, examiné des options en matière de politique et consulté intensivement les bénévoles et les organismes bénévoles et communautaires de tout le Canada. La Table conjointe a publié ces recommandations le 5 décembre 2001, dans un rapport intitulé *L'Initiative canadienne sur le bénévolat : rapport de la Table conjointe sur l'Initiative nationale sur le bénévolat* (Initiative canadienne sur le bénévolat, 2001). Le jour même, Jean Chrétien, premier ministre, annonçait officiellement le financement de l'ICB.

Les buts de l'ICB étaient les suivants :

- inciter les Canadiennes et les Canadiens à faire du bénévolat au profit des organismes;
- améliorer la capacité de mobilisation des bénévoles par les organismes;
- améliorer l'expérience du bénévolat.

Grâce à l'ICB, plus de 140 ressources documentaires ont été réalisées à partir de travaux de recherche menés à bien sur le terrain et d'analyses des bénévoles et du bénévolat (ce chiffre inclut les 104 ressources documentaires du CDC). Les ressources documentaires au cœur de cette revue constituent l'héritage essentiel et précieux de l'ICB.

Présentation du contenu de cette revue

Cette revue a été réalisée à partir de l'analyse ou de la consultation de 139 ressources documentaires, au total. La majorité d'entre elles sont le fruit de projets financés par le CDC, mais d'autres ressources sont le fruit d'autres projets de l'ICB et quelques-unes d'entre elles d'études menées à bien en dehors du programme de l'ICB.

L'étude de ces ressources a fait apparaître clairement qu'elles pouvaient être regroupées en quatre grands thèmes, qui forment les quatre parties de cette revue, comme suit :

- **Partie 1** : Gestion des bénévoles, leadership et gouvernance
- **Partie 2** : Diversité et intégration
- **Partie 3** : Bénévolat des jeunes
- **Partie 4** : Bénévolat soutenu par les employeurs

À partir de chacun de ces grands thèmes, le regroupement des ressources a pu être affiné en fonction de thèmes précis.

Partie 1 : Gestion des bénévoles, leadership et gouvernance

Cette section réunit une grande variété de ressources documentaires, dont très peu traitent de thèmes très ciblés, sauf celles qui traitent du risque et de la responsabilité. Les ressources de la Partie 1 sont regroupées en fonction des thèmes suivants :

- Gestion des ressources bénévoles
- Risque et responsabilité
- Leadership et gouvernance

La section *Gestion des ressources bénévoles* se subdivise en cinq sous-sections :

- Bénévoles essentiels
- Recrutement des bénévoles
- Sélection
- Orientation
- Formation
- Maintien des bénévoles dans leur poste
- Évaluation de la gestion des bénévoles
- Gestionnaires de bénévoles

Pour chacune de ces sous-sections de *Gestion des ressources bénévoles*, les constatations d'un ensemble de ressources documentaires ont été résumées et intégrées dans une série de conséquences pratiques pour les organismes sans but lucratif, bénévoles et communautaires.

Pour les thèmes *Risque et responsabilité* et *Leadership et gouvernance*, la synthèse des conséquences pratiques a été opérée pour chacune des ressources documentaires regroupées sous chacun d'eux.

Partie 2 : Diversité et intégration

Les ressources documentaires sur ce sujet complexe sont regroupées en fonction de deux grands sous-thèmes : *Caractéristiques individuelles* et *Caractéristiques de groupe*.

Le thème *Caractéristiques individuelles* se subdivise en quatre sous-sections, consacrées à différents types de bénévoles.

- Personnes atteintes de déficiences
- Malades chroniques
- Anciens délinquants
- Bénévoles à faible revenu

Le thème *Caractéristiques de groupe* se subdivise en deux sous-sections :

- Immigrants
- Bénévoles autochtones

Presque toutes les ressources documentaires de la Partie 2 sont présentées une par une et les conséquences pratiques sont présentées pour chacune de ces études. La sous-section sur les bénévoles autochtones constitue la seule exception : un seul ensemble de conséquences pratiques est le fruit de la synthèse des constatations de plusieurs études. En effet, le contenu des ressources sur le bénévolat des Autochtones se recoupait et il présentait trop de points communs, d'une ressource à l'autre, pour justifier un ensemble de conséquences pratiques pour chacune d'elles.

Partie 3 : Bénévolat des jeunes

Les ressources documentaires de ce thème sont regroupées en fonction de deux sous-thèmes : *Optique des jeunes sur le bénévolat* et *Service communautaire obligatoire et apprentissage par le service au Canada*.

Les ressources sur l'*Optique des jeunes sur le bénévolat* sont présentées dans cinq rubriques thématiques :

- L'expérience du bénévolat des jeunes de 15 ans et plus
- L'expérience du bénévolat des jeunes de 8 à 12 ans
- Jeunes bénévoles dans des postes de dirigeant et de gouvernance
- Manuels sur le bénévolat des jeunes
- Bénévolat familial.

Le thème du *Service communautaire obligatoire et de l'apprentissage par le service au Canada* compte trois sous-sections :

- Études des programmes de service communautaire provinciaux
- Étude nationale des programmes de service communautaire
- Bénévolat et service communautaire obligatoire

Une seule série de conséquences pratiques est exposée pour chacun des 2 sous-thèmes de la Partie 3.

Partie 4 : Bénévolat soutenu par les employeurs

Ce thème compte 3 sections entre lesquelles les ressources sont regroupées comme suit :

- Sondage national des entreprises
- Études de cas et manuels
- Études des employés bénévoles

Les conséquences pratiques à la fin de la Partie 4 intègrent toutes les ressources documentaires qui y sont présentées, puisqu'elles se complètent toutes les unes les autres et que leur contenu se recoupe.

GESTION DES BÉNÉVOLES, LEADERSHIP ET GOUVERNANCE

PARTIE 1

Tous les organismes sans but lucratif s'appuient, dans une certaine mesure, sur les bénévoles : ils sont dirigés par des conseils d'administration bénévoles et les bénévoles assurent, en totalité ou en partie, suivant le cas, leur activité. La conception de la gestion des bénévoles, du leadership et de la gouvernance des organismes est, par conséquent, d'une importance vitale. Leurs pratiques dans ce domaine ont tendance à varier selon leur taille, leur situation financière, leur aire géographique d'intervention et leurs effectifs d'employés rémunérés.

La gestion efficace des ressources bénévoles est une opération ardue pour de nombreux organismes. Leur méthode de recrutement, de sélection et de formation des bénévoles rejait sur le nombre de bénévoles qu'ils attirent et sur la durée de leur collaboration. Le type de climat que les organismes créent dans les relations entre les employés rémunérés et les bénévoles, ainsi que le leadership et la gestion, etc. rejait également sur le maintien des bénévoles dans leur poste. Les ressources documentaires présentées dans cette section traitent de divers thèmes liés au recrutement, au maintien des bénévoles dans leur poste et à leur gestion.

La diminution de tous les risques associés aux activités bénévoles joue un rôle important dans la création d'un cadre de travail adapté aux bénévoles. Les problèmes de risque et de responsabilité préoccupent de plus en plus les organismes sans but lucratif, surtout s'ils dispensent directement des services à des clients vulnérables comme les enfants, les personnes atteintes de déficience ou de maladie chronique ou les aînés. Plusieurs ressources documentaires traitent de ces questions et contiennent des recommandations sur la diminution du risque et la gestion de la responsabilité.

Les organismes ont besoin de dirigeants efficaces pour gérer les bénévoles, collecter des fonds et concevoir des cadres de référence qui évitent la mise en cause de leur responsabilité, ainsi que pour faire fonctionner leurs programmes et en créer de nouveaux, quand la situation l'exige. Certaines ressources traitent de l'exercice délicat du leadership et de la gouvernance.

Cette section compte trois parties :

- A.** Gestion des ressources bénévoles
- B.** Risque et responsabilité
- C.** Leadership et gouvernance

A GESTION DES RESSOURCES BÉNÉVOLES

De nombreux organismes sans but lucratif sont confrontés à la difficulté de la gestion et de la coordination du travail d'un groupe de personnes hétérogène (c.-à-d., les bénévoles et les employés rémunérés) pour faire fonctionner leurs programmes et remplir ainsi leur mission. De plus, les bénévoles font don de leur temps et ne sont susceptibles de continuer à le faire qu'à condition d'avoir l'impression d'être utiles, dans un milieu qui attache de l'importance à leur contribution.

De nombreux organismes éprouvent de la difficulté, ne serait-ce que pour recruter et retenir assez de bénévoles pour administrer leurs programmes. Cet état de fait se traduit souvent par un climat de concurrence dans lequel de nombreux organismes sans but lucratif cherchent à recruter des bénévoles à partir du même groupe de membres de la communauté. C'est, dans ce cas, l'augmentation de ce groupe de personnes favorables au bénévolat qui constitue l'obstacle à vaincre par les organismes.

Après avoir identifié les bénévoles éventuels, les organismes doivent sélectionner, orienter et former les personnes qui leur conviennent le mieux et leur confier des postes de bénévole. La méthode qu'ils emploient pour accomplir ces tâches exercera une profonde incidence sur leurs programmes et leur aptitude à maintenir leurs bénévoles dans leur poste à long terme. Les bailleurs de fonds et les partisans des organismes sans but lucratif leur demandent également d'apporter la preuve concrète de l'utilité et de l'efficacité de leurs programmes. De nombreux organismes ne savent pas avec certitude comment procéder.

Cette section présente plusieurs ressources documentaires consacrées à la gestion des bénévoles, réparties à partir des thèmes suivants :

- A.1** Bénévoles essentiels;
- A.2** Recrutement;
- A.3** Sélection;
- A.4** Orientation;
- A.5** Formation;
- A.6** Maintien;
- A.7** Évaluation de la contribution des bénévoles;
- A.8** Gestion des bénévoles.

La synthèse des recommandations de toutes ces ressources pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance est exposée à la fin de cette section.

A.1 Bénévoles essentiels

Deux rapports de recherche, l'un de Lesley Gotlib Conn et Cathy Barr (2006), *Les bénévoles essentiels : analyse des valeurs, attitudes et comportements à la base du bénévolat soutenu au Canada* et l'autre de Sean Kelly et Robert Case (2007), *L'expérience outre-mer : un passeport pour l'amélioration du bénévolat*, font ressortir l'importance d'un groupe de bénévoles dévoués pour le secteur sans but lucratif. Des fiches de renseignements accompagnent ces deux rapports (Gotlib Conn, 2006; Kelly et Case, 2007).

Conn et Barr ont mené, en 2005, des entrevues approfondies avec 26 bénévoles essentiels (ceux qui, par définition, effectuent au moins 188 heures de bénévolat par année) et 24 bénévoles ordinaires (ceux qui, par définition, effectuent moins de 188 heures de bénévolat par année) de tout le Canada¹. Elles définissent trois types de bénévoles essentiels à partir de ces entrevues : les nouveaux bénévoles essentiels, les bénévoles essentiels classiques et les bénévoles essentiels à temps plein. Les nouveaux bénévoles essentiels ont tendance à être plus jeunes que ceux des autres catégories et à effectuer entre 188 et 1 000 heures de bénévolat par an, pour 2 ou 3 organismes. Les bénévoles essentiels classiques font bénéficier, en principe, plus de 3 organismes de leurs services et effectuent de 1 000 à 1 400 heures de bénévolat par an. Les bénévoles essentiels à temps plein n'appartiennent normalement pas à la main-d'œuvre active et travaillent bénévolement au service d'au moins 3 organismes, pendant au moins 1 400 heures par an.

Les bénévoles essentiels sont profondément passionnés par leur bénévolat et ont tendance à proposer leurs services à des organismes avec lesquels ils ont entretenu autrefois une certaine forme de relation professionnelle ou personnelle. Ce sont souvent des bénévoles de longue date. Les bénévoles ordinaires sont, au contraire, un groupe d'une réelle diversité, dont les membres ont peu de points communs, à part leur bénévolat de 187 heures par an ou moins, pour 1 ou 2 organismes seulement.

Kelly et Case (2007) analysent, dans leur rapport, l'activité bénévole d'anciens bénévoles d'outre-mer de retour au Canada et commentent les conséquences de leurs constatations pour les organismes sans but lucratif. Les bénévoles de retour au pays de l'échantillon de Kelly et Case appartiennent tous à la catégorie des bénévoles « essentiels », selon la définition de Conn et Barr (2006). À leur retour, ces anciens bénévoles d'outre-mer effectuaient, en moyenne, 241 heures de bénévolat par an, et 25 % d'entre eux, les plus actifs, consacraient au moins 606 heures par année à leurs activités bénévoles. Les bénévoles de retour d'outre-

¹ Cette définition est tirée des constatations de l'*Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation*, selon laquelle les principaux bénévoles du Canada, soit 25 % d'entre eux, consacraient au moins 188 heures par an aux activités bénévoles (Hall, McKeown et Roberts, 2001).

mer ont également tendance à faire du bénévolat pour plusieurs organismes : 85 % d'entre eux proposaient leurs services à 2 organismes au moins et 44 % d'entre eux à 3 organismes au moins. Enfin, 63 % de ces bénévoles siégeaient sans percevoir de rémunération, à des conseils d'administration ou des comités.

La motivation la plus importante des bénévoles de retour d'outre-mer était la suivante : la conviction profonde en la justesse de la cause et de la mission des organismes au service desquels ils se dévouaient bénévolement. Ils avaient tendance à faire du bénévolat pour les organismes qui se consacraient au développement communautaire, à la diminution de la pauvreté, aux droits de la personne et aux enjeux globaux. Cet état de fait est en contradiction avec l'*Enquête nationale de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation* (Hall, Lasby, Gumulka et Tyron, 2006), selon laquelle les bénévoles canadiens soutiennent le plus souvent des organismes des secteurs des sports et loisirs, des services sociaux et de la religion.

Conséquences pratiques

Conn et Barr (2006) et Kelly et Case (2007) formulent plusieurs recommandations sur le recrutement et le maintien des bénévoles dans leur poste, à partir de leur travail de recherche :

- cibler les personnes déjà actives dans le domaine d'intervention des organismes. Par exemple, les organismes du secteur de la santé pourraient cibler des professionnels de la santé locaux ou les familles de patients ou d'anciens patients. Des liens de ce type constituent une base solide, propice à la naissance d'un engagement bénévole passionné et à long terme;
- faire savoir que le bénévolat se prête à l'exercice de responsabilités de dirigeant. Ce point est important, parce que de nombreux bénévoles essentiels veulent jouer un rôle important et sont profondément convaincus que le bénévolat devrait bénéficier réciproquement aux organismes et aux bénévoles;
- interroger régulièrement les bénévoles pour savoir s'ils sont confrontés à des problèmes ou ont besoin d'aide; guetter les signes d'épuisement;

- les organismes qui exercent leur activité au Canada devraient envisager de nouer des relations avec ceux qui envoient des bénévoles à l'étranger. Cette prise de contact serait particulièrement précieuse pour les organismes qui se consacrent au développement communautaire, à la pauvreté ou aux droits de la personne;
- les organismes intervenant dans les enjeux multiculturels et cherchant à combler les fossés entre les cultures au Canada devraient aussi envisager de cibler les bénévoles de retour d'outre-mer, en raison de leur expérience du travail dans des milieux d'une réelle diversité.

A.2 Recrutement

Plusieurs ressources documentaires contiennent des informations détaillées sur le recrutement des bénévoles : le manuel de Jane Baskwill, *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse*, la fiche de renseignements du même titre qui l'accompagne (Baskwill, 2006a, 2006b); un manuel de recrutement, *Comment recruter des bénévoles*, de la Société franco-manitobaine (2005) et le manuel du Yukon Volunteer Bureau, *Pratiques exemplaires en gestion des bénévoles*, qui traite du recrutement et de la planification des actions pour les petits organismes sans but lucratif ruraux (Yukon Volunteer Bureau, 2005). Bien que ces quatre ressources documentaires soient principalement axées sur les organismes sans but lucratif ruraux, leurs recommandations peuvent s'appliquer à de nombreux organismes sans but lucratif.

D'autres ressources contiennent des informations sur le recrutement des bénévoles : le manuel *Pratiques prometteuses dans la gestion des bénévoles en milieu hospitalier*, de Femida Handy, Robert Mound, Lisa-Marie Vaccaro et Karin Prochazka (2004); le rapport *Recruter des dirigeants retraités comme bénévoles*, de Har Singh, Dvora Levin et John Forde (2005) et, enfin, le rapport intitulé *Les bénévoles des conseils d'administration au Canada : leurs motivations et les difficultés qu'ils rencontrent*, d'Elizabeth Ridley et Cathy Barr (2006).

Les manuels de la Société franco-manitobaine et du Yukon Volunteer Bureau s'appuient sur le *Code canadien du bénévolat* (Bénévoles Canada, 2006b) et l'expérience de l'utilisation de ces guides par les organismes. Le manuel de Baskwill (2006a) et les rapports de recherche d'Handy et autres (2004), Ridley et Barr (2006) et Singh et autres (2005) s'appuient sur les constatations de projets subventionnés par le CDC.

Jane Baskwill (2006a) s'intéresse particulièrement à la reconduction des programmes éducatifs dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse, mais ses constatations présentent de l'intérêt pour de nombreux organismes sans but lucratif ruraux, qui parviennent difficilement à fidéliser leurs bénévoles, ainsi que pour les écoles et les petits organismes sans but lucratif en milieu urbain.

Les bénévoles des écoles rurales de la Nouvelle-Écosse assistent les enseignants dans leur travail, complètent celui-ci et contribuent à la solidité de la relation avec la collectivité. Les écoles jouent le rôle de centres de la participation civique, en contribuant à sauvegarder les traditions rurales de bénévolat informel et d'entraide entre voisins, membres d'une famille et amis, pour tenter de répondre aux besoins de leur communauté, et à poursuivre sur la lancée de ces traditions. Baskwill a administré une enquête auprès des administrateurs d'école, des parents et d'autres membres de la communauté pour comprendre les contraintes qui pèsent sur le bénévolat et les pratiques exemplaires qui permettent d'améliorer et d'agrandir le groupe de bénévoles pour les écoles rurales.

Baskwill a constaté que le manque de temps constituait l'obstacle le plus important pour le bénévolat (un problème grave aux yeux de 95 % des administrateurs d'école, comme à ceux de 79 % des parents)².

Les administrateurs d'école ont signalé les obstacles suivants :

- lourdeur des politiques et règlements régissant le recrutement des bénévoles (54 %);
- épuisement et manque d'incitations pour fidéliser les bénévoles (33 %);
- attitudes négatives du personnel dans le recrutement des bénévoles (c.-à-d., le personnel redoute un alourdissement de sa charge de travail à cause de la présence des bénévoles et la désapprouve) (23 %);
- communication défailante avec les bénévoles après leur recrutement (18 %).

Les parents ont signalé les obstacles suivants :

- ne pas savoir avec certitude comment aider (59 %);
- manque de service de garde à l'enfance (43 %);
- sentiment de ne rien pouvoir apporter (38 %);
- absence de relations familiales avec l'école (37 %);
- manque de moyen de transport (24 %).

² Ces pourcentages sont tirés d'un sondage de 179 parents bénévoles et de 49 administrateurs d'école.

D'après près de deux tiers (65 %) des parents bénévoles du sondage de Baskwill, ils aimeraient faire plus de bénévolat et ont proposé des mesures à prendre par les écoles pour le stimuler :

- mieux expliquer l'importance des bénévoles (65 %);
- informer plus sur les modalités possibles d'aide des écoles par les bénévoles (62 %);
- assurer l'orientation des bénévoles (51 %);
- être souple dans le choix des horaires et des lieux des activités bénévoles et mettre à l'étude des modalités de bénévolat virtuel (43 %);
- prévoir un service de garde à l'enfance pour les bénévoles (29 %);
- élaborer un manuel des bénévoles (23 %);
- dispenser des ateliers d'acquisition de compétences (23 %);
- réunir régulièrement les bénévoles (23 %).

Les bénévoles des écoles ont déclaré qu'une

« communication ouverte, se traduisant par des relations de travail constructives joue un rôle important dans la réussite du bénévolat en milieu scolaire » (Baskwill, 2006a, p. 13).

L'étude de Baskwill fait ressortir des obstacles comparables, pour le bénévolat en milieu scolaire, à ceux soulignés par les autres ressources documentaires consacrées à d'autres types de bénévoles. Singh et autres (2005) et Ridley et Barr (2006) font remarquer dans leur rapport que le manque de temps constitue un obstacle important pour le bénévolat. Les autres obstacles fréquents sont les suivants : doute des bénévoles sur leur aptitude à apporter une contribution efficace, sentiment de n'avoir rien à apporter et inefficacité de la communication des organismes sans but lucratif sur leurs besoins en bénévoles.

Conséquences pratiques

Les organismes sans but lucratif ne doivent pas se contenter de dire : « Nous avons besoin d'aide! » Ils doivent exprimer clairement leurs besoins au public et souligner que tout le monde peut apporter sa contribution. C'est un point essentiel, parce que de nombreuses personnes ne pensent pas pouvoir apporter quelque chose.

Les ressources présentées dans cette section recommandent aux organismes qui souhaitent recruter plus de bénévoles de prendre les mesures suivantes :

- définir clairement leurs besoins en bénévoles et les connaissances et compétences requises pour chaque poste de bénévole, avant de commencer une campagne de recrutement;
- se faire connaître, ainsi que leur mission, grâce à des affiches, des brochures, des messages d'intérêt public, des réunions d'information publiques, le bouche à oreille, des annonces dans les journaux communautaires et de quartier, des kiosques d'information dans les centres commerciaux et des babillards dans les magasins, les églises, les bibliothèques, etc.;
- mettre un visage sur leur programme de bénévolat. Faire figurer des photos de bénévoles et de brefs témoignages de leur expérience et de leurs contributions dans les encarts publicitaires, les brochures, les rapports, etc.;
- connaître la composition démographique (c.-à-d., âge, milieu ethnoculturel, sexe, niveau d'études, revenu, invalidités, etc.) de la communauté qu'ils servent. Se donner pour objectif de refléter la diversité de la communauté dans le recrutement des bénévoles;
- être souple dans la programmation des activités bénévoles : tout le monde ne peut pas s'engager à faire du bénévolat, à cause du travail par roulement, des contraintes des services de garde à l'enfance, etc.;
- définir des postes de bénévole susceptibles de produire rapidement des résultats. Le bénévolat sera ainsi plus séduisant pour les personnes qui ne peuvent faire du bénévolat que de temps à autre ou pour une durée limitée;
- solliciter de préférence individuellement les gens pour faire du bénévolat. Les demandes personnelles donnent de meilleurs résultats que les sollicitations par Internet, courrier, etc.;
- cibler les groupes et les lieux dans la communauté où les bénévoles idéaux sont susceptibles de se trouver. Par exemple, pour les postes des conseils d'administration et de dirigeant, entrer en relation avec des gestionnaires et des cadres supérieurs d'entreprises et de services gouvernementaux. Afficher des demandes de bénévoles dans des sites Web bien choisis, p. ex., ceux des écoles, si vous recherchez des parents bénévoles. Les aînés

ont souvent le temps de faire du bénévolat; entrer en relation avec eux par l'intermédiaire des clubs d'aînés;

- veiller à faire concorder les tâches des bénévoles et les centres d'intérêt, compétences et motivations des recrues éventuelles. L'expérience du bénévolat sera ainsi positive et incitera les nouveaux bénévoles à la poursuivre.

A.3 Sélection

Les méthodes de sélection doivent être efficaces, transparentes et aussi peu stressantes que possible pour les bénévoles éventuels. Les méthodes de sélection mal adaptées dissuadent les recrues éventuelles, comme cela a déjà été mentionné dans les sections consacrées au bénévolat des jeunes et à la diversité des milieux des bénévoles. Plusieurs ressources documentaires, déjà citées, contiennent des observations ou des recommandations sur les méthodes de sélection (p. ex., Baskwill (2006a), Handy et autres (2004) et le Yukon Volunteer Bureau (2005)). D'autres ressources traitent de ce thème : *Renforcer la capacité d'attirer et de fidéliser des bénévoles en alphabétisation*, de Sheryl Harrow, Mary Leggett, Susan Robertson, Lynne Townsend et Sharla Daviduik (2005) et *Le Code canadien du bénévolat*, de Bénévoles Canada (2001a).

Il est important que la promotion des postes de bénévole à pourvoir mentionne clairement le filtrage qui servira à vérifier la qualité des candidats, surtout s'ils doivent être directement en contact avec des groupes vulnérables, comme les enfants, les patients hospitalisés, les aînés, etc. Cela les prépare à l'opération de sélection. Bénévoles Canada (2001a) souligne qu'il est souhaitable qu'un organisme sans but lucratif

adopte un processus de filtrage bien défini et connu de tous qu'il applique à chaque bénévole (Bénévoles Canada, 2006, p. 5).

Jane Baskwill a constaté que :

Les parents comme les directeurs s'entendent sur l'importance du filtrage, de l'orientation et de la formation des bénévoles (Baskwill, 2006a, p. 19).

Dans leur rapport sur les bénévoles en alphabétisation, Sheryl Harrow et ses collègues de READ Saskatoon insistent sur l'importance de bien sélectionner et filtrer les tuteurs bénévoles (Harrow et autres, 2005). Le filtrage n'est pas seulement important pour assurer la sécurité des clients : il sert également à leur garantir un environnement d'apprentissage où ils peuvent réussir à améliorer leurs compétences en alphabétisation. Harrow et autres ont, par exemple, constaté que le rendement des apprenants était étroitement lié à la méthode d'enseignement de leur tuteur bénévole. C'est quand les tuteurs bénévoles jouaient un rôle de mentor et encourageaient les apprenants à collaborer à la conception, au contenu et à la mise en œuvre du programme d'alphabétisation que la réussite était au rendez-vous.

Conséquences pratiques

Les organismes sans but lucratif doivent choisir la méthode de sélection et de filtrage pour recruter et affecter des bénévoles capables d'effectuer leurs tâches avec efficacité, ainsi que sans risques pour eux-mêmes ou pour les clients des organismes ou les organismes eux-mêmes.

Deux méthodes de sélection ressortent de l'étude des bénévoles en milieu hospitalier d'Handy et autres (2004). Certains organismes font compléter des formulaires de candidature aux bénévoles éventuels, dans un premier temps, puis les convoquent à une entrevue pour vérifier s'ils feront l'affaire. Dans d'autres cas, les bénévoles éventuels sont invités à une séance d'orientation et, ensuite, des entrevues sont organisées pour ceux qui sont toujours intéressés. Chaque méthode présente des avantages. Celle qui convient le mieux dépendra de la taille de l'organisme, de ses ressources et des types de tâches confiées aux bénévoles.

Les ressources présentées dans cette section contiennent les recommandations suivantes sur le filtrage des bénévoles :

- informer les bénévoles éventuels de la politique de filtrage de l'organisme et la justifier dans un style simple à comprendre;
- désigner une personne pour répondre aux questions sur la politique de filtrage. Cette personne devrait être facile à joindre par téléphone ou par courrier électronique;
- préparer une fiche d'information sur la politique de filtrage, contenant notamment une « Foire aux questions » sur toutes les inquiétudes suscitées par les modalités de filtrage;

- disposer d'un formulaire de candidature standard pour chaque poste de bénévole, aux questions portant sur les coordonnées, les compétences, les titres de compétences, les antécédents, les motivations pour le bénévolat et les références. (Note : le formulaire de candidature ne peut contenir aucune question sur la religion et l'âge des candidats et, pour les mineurs, sur leur casier judiciaire. Consulter la *Loi sur les droits de la personne* et la *Loi sur les normes d'emploi*, avant de rédiger un formulaire de candidature.);
- organiser une entrevue pour tous les candidats à des postes de bénévole qui exigent leur contact direct avec les clients de l'organisme, surtout s'ils appartiennent à des groupes vulnérables. Une vérification du casier judiciaire s'impose également dans ce cas. (Note : certains postes de bénévole peuvent exiger un filtrage médical ou une attestation du médecin du/de la bénévole sur son absence de maladie contagieuse.);
- déterminer la nécessité ou l'absence de nécessité d'un filtrage approfondi pour des manifestations bénévoles exceptionnelles ou des responsabilités bénévoles à court terme et jugées à faible risque. À tout le moins, les bénévoles éventuels devraient fournir des références ou avoir été dirigés sur les organismes par une personne qu'ils connaissent et respectent.

A.4 Orientation

Plusieurs ressources documentaires contiennent des recommandations sur l'orientation et la formation : Baskwill (2006a; Baskwill, 2006b); Harrow et autres (2005); Ridley et Barr (2006); Bénévoles Canada (2006b); le Yukon Volunteer Bureau (2005), ainsi que *La gouvernance et le leadership autochtones : les bénévoles des centres d'amitié du Canada*, de Doug Durst et Karen Martens Zimmerly (2006).

À moins que l'orientation assurée par les organismes aborde leur historique, leur mission et l'influence de la contribution des bénévoles dans ces deux domaines, les nouveaux bénévoles ne seront vraisemblablement pas assez motivés pour mener à bien durablement des activités bénévoles. Dans leur rapport sur les bénévoles des conseils d'administration, Ridley et Barr (2006) démontrent que les administrateurs bénévoles tenus de contribuer efficacement au travail de planification d'un organisme, sans avoir bénéficié d'orientation, peuvent rapidement se décourager. D'après l'étude de Jane Baskwill, 51 % des parents bénévoles ont affirmé que l'orientation est indispensable (Baskwill, 2006a).

Conséquences pratiques

L'orientation devrait permettre aux nouveaux bénévoles de se familiariser avec les principaux aspects des organismes, les tâches qui leur seront confiées et la contribution de ces dernières à la mission des organismes (Yukon Volunteer Bureau, 2005). Selon Handy et autres (2004), une bonne séance d'orientation devrait convaincre les bénévoles que les organismes sont dignes de leur bénévolat, les informer de leur mission, des postes de bénévole à pourvoir, exposer les attentes des organismes à l'égard des bénévoles, les responsabilités des bénévoles, aborder tous les sujets de préoccupation, donner aux bénévoles le sentiment d'appartenir à une équipe et expliquer les récompenses et les avantages du bénévolat.

D'après les ressources présentées dans cette section, les organismes devraient prendre les mesures suivantes pendant l'orientation des nouveaux bénévoles :

- fournir un guide ou des brochures d'information sur eux-mêmes (p. ex., leur historique, mission, valeur, code de conduite des bénévoles, etc.) et leur programme de bénévolat, dont la description des diverses activités bénévoles;
- expliquer leur fonctionnement et les principes directeurs ou les règles d'utilisation de leurs installations;
- inviter un représentant du groupe des bénévoles en poste à la séance d'orientation, pour rencontrer les nouveaux bénévoles et témoigner de son expérience;
- présenter les nouveaux bénévoles à autant de personnes participant à leur activité que possible; ils se sentiront ainsi bien accueillis.

A.5 Formation

Qu'un organisme sans but lucratif soit grand ou petit, il devrait dispenser une certaine formation aux bénévoles pour qu'ils abordent leurs tâches avec assurance. La formation est également importante pour gérer le risque et garantir la santé et la sécurité des bénévoles, ainsi que celles des clients ou des employés rémunérés avec lesquels ils sont susceptibles de travailler.

Les ressources documentaires réalisées par Baskwill (2006a; Baskwill, 2006b), Handy et autres (2004), Harrow et autres (2005) et le Yukon Volunteer Bureau (2005) contiennent toutes des recommandations sur la formation. Les besoins en formation particuliers des bénévoles des conseils d'administration sont traités dans *Étude des besoins en formation des bénévoles siégeant au conseil d'administration des organismes sans but lucratif au service des communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire du Canada*, de la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada.

Conséquences pratiques

D'après les ressources citées dans cette section, les organismes devraient prendre les mesures suivantes pour former les bénévoles :

- définir les compétences et les connaissances indispensables à l'efficacité des bénévoles dans leurs tâches;
- évaluer les compétences de chaque bénévole pour définir ses besoins en complément de formation;
- prévoir une formation sur tous les points suivants ou certains d'entre eux, selon les organismes et leurs postes de bénévole à pourvoir :
 - méthodes administratives et utilisation du matériel de bureau,
 - communication efficace,
 - travail d'équipe,
 - connaissance des limites à ne pas franchir dans le travail bénévole,
 - gestion des situations difficiles susceptibles de survenir pendant le travail en tête-à-tête avec des clients vulnérables,
 - création d'un milieu solidaire pour les clients vulnérables,
 - travail avec les syndicats (point important dans les grands organismes sans but lucratif comme les universités, les hôpitaux, les écoles, etc.);

- recenser les types de ressources de formation disponibles localement ou en ligne. Les programmes de formation des entreprises ou des gouvernements réservent souvent des places gratuites ou à prix réduit aux bénévoles;
- envisager d'organiser des séances de formation en commun avec d'autres organismes dont les exigences à l'égard des bénévoles sont comparables;
- confier à des employés rémunérés ou des bénévoles chevronnés le rôle de mentor pour les nouveaux bénévoles, pour les soutenir moralement et les aider à apprendre leurs tâches.

A.6 Maintien

La faiblesse des taux de maintien dans le poste peut augmenter les dépenses de recrutement, ainsi que les frais liés à l'orientation, la formation et la supervision des bénévoles. Ils peuvent

... également nuire globalement au vécu de vos bénévoles et à la qualité de votre programme de bénévolat (Handy et autres, 2004, p. 24).

Les ressources de Baskwill (2006a), Conn and Barr (2006), Handy et autres (2004) et Harrow et autres (2005) apportent des éclaircissements sur les raisons pour lesquelles les bénévoles abandonnent, ainsi que des recommandations pour les retenir.

Le maintien des bénévoles dans leur poste pose problème à de nombreux organismes sans but lucratif, bénévoles et communautaires. Handy et autres (2004) ont constaté que, dans 80 % des cas, les hôpitaux de leur étude avaient connu une baisse du nombre de bénévoles participant à leur activité pendant cinq ans ou plus. Toutefois, 80 % de ces hôpitaux avaient également constaté une hausse du nombre de bénévoles y ayant servi entre trois mois et un an. En d'autres termes, le taux de rotation des bénévoles était élevé. Dans leur étude des bénévoles en alphabétisation, Harrow et autres (2005) ont constaté que des taux de maintien élevés dans les postes ne s'obtenaient qu'à condition que les tuteurs bénévoles prennent plaisir à leurs tâches, puissent répondre aux exigences du tutorat et soient appréciés de leurs clients. D'après Baskwill (2006a), les écoles retiennent difficilement leurs bénévoles, si les directeurs et les employés rémunérés ne pratiquent pas une communication ouverte et ne montrent ni respect, ni gratitude aux bénévoles pour leur contribution.

D'après Conn et Barr (2006), malgré le degré de satisfaction élevé signalé souvent par les bénévoles essentiels, leurs relations avec les autres bénévoles et les employés rémunérés peuvent les décourager et ils sont susceptibles de s'épuiser. Il est, par conséquent, important que les gestionnaires de bénévoles ne prennent pas les bénévoles essentiels pour acquis. Ils doivent plutôt vérifier régulièrement l'absence de problèmes auprès d'eux et traiter ces derniers au fur et à mesure de leur apparition. Les motivations et les centres d'intérêt évoluent également dans le temps et, si les postes de bénévole ne sont pas modifiés en conséquence, les bénévoles essentiels partiront.

Les grands organismes sans but lucratif peuvent être confrontés à de graves difficultés dans la gestion des relations entre les bénévoles et les employés rémunérés et, dans le cas des hôpitaux, des relations entre les différentes catégories de bénévoles. Handy et Srinivasan (2003) ont effectué une enquête auprès de chefs de la direction, d'employés rémunérés et de bénévoles de plusieurs hôpitaux de Toronto. Leur rapport, *Vue du sommet de la hiérarchie : la perception de la contribution des bénévoles par les chefs de la direction des hôpitaux, analyse en détail le milieu des bénévoles hospitalier*. C'est le domaine des relations entre les bénévoles des programmes et les employés syndiqués, ainsi que celui des relations entre les bénévoles et les auxiliaires hospitaliers qui exigent une gestion prudente. Les gestionnaires de bénévoles doivent veiller à ce que les bénévoles des programmes ne donnent pas l'impression de remplacer les employés rémunérés ni de faire double emploi avec les auxiliaires hospitaliers, dans l'exercice de leurs fonctions.

Le rapport de recherche *Une planche à la fois : gestion bénévole des ports en Nouvelle-Écosse*, de Dan MacInnes, Erica de Sousa et Ishbel Munro (2006), est une autre ressource qui traite utilement du maintien des bénévoles dans leur poste. Bien que ce rapport soit consacré à la gestion des bénévoles dans les ports de la côte de la Nouvelle-Écosse, il aborde certains problèmes communs à de nombreux organismes. Les chercheurs ont, par exemple, constaté que le manque de formation (aux tâches générales des bénévoles, du conseil d'administration, etc.), le manque d'efficacité de la structure des organismes portuaires, l'insuffisance du nombre de bénévoles pour des tâches trop nombreuses, les questions de responsabilité et la mise en application des lois et règlements épuisaient les bénévoles. Le Coastal Community Network (2006) a tiré de la même étude un atelier pratique, *Manuel d'organisation de séances de formation pour les administrations portuaires et autres organismes communautaires de gestion*, qui présente les solutions éventuelles à certains de ces problèmes, grâce à la réunion des organismes portuaires pour mettre leur expérience en commun. Cette méthode pourrait être utile pour d'autres types d'organismes sans but lucratif, les plus petits en particulier.

Conséquences pratiques

De nombreuses recommandations déjà présentées sur le recrutement, la sélection, l'orientation et la formation peuvent également améliorer le maintien des bénévoles dans leur poste. Les organismes peuvent cependant prendre des mesures supplémentaires dans ce but. Les ressources présentées dans cette section contiennent les conseils suivants pour que les organismes retiennent leurs bénévoles :

- expliquer leurs buts et la contribution précieuse des bénévoles pour les atteindre;
- définir clairement les buts du programme de bénévolat et les activités à mener à bien pour les atteindre;
- comprendre les motivations et les attentes des bénévoles. Essayer de prévoir des tâches qui répondent aux attentes et aux motivations des bénévoles pour les fidéliser. Il serait, par exemple, souhaitable de confier aux bénévoles, qui souhaitent acquérir des compétences, des tâches qui s'y prêtent;
- de nombreux bénévoles ne veulent pas seulement jouer un rôle important, mais aussi rencontrer des personnes. Prévoir un lieu où les bénévoles peuvent nouer des relations sociales entre eux et avec les employés rémunérés;
- confier aux nouveaux bénévoles des tâches aux résultats tangibles, qui leur donnent relativement vite l'impression d'être utiles. Ces premières réussites donnent confiance aux bénévoles et entretiennent leur intérêt;
- dans la mesure du possible, permettre aux bénévoles de choisir la méthode et le calendrier d'exécution de leurs tâches;
- créer des conditions favorables au changement et au perfectionnement. De nombreux bénévoles désirent de nouveaux défis à relever, plus de responsabilités et, enfin, pouvoir contribuer réellement à la planification stratégique et la gestion des organismes;

- disposer d'une méthode d'évaluation et de supervision pour analyser les activités des bénévoles et détecter rapidement les besoins en soutien, afin d'entretenir leur assurance et leur satisfaction;
- prévoir un atelier pour former les employés rémunérés au travail avec les bénévoles;
- veiller à la régularité de la communication entre le conseil d'administration, les employés rémunérés et les bénévoles, pour que ces derniers n'aient pas l'impression d'être laissés à l'écart des prises de décision;
- faire participer les bénévoles à la planification de nouveaux programmes de bénévolat et à la redéfinition des programmes existants;
- associer les bénévoles à la mise au point d'une méthode de contrôle et d'évaluation des bénévoles et des employés rémunérés qui travaillent avec eux;
- élaborer une méthode de résolution de conflits pour résoudre les problèmes susceptibles de surgir entre les employés rémunérés et les bénévoles ou pour traiter tout sujet de préoccupation;
- veiller à ce que le même respect soit manifesté aux bénévoles qu'aux employés rémunérés et que les bénévoles bénéficient au moins de certains avantages accordés aux employés rémunérés (p. ex., formation, remboursement des frais de déplacement, bureau, stationnement, etc.);
- reconnaître la contribution des bénévoles et leur rendre hommage régulièrement.

A.7 Évaluation de la contribution des bénévoles

L'évaluation de la valeur de la contribution des bénévoles joue un rôle de plus en plus important dans la planification et l'évaluation des programmes et des projets. Cette information sert à planifier de nouveaux programmes, redéfinir des programmes existants et à rendre compte des avantages tangibles de l'investissement dans les bénévoles. Cette information est également réclamée aux organismes sans but lucratif par différents types de parties prenantes (c.-à-d., conseils d'administration, bailleurs de fonds, donateurs, partisans, grand public, décideurs et même par leurs bénévoles).

Trois ressources documentaires de Laurie Mook et Jack Quarter étudient dans quelle mesure les organismes sans but lucratif évaluent la valeur économique des bénévoles et les mesures concrètes qu'ils peuvent prendre pour y parvenir. Un manuel figure parmi ces ressources documentaires, *Comment attribuer une valeur monétaire à la contribution des bénévoles* (Mook et Quarter, 2003); un bref rapport, *L'estimation et la déclaration de la valeur de la contribution des bénévoles* (Mook et Quarter, 2004a) et une fiche de renseignements, *La déclaration de la valeur de la contribution des bénévoles* (Mook et Quarter, 2004b).

Grâce à une enquête auprès de 608 organismes sans but lucratif, Mook et Quarter (2004a) ont constaté qu'à peine plus du tiers d'entre eux (37 %) notaient dans des dossiers le nombre d'heures de travail de leurs bénévoles, que 7 % d'entre eux estimaient la valeur économique de cette contribution et que 3 % d'entre eux seulement déclaraient ces valeurs dans leurs états comptables. D'après 60 pour cent des organismes de cet échantillon, ils ne déclaraient pas la valeur de la contribution de leurs bénévoles, parce que leurs bailleurs de fonds, leurs comptables et l'administration fiscale ne l'exigeaient pas.

Mook et Quarter (2004a) font remarquer que certains organismes objectent, par principe, à l'attribution d'une valeur en dollars aux activités bénévoles. Ils préfèrent mettre en avant les avantages psychologiques, spirituels et sociaux intangibles du bénévolat et trouvent que la présentation de la valeur économique du bénévolat le dénature. La traduction de ces avantages intangibles en évaluation tangible attire cependant souvent l'attention des gouvernements et du public sur l'importance de la contribution des bénévoles. Les demandes de financement peuvent, par exemple, être plus convaincantes, grâce à la démonstration que chaque dollar versé par le bailleur de fonds se traduira par un, cinq ou dix dollars de travail bénévole.

Les organismes de l'enquête de Mook et Quarter manifestaient également de la réticence pour évaluer la valeur économique de la contribution des bénévoles pour les raisons suivantes :

- absence des ressources indispensables;
- contraintes de temps;
- manque de données crédibles;
- difficulté pour attribuer avec rigueur une valeur en dollars à la contribution des bénévoles.

Grâce au calcul de la valeur économique de la contribution des bénévoles, les organismes sont en mesure de :

- démontrer la valeur de leur programme de bénévolat et en rendre compte;
- estimer la rentabilité de leur investissement dans leur programme de bénévolat;
- évaluer la contribution des bénévoles dans un programme donné, par rapport à leur investissement global ou à celui de leur bailleur de fonds dans ce programme;
- révéler au grand public et aux bailleurs de fonds la valeur du bénévolat et le complément qu'il apporte à leurs ressources humaines;
- démontrer l'importance du soutien communautaire à leur profit;

Les organismes peuvent se servir de ces informations dans les documents suivants :

- demandes de subvention;
- rapports aux bailleurs de fonds;
- rapports annuels;
- états financiers;
- rapports à leur conseil d'administration;
- messages de collecte de fonds et de recrutement de bénévoles.

Conséquences pratiques

Il n'est pas inévitable que l'évaluation de la valeur économique de la contribution des bénévoles soit difficile, dévoreuse de temps ou de ressources. Michelle Goulbourne et Don Embuldeniya (2002), dans leur manuel intitulé *Attribuer une valeur économique au bénévolat : huit outils pour une gestion de programme efficace*, et le Centre canadien de philanthropie, dans sa fiche de renseignements intitulée *Mesurer la valeur économique du bénévolat*, démontrent la facilité de l'évaluation de la contribution des bénévoles et de l'expression monétaire de cette valeur. Les calculs exposés dans ces ressources peuvent également s'effectuer grâce au *Calculateur de la valeur du bénévolat*, un outil en ligne utilisable à partir de l'URL <http://www.nonprofitscan.ca/vvc/fre/>.

Les organismes devraient effectuer systématiquement les opérations suivantes pour calculer la valeur économique de la contribution des bénévoles à un programme :

- répartir toutes les tâches des bénévoles entre plusieurs catégories;
- regrouper les tâches similaires, p. ex., les tâches administratives pour les différents programmes;
- noter le temps consacré par les bénévoles aux différentes tâches, en leur remettant des fiches où inscrire cette information. Le *Calculateur de la valeur du bénévolat* peut y servir;
- calculer la valeur économique totale de chaque tâche en multipliant le nombre d'heures qui y ont été consacrées par le juste taux de rémunération horaire du marché.

A.8 Gestionnaires de bénévoles

Les conséquences pratiques pour le recrutement et la gestion des bénévoles ont été exposées précédemment, mais, pour leur donner suite, les organismes ont besoin de gestionnaires de bénévoles chevronnés et d'un budget suffisant pour gérer leur programme de bénévolat. Fataneh Zarinpoush, Cathy Barr et Jason Moreton ont mené à bien une enquête nationale, en 2003, pour analyser la gestion des bénévoles. Ils ont présenté leurs constatations dans *Gestionnaires des ressources bénévoles : Portrait de la profession* (Zarinpoush, Barr et Moreton, 2004). Leur objectif consistait à savoir qui étaient les gestionnaires de bénévoles, où ils travaillaient et à quel type de régime de gestion ils étaient soumis. Zarinpoush et ses

collègues ont pu cerner certaines des principales difficultés auxquelles les gestionnaires de bénévoles étaient confrontés, à partir de ces constatations.

Les gestionnaires de bénévoles de 1 203 organismes ont répondu à l'enquête administrée dans le cadre de cette étude; 44 % d'entre eux appartenaient à des organismes sans but lucratif constitués en personne morale, 36 % d'entre eux à des organismes de bienfaisance enregistrés, 9 % d'entre eux à des organismes sans but lucratif non constitués en personne morale et 9 % d'entre eux à des organismes à financement public. Les organismes du secteur des services sociaux employaient le plus fort pourcentage (36 %) de ces gestionnaires. Quarante-trois pour cent des gestionnaires de cette enquête étaient de sexe féminin et plus de la moitié (55 %) d'entre eux étaient âgés de 36 à 55 ans. Plus de deux tiers (64 %) d'entre eux étaient titulaires d'un diplôme universitaire.

Le nombre d'employés des organismes a servi d'indicateur de leur importance, pour cette étude, ce qui a permis de constater que 55 % des gestionnaires travaillaient pour des organismes relativement petits, de 9 employés rémunérés au plus et 44 % d'entre eux pour des organismes de 10 employés rémunérés au moins. Douze pour cent d'entre eux travaillaient pour des organismes importants, de 100 employés ou plus. Près d'un quart des organismes de l'enquête travaillaient avec 24 bénévoles ou moins et à peine plus d'un quart d'entre eux travaillaient avec 200 bénévoles ou plus.

L'existence d'un poste de gestionnaire (à temps partiel ou à temps plein, l'importance du salaire, etc.) et le budget des programmes de bénévolat étaient liés à la taille des organismes. Par exemple, 62 % des gestionnaires occupaient des postes à temps plein dans les organismes de 4 employés ou moins. Ce pourcentage s'élevait à 80 % dans les organismes de 100 employés ou plus. Dans les organismes sans budget dans ce domaine, 57 % des gestionnaires de bénévoles occupaient des postes à temps plein. Ce chiffre passait à 84 % pour les organismes dont le budget du programme de bénévolat était égal ou supérieur à 50 000 dollars. L'importance du budget du programme de bénévolat conditionne également le salaire perçu par son gestionnaire. Zarinpoush et ses collègues ont constaté que, quand le budget d'un programme de bénévolat était inférieur à 11 000 dollars, 55 % des gestionnaires gagnaient moins de 30 000 dollars par an. En revanche, 54 % des gestionnaires gagnaient plus de 40 000 dollars par an, quand le budget des programmes était égal ou supérieur à 50 000 dollars.

Parmi les gestionnaires ayant répondu à la question sur l'importance du budget de leur programme de bénévolat, 36 % d'entre eux ont déclaré que leur organisme n'en prévoyait aucun, alors que 12 % d'entre eux ont déclaré disposer d'un budget égal ou supérieur à 50 000 dollars. L'absence de budget pour leur programme était liée à la taille de l'organisme; 79 % des

organismes sans employés rémunérés ne prévoyaient pas de budget pour le programme de bénévolat. Les gestionnaires qui travaillaient dans des organismes de 100 employés rémunérés ou plus étaient les plus susceptibles de déclarer un budget compris entre 11 000 et 49 999 dollars (37 %) ou égal ou supérieur à 50 000 dollars (32 %) pour leur programme de bénévolat.

Les principales responsabilités des gestionnaires étaient les suivantes : recrutement (36 %), répartition des tâches entre les bénévoles (10 %), orientation et formation (9 %), entrevues, filtrage et gestion du risque (9 %), ainsi que supervision des bénévoles (6 %). Ces grandes responsabilités et leur importance relative étaient assez répandues et sans relation avec le nombre de bénévoles gérés, le type de programme de bénévolat ou la taille des organismes.

Le recrutement des bénévoles (32 %) et les contraintes de temps (14 %) ont été les difficultés les plus souvent citées par les gestionnaires de bénévoles. Le recrutement était particulièrement délicat pour les gestionnaires sans formation particulière en administration des bénévoles, ou qui travaillaient pour des organismes sans employés rémunérés ou avec un budget de moins de 2 000 dollars pour leur programme de bénévolat. La gestion de groupes de bénévoles hétérogènes, aux ensembles de compétences diversifiés et sans les incitatifs à la disposition des gestionnaires d'employés rémunérés était écrasante, selon les gestionnaires de bénévoles. Bien que la majorité des gestionnaires de bénévoles (72 %) de l'enquête aient déclaré avoir suivi une certaine formation en gestion des bénévoles, ils étaient nombreux à penser avoir besoin d'un complément de formation (p. ex., en recrutement des bénévoles, en compétences de gestion, en maintien des bénévoles dans leur poste et en résolution de problèmes). Près d'un tiers des gestionnaires (29 %) souhaitaient une formation en gestion de personnes, gestion de bénévoles et gestion du temps. Plus d'un quart d'entre eux (26 %) ont déclaré avoir besoin de compétences supplémentaires en recrutement, filtrage et conduite d'entrevues avec des bénévoles éventuels.

Dans le domaine du soutien de l'organisme, plus d'un tiers (32 %) des gestionnaires ont admis que son insuffisance était une de leurs principales difficultés. D'après plus d'un tiers (37 %) d'entre eux, ils doivent fréquemment prouver l'utilité du programme de bénévolat qu'ils gèrent à d'autres personnes de leur organisme. Malgré toutes ces difficultés, les gestionnaires semblent demeurer satisfaits, quand ils ont été priés de réagir à l'énoncé « En général, je suis satisfait de mon rôle dans l'administration des bénévoles ». Quatre-vingt-quatorze pour cent des répondants étaient d'accord avec cet énoncé et six pour cent seulement d'entre eux en désaccord avec lui. Leur salaire ne satisfaisait toutefois pas autant les gestionnaires; 38 % d'entre eux ne trouvaient pas leur rémunération suffisante.

Zarinpoush et ses collègues formulent l'observation suivante :

Globalement l'enquête brosse un tableau de la gestion des ressources bénévoles comme d'une profession en transition. Si la majorité des gestionnaires ... occupent un poste rémunéré à temps plein, plus du quart des répondants travaillent à temps partiel et plus d'un sur dix ne sont pas rémunérés. En outre, chez les gestionnaires qui occupent un poste rémunéré à plein temps, plus du quart gagnent moins de 20 000 \$ par année. (Zarinpoush et autres, 2004, p. 19)

Ils poursuivent en concluant que le nombre de gestionnaires de bénévoles occupant des postes à temps plein et percevant des salaires satisfaisants augmentera au fur et à mesure que les organismes, qui font appel à des bénévoles, prendront conscience de l'intérêt de leur gestion par un professionnel. La reconnaissance de plus en plus grande de la profession de gestionnaire et d'administrateur de bénévoles et l'existence de cours accrédités dans ce domaine, en université ou en collège, pourront également jouer un rôle moteur dans cette évolution.

Conséquences pratiques

L'insuffisance fréquente de la rémunération des gestionnaires de bénévoles et du budget de leur programme caractérise le portrait qui se dégage de cette enquête. Cet état de fait s'explique peut-être par le manque de prise de conscience, par de nombreux organismes, que la gestion efficace des bénévoles exige des compétences professionnelles. Il pourrait également s'expliquer par les problèmes rencontrés pour obtenir les fonds suffisants pour gérer ces programmes. Toutefois, les gestionnaires de plus d'un tiers des organismes (37 %) devaient également leur rappeler l'intérêt des programmes de bénévolat, ce qui donne à penser que ces organismes n'apprécient sans doute pas à leur juste valeur les activités des bénévoles, ainsi que, peut-être, la qualité de leur gestion.

Les gestionnaires se préoccupaient également d'améliorer leurs compétences en organisation et en gestion du cycle du recrutement, de l'orientation, de la formation, de l'évaluation, etc. des bénévoles. Bien qu'un grand nombre d'entre eux soient diplômés de l'université, ils pensaient avoir quand même besoin d'un complément de formation en pratiques de gestion. Les gestionnaires savent donc que la gestion des bénévoles exige des compétences professionnelles pour travailler avec des groupes complexes, d'une réelle diversité d'âge, de

milieu et d'aptitudes. La gestion de personnes pour les motiver à faire don gratuitement de leur temps à des organismes est également très différente de la gestion d'employés rémunérés.

Les parties suivantes de cette synthèse de la diversité du bénévolat et de l'intégration, du bénévolat des jeunes et du bénévolat soutenu par les employeurs démontrent également, sans l'ombre d'un doute, que la gestion des programmes de bénévolat est une opération complexe. De plus, comme les questions de risque et de responsabilité deviennent de plus en plus préoccupantes, la gestion professionnelle des bénévoles devient aussi de plus en plus nécessaire. Les organismes sans but lucratif devraient, par conséquent, reconnaître que, s'ils souhaitent des programmes de bénévolat efficaces, ils doivent chercher à obtenir des fonds suffisants pour leur attribuer un budget adapté, embaucher des gestionnaires disposant des compétences nécessaires et verser les salaires correspondant à celles-ci.

En résumé, les organismes sans but lucratif doivent réfléchir aux points suivants.

- Accorder un budget suffisant aux programmes de bénévolat;
- Admettre que les gestionnaires de bénévoles sont des professionnels qui gèrent des problèmes de gestion complexes;
- Verser des salaires proportionnels aux compétences professionnelles nécessaires pour mettre en œuvre et gérer des programmes de bénévolat;
- Prévoir du temps pour la formation et le perfectionnement professionnel des gestionnaires;
- Veiller à ce que les gestionnaires bénéficient du soutien administratif nécessaire pour contrôler et évaluer la valeur ajoutée des bénévoles pour les programmes des organismes;
- Utiliser les informations tirées de l'évaluation de la contribution des bénévoles pour démontrer l'intérêt de ces programmes et la nécessité de leur gestion professionnelle aux bailleurs de fonds.

RISQUE ET RESPONSABILITÉ **B**

Depuis quelques années, le risque et la responsabilité sont devenus d'importants sujets de préoccupation pour les organismes sans but lucratif du Canada. Cette crainte des litiges est née d'un arrêt de 1999 de la Cour suprême du Canada, qui a fait date sur la responsabilité du fait d'autrui. La Cour révisait une cause impliquant une fondation de bienfaisance desservant des enfants et dans laquelle un des employés de la fondation avait été condamné pour violence envers un enfant. Les juges de la Cour suprême ont statué, dans leur arrêt, que :

Il ne devrait pas y avoir exonération de responsabilité dans le cas d'un organisme sans but lucratif. Bien que les organismes sans but lucratif fournissent des services nécessaires au nom de l'ensemble de la collectivité, l'établissement exploité par la Fondation, si louable soit il, a confié l'intimité aux soins personnels de C. et a donc vraiment accru le risque qu'il soit agressé. De son point de vue, il est juste que, entre lui et l'établissement qui a accru le risque, ce soit ce dernier qui soit responsable, en droit, de son agression et du préjudice qu'il a subi. (Bazley c. Curry, [1999] 2 R.C.S. 534, dossier no 26013).

Il découle de ce jugement que la loi n'accorde aux organismes sans but lucratif et aux organismes de bienfaisance aucune protection spéciale contre le comportement de personnes agissant en leur nom, qu'il s'agisse d'employés rémunérés ou de bénévoles. En d'autres termes, les organismes sans but lucratif sont confrontés à la même opération délicate de gestion de leur responsabilité et de leur risque que les organisations à but lucratif. C'est le manque fréquent de ressources financières et humaines des organismes sans but lucratif qui leur pose problème pour résoudre ces difficultés, ainsi que la méconnaissance de leurs besoins uniques par le secteur de l'assurance. À vrai dire, de nombreuses compagnies d'assurance ne souhaitent pas garantir le risque lié à des activités qu'ils jugent à risque très élevé.

Le récent délestage de nombreux services sociaux sur le secteur sans but lucratif par les gouvernements provinciaux complique encore ce problème. L'assistance à des clients vulnérables, comme les enfants, les personnes handicapées ou les malades chroniques et les aînés fait souvent partie de ces services. De plus, le montant du financement a rarement suivi le rythme de l'augmentation des responsabilités ou des frais liés à la gestion du risque.

En réponse à la préoccupation du secteur sans but lucratif pour les questions de risque et de responsabilité, le Centre de développement des connaissances a financé trois projets de recherche sur ces enjeux. Nous présentons dans cette section les ressources documentaires réalisées à partir de ces projets :

B.1 Gestion du risque

B.2 Assurance

La synthèse des recommandations est exposée à la fin de cette section.

B.1 Gestion du risque

Quatre ressources sont consacrées au thème général de la gestion du risque. *Gestion du risque : un guide pour les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance*, (Bertrand et Brown 2006) et la fiche de renseignements qui l'accompagne, *Les bonnes pratiques de gestion du risque* (Bertrand et Brown, 2005) sont le fruit d'une enquête auprès de 81 organismes sans but lucratif et organismes de bienfaisance de tout le Canada. *Un jeu dangereux : analyse des questions de risque et de responsabilité qui se posent aux programmes de bénévoles du Nord de la vallée de l'Okanagan* (Six et Kowalski, 2006) et *Élaboration d'une stratégie de gestion du risque : les cinq étapes de la gestion du risque pour les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance* (Six et Kowalski, 2005) sont le fruit d'une enquête, d'entrevues et de groupes de discussion organisés dans la région du Nord de la vallée de l'Okanagan, en Colombie-Britannique.

Bertrand et Brown (2006) s'appuient sur les constatations de leur enquête pour planter le décor d'un examen des composantes d'une stratégie de gestion du risque efficace. Les organismes qui ont répondu à l'enquête n'ont été que 46 % à déclarer savoir que la gestion du risque consiste à adopter des stratégies de diminution du risque et de la responsabilité. Ils ont signalé, dans la même proportion, disposer d'un plan de gestion du risque. Parmi les organismes dans ce cas, 75 % ont déclaré que celui-ci définissait des modalités de communication des informations financières et de reddition de comptes sur l'emploi des fonds. Les autres composantes des politiques de gestion du risque étaient les suivantes : assurance (73 %), qualité satisfaisante de la gouvernance et de la planification stratégique du conseil d'administration (60 %), orientation bien pensée des administrateurs et des autres bénévoles (68 %) et contrôle du rendement des bénévoles et des employés rémunérés (60 %). Bertrand et Brown passent en revue, en s'appuyant sur ces conclusions, diverses options pour gérer

le risque et formulent quelques principes directeurs pour l'élaboration d'un plan de gestion du risque.

Six et Kowalski ont mené à bien leur travail de recherche à cause de l'inquiétude qu'ils ressentent face à l'alourdissement des contraintes et des risques transférés aux organismes sans but lucratif et, en particulier, aux programmes de bénévolat, à la suite de la restructuration du gouvernement. À leur surprise, leur enquête auprès des organismes sans but lucratif du Nord de la vallée de l'Okanagan a fait apparaître leur inquiétude relativement faible par rapport aux conséquences de la restructuration du gouvernement. De plus, la majorité des organismes avaient confiance en l'adéquation des mesures qu'ils avaient prises pour évaluer et gérer le risque. Les entrevues avec des agents d'assurance, des avocats et des fonctionnaires ont toutefois donné à penser que les organismes étaient peut-être un peu trop sûrs d'eux-mêmes dans le domaine de leur responsabilité.

Agents d'assurance

Selon les agents d'assurance, la connaissance des besoins en matière d'assurance et de la couverture des risques est généralement insuffisante au sein du secteur sans but lucratif. Les organismes ont tendance à s'intéresser principalement au coût, au détriment de renseignements précis sur leur couverture. Ils ont expliqué que les organismes devraient au moins veiller à souscrire à une police d'assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants. Or, cela était le cas de moins de la moitié des organismes de l'enquête de Six et Kowalski. Interrogés sur les mesures à prendre par les organismes pour gérer le risque, les agents d'assurance ont expliqué que les références et la vérification du casier judiciaire des bénévoles étaient les outils les plus efficaces dans ce domaine.

Avocats

Les avocats de cette étude ont fait remarquer la connaissance très approximative, par les chefs de la direction et les conseils d'administration, des questions de responsabilité et des implications des règlements et statuts de leur organisme. Cette lacune les rend très fragiles, en cas de litige. D'après eux, comme les organismes sans but lucratif remplissent un rôle plus important dans l'éducation, la santé et les services sociaux, il est indispensable qu'ils prennent conscience de leur responsabilité légale à l'égard de leurs clients et la comprennent mieux. Interrogés sur les outils de gestion du risque les plus efficaces, les avocats ont choisi les directives sur la supervision des bénévoles et les formulaires de consentement éclairé ou d'abandon de recours des clients.

Fonctionnaires

Des entrevues ont eu lieu avec cinq représentants de ministères de différents gouvernements. Leur message se résumait principalement à la reconnaissance du rôle essentiel des organismes sans but lucratif pour aider leur gouvernement à dispenser des services aux communautés, surtout à leurs membres plus vulnérables. L'attitude de ces représentants ministériels par rapport à la responsabilité a été extrêmement diversifiée. Aux yeux d'un d'entre eux, la question du risque et de la responsabilité avait été exagérée par les compagnies d'assurance, qui jouaient sur la peur qu'elles inspiraient. Un autre représentant a, en revanche, insisté sur la nécessité d'une méthode exhaustive de gestion du risque et d'une couverture intégrale du risque par une police d'assurance. D'après Six et Kowalski, bien que le gouvernement soit favorable à la signature de contrats avec les organismes sans but lucratif pour la prestation de services communautaires, son assistance pour gérer les risques inhérents à ces programmes est quasi-inexistante.

Perception du risque et de la responsabilité par les bénévoles

Les bénévoles ont exprimé de nombreuses inquiétudes par rapport à leurs activités, à la fois du point de vue de leur sécurité personnelle et de la déontologie. Ils n'avaient pas l'impression d'être assez protégés contre la mise en cause de leur responsabilité dans le cadre des services individuels aux clients. Ils ont également signalé effectuer parfois seuls un travail, qui devrait être effectué par deux personnes, pour un client. À cause de l'alourdissement des charges de travail, les bénévoles assuraient aussi, en partie, le travail autrefois réservé aux employés rémunérés, ce qui était également préoccupant pour leur responsabilité.

B.2 Assurance

La couverture des risques par une assurance constitue une composante fondamentale de toutes les stratégies de gestion du risque. L'assurance représente cependant un grave problème pour de nombreux organismes sans but lucratif, parce qu'il est souvent difficile de trouver des politiques qui leur conviennent à un prix raisonnable ou, parfois, quel qu'en soit le prix. Dans *Île ou iceberg? La responsabilité civile et les organismes bénévoles* (Meinhard, 2006) présente les constatations d'une étude financée par le CDC sur la situation des organismes sans but lucratif par rapport aux assurances. Ce travail de recherche a été effectué en collaboration avec Timbres de Pâques, qui a réalisé une trousse, à partir des constatations de cette étude : *La gestion des coûts de l'assurance dans le secteur du bénévolat : conseils et listes de contrôle* (Pfaff, 2006).

Une enquête en ligne sur la gestion du risque et la responsabilité a été complétée au total par 1 163 organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif, du mois de juillet 2004 au 1er février 2005. Les répondants étaient issus de toutes les provinces et les territoires et impliqués dans un large éventail d'activités. D'après la grande majorité d'entre eux (93 %), ils avaient souscrit à un type d'assurance ou un autre. Les organismes dépourvus d'assurance étaient, en règle générale, de petits organismes, au budget égal ou inférieur à 50 000 dollars pour 74 % d'entre eux. Plus de la moitié (53 %) des organismes non assurés fonctionnaient dans cette situation depuis au moins 5 ans.

La plupart des organismes de l'enquête (92 %) avaient souscrit par ordre de fréquence, à l'assurance de la responsabilité civile générale, puis à l'assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants. Le pourcentage des organismes ayant souscrit à une assurance de la responsabilité civile générale s'échelonnait de 50 % au Yukon, le chiffre le plus bas, à 100 %, le chiffre le plus élevé, à l'Île-du-Prince-Édouard, au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest. Le pourcentage des organismes ayant souscrit à l'assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants s'échelonnait de 50 % au Yukon, le chiffre le plus bas, à 100 %, le chiffre le plus élevé, au Nunavut.

Les organismes de l'enquête étaient 92 % à avoir subi une augmentation du coût de leur assurance. L'augmentation moyenne², pour l'assurance de la responsabilité civile générale comme pour l'assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants, s'élevait à 25 % sur la période de trois ans précédant l'enquête. En réponse à une question sur la suite qu'ils ont donnée à l'augmentation du coût leur assurance, 42 % des organismes ont déclaré s'être contentés de payer leur prime plus élevée. Les organismes restants compensaient cette augmentation de nombreuses manières différentes. Ils réduisaient, par exemple, d'autres dépenses, recherchaient une assurance meilleur marché ou augmentaient leur franchise. De nombreux organismes projetaient de mettre en œuvre de nouvelles stratégies de gestion du risque (57 %) et d'augmenter leur collecte de fonds pour compenser le coût de leur assurance (46 %). Certains organismes envisageaient également de se répartir le coût de l'assurance à plusieurs (35 %).

² La médiane est le point milieu d'une répartition, la moitié de l'échantillon étant inférieure ou égale à la médiane et l'autre moitié de l'échantillon étant supérieure ou égale à la médiane.

B.3 Conséquences pratiques

De nombreux organismes semblent plutôt pécher par excès de confiance dans le domaine du risque et de la responsabilité. Les organismes que ces questions préoccupent ne savent pas avec certitude quels types de méthodes de gestion du risque appliquer, pour un coût raisonnable. Les conseils d'administration ne connaissent pas suffisamment, dans l'ensemble, les conséquences légales de leur rôle et, en particulier, celles des statuts et règlements de leur organisme. Cet état de fait révèle peut-être un besoin de formation des conseils d'administration et des organismes à leurs obligations légales, ainsi que la nécessité de les informer sur les options à leur disposition pour gérer le risque et limiter leur responsabilité.

Le livret de Six et Kowalski (2005) sur la gestion du risque et la trousse de Pfaff (2006) contiennent des recommandations détaillées sur la gestion du risque et la conception de programmes de gestion du risque et de la responsabilité. Ces deux ressources conseillent aux organismes de prendre les mesures suivantes pour gérer leur risque et limiter leur responsabilité.

Acheter une assurance suffisante:

- Tous les organismes sans but lucratif devraient, au minimum, acheter une assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants.
- Les organismes sans but lucratif devraient décrire leurs activités à un courtier d'assurance et les modalités de gestion du risque qui leurs sont associées et lui demander de calculer le coût de la prime d'assurance. Choisir un courtier en relation avec de nombreuses compagnies d'assurance.
- Les organismes sans but lucratif devraient mettre à l'étude la recherche de partenaires pour se répartir le coût de l'assurance. L'adhésion à un organisme de regroupement est une option qui permet de bénéficier des primes d'assurance moins importantes (p. ex., Bénévoles Canada).
- Les organismes sans but lucratif devraient faire entrer le coût des primes d'assurance dans leurs demandes de financement et expliquer pour quelles raisons une assurance est indispensable.

Élaborer un plan de gestion des risques liés aux bénévoles:

- Effectuer une analyse de risque pour chaque activité bénévole, afin de déterminer dans quels cas il est nécessaire de redoubler de prudence et de vigilance. Par exemple, dans les situations où les bénévoles ont affaire à des clients vulnérables, étudier les politiques et les procédures indispensables pour assurer la sécurité des clients, comme celle des bénévoles.
- Impliquer les bénévoles dans la gestion du risque et la conception de méthodes de travail sans risques pour leurs activités bénévoles.
- Réviser les méthodes de communication de renseignements personnels entre les clients et les bénévoles et de gestion des affaires personnelles des clients (p. ex., transactions bancaires).
- Élaborer des descriptions de poste de bénévole précises, qui définissent clairement les limites des responsabilités des bénévoles, ainsi que les comportements satisfaisants et inadmissibles. Cela protégera les bénévoles, les clients et les organismes.
- Prévoir des séances de travail sur les politiques avec les employés rémunérés et les bénévoles, pour clarifier leurs rôles et responsabilités à l'égard les uns des autres, ainsi qu'à l'égard de leurs clients.
- Disposer de méthodes claires pour superviser et contrôler les bénévoles qui interagissent avec des clients.
- Tenir des dossiers sur l'activité de chaque bénévole (c.-à-d., date et heure, lieu et durée de leurs activités et avec qui);
- Élaborer des descriptions de poste claires et précises pour les bénévoles des manifestations bénévoles exceptionnelles. Des activités à faible risque devraient être confiées à ces bénévoles, qui devraient travailler par deux ou en équipe et connaître une personne responsable à qui s'adresser pour recevoir de l'aide et des conseils.

- Le conseil d'administration devrait vérifier l'application réelle de toutes les politiques et méthodes de gestion des bénévoles. Il devrait aussi les réviser régulièrement et les modifier quand c'est nécessaire, pour limiter le plus possible le risque et la responsabilité.

Élaborer un plan de gestion du risque financier:

Tous les organismes devraient mettre au point des politiques de gestion financière et comptable efficaces dans le cadre de leur démarche de gestion du risque, comme celles-ci :

- une politique qui désigne la personne responsable de sa gestion financière, qui signe les chèques, etc.;
- une disposition prévoyant l'approbation, par les conseils d'administration, de plans budgétaires prévoyant l'utilisation des fonds;
- un système de contrôle pour suivre les recettes et les dépenses;
- le cautionnement des employés rémunérés, des administrateurs ou des bénévoles qui manipulent de l'argent;
- des vérifications annuelles indépendantes;
- une disposition prévoyant l'approbation d'un rapport annuel et de la vérification annuelle par le conseil d'administration et leur communication aux parties prenantes (c.-à-d., bailleurs de fonds, donateurs, bénévoles, clients, etc.).

LEADERSHIP ET GOUVERNANCE **C**

Les conseils d'administration bénévoles sont indispensables au fonctionnement des organismes sans but lucratif. Ils sont responsables de la définition de leurs buts et des politiques et actions nécessaires pour les atteindre. Selon l'*Enquête nationale auprès des organismes sans but lucratif et bénévoles* (Hall et autres, 2005), le Canada comptait 161 000 organismes sans but lucratif, bénévoles et communautaires en 2003. Près de la moitié de ces organismes étaient dirigés par des conseils d'administration bénévoles et, d'après plus de la moitié d'entre eux (56 %), ils recrutaient difficilement les membres de leur conseil d'administration. Le pourcentage des organismes faisant état de cette difficulté variait légèrement d'un secteur à l'autre et s'échelonnait de 70 %, le chiffre le plus élevé, pour les organismes du secteur du droit, de la défense des intérêts et de la politique à 67 % pour les organismes du secteur de la santé et à 42 %, le chiffre le plus bas, pour les organismes du secteur de la religion.

Cette section présente des ressources documentaires qui apportent des éclaircissements sur certains des enjeux du leadership et de la gouvernance. Ces ressources sont présentées selon les thèmes suivants :

- C.1** Gouvernance;
- C.2** Bénévoles des conseils d'administration;
- C.3** Besoin en formation des bénévoles des conseils d'administration;
- C.4** Gouvernance autochtone;
- C.5** Faire appel à des dirigeants à la retraite;
- C.6** Conséquences pratiques.

C.1 Gouvernance

Trois ressources documentaires traitent directement des enjeux de la gouvernance. Ils sont le fruit de projets subventionnés par le Centre de soutien communautaire de l'Initiative canadienne du bénévolat. Ces ressources sont les suivantes : *Building the Capacity of Governance Volunteers: Giving Meaning to Governance – A review of Governance Literature*, d'Anita Angelini (2005), *Building the Capacity of Governance Volunteers: Giving Meaning to Governance – Leadership and Governance literature review* de Judith Fitzmaurice-Johnson (2006) et *Being a Governor: A Process for Board Development* de Keith Seel et Andrée Iffrig (2006).

L'analyse approfondie de la gouvernance d'Anita Angelini (2005) se divise en trois sections. Elle commence par analyser les publications sur les comparaisons entre les méthodes de gouvernance à but lucratif et celles sans but lucratif. Elle se consacre ensuite à dix optiques à partir desquelles interpréter la gouvernance. Enfin, elle passe en revue les définitions et les principes pertinents par rapport à la gouvernance, aux membres des conseils d'administration et aux conseils d'administration.

Angelini a collaboré, grâce à son travail d'analyse, au projet *Building the Capacity of Governance Volunteers* qui a permis de mettre au point un outil pratique pour étudier les enjeux de la gouvernance. L'analyse d'Angelini a été axée sur les points suivants :

- étudier la recherche sur les administrateurs bénévoles, pour connaître le sens qu'ils donnent à la gouvernance des organismes sans but lucratif et des organismes de bienfaisance;
- analyser les publications sur d'autres thèmes généraux, tels que la gouvernance, le développement des organismes, la motivation des bénévoles;
- formuler des recommandations sur les méthodes, les thèmes et l'organisation des cercles d'apprentissage entre pairs du projet *Building the Capacity of Governance Volunteers*.

Il est important de noter qu'Angelini a analysé 33 publications pour comparer les méthodes de gouvernance à but lucratif et celles à but non lucratif. Le sens véritable de la gouvernance n'était seulement étudié que dans 6 publications sur 33. Elle a constaté, en s'intéressant aux domaines d'activité recensés pour les conseils d'administration dans la majorité des autres travaux, que la *surveillance et le contrôle financiers* étaient les plus souvent cités dans les publications (12 travaux sur 13), ainsi que *la définition et l'évaluation de l'exécution de la mission et de la vision* (10 travaux sur 33). Voici le commentaire d'Angelini à ce propos :

Nous ne trouvons aucune preuve de la dimension philosophique, éthique ni justificatrice de la gouvernance. À vrai dire, les publications affirment avec insistance que les conseils d'administration devraient s'en tenir aux questions commençant par qui, quoi, que, où, quand et comment dans le domaine de la gouvernance. La question de la raison d'être des conseils d'administration n'est jamais posée. (Angelini, 2005, p. 23)

Dans son analyse approfondie de la gouvernance, Judith Fitzmaurice-Johnson (2006) étudie le leadership et la gouvernance. Elle a constaté que la majorité des publications de son étude étaient consacrées au conseil d'administration dans son ensemble ou aux directeurs généraux et s'intéressaient très peu au leadership des administrateurs. Les qualités et la contribution des dirigeants qui siègent au conseil d'administration des organismes ont été, apparemment, très peu étudiées. Fitzmaurice-Johnson en conclut à la nécessité de recueillir les idées des administrateurs bénévoles sur le leadership et sur le sens qu'ils donnent à la gouvernance, dans le contexte d'un organisme sans but lucratif. Elle affirme que ce type de recherche pourrait améliorer la capacité des administrateurs bénévoles à prendre la tête de la planification stratégique de leur organisme.

Keith Seel et Andrée Iffrig (2006) ont réalisé un manuel pratique très utile pour devenir administrateur dans un contexte sans but lucratif. Il applique la méthode du cercle d'apprentissage entre pairs, fondée sur la mise en commun des connaissances, de l'apprentissage, de la réflexion et de la découverte. Dans leur introduction, Seel et Iffrig observent que la majorité des conseils d'administration ont tendance à se limiter à leur surveillance et gestion financière et autres responsabilités fiduciaires. Les chercheurs soulignent toutefois que ces responsabilités ne sont pas les seules.

Notre recherche sur les attitudes par rapport à la gouvernance et les conceptions de la gouvernance... nous a convaincus que celle-ci ne doit pas nécessairement se limiter à un exercice de reddition de comptes et de transparence. Nous nous sommes rendu compte que les conseils d'administration sont plus efficaces quand leurs membres acceptent de s'engager dans une démarche de réflexion, de débats et de découverte du sens de la gouvernance. (Seel et Iffrig, 2006, p. 1)

Seel et Iffrig expliquent que les nouveaux administrateurs sont rapidement accaparés par des questions de « comptes à équilibrer » et de collecte de fonds, au lieu d'examiner leur rôle pour influencer l'organisme et ses relations avec la communauté qu'il sert. Les conseils d'administration devraient analyser les valeurs de leur organisme et leurs relations avec les services qu'ils dispensent et ne pas s'en tenir à veiller à la viabilité financière de l'organisme.

Seel et Iffrig ont conçu leur manuel pour des organismes au budget d'un montant annuel compris entre 500 000 et 1,5 million de dollars. Elles soutiennent toutefois que les autres conseils d'administration pourraient en retirer des avantages. Ce manuel n'est pas destiné aux petits organismes où les membres des conseils d'administration administrent et mettent aussi en œuvre leurs décisions. Ce manuel contient un questionnaire à compléter avant et après

les séances d'apprentissage en cercle par les administrateurs pour constater les effets de leur apprentissage collectif sur leur connaissance de la gouvernance. Il contient également des feuilles d'exercice que les administrateurs peuvent utiliser pour examiner leur connaissance et leur compréhension des enjeux de la gouvernance.

C.2 Bénévoles des conseils d'administration

Elizabeth Ridley et Cathy Barr (2006) présentent les constatations d'une étude sur les bénévoles des conseils d'administration, dans leur rapport de recherche intitulé *Les bénévoles des conseils d'administration au Canada : leurs motivations et les difficultés qu'ils rencontrent*. Ridley et Barr ont organisé des entrevues avec 33 membres de conseil d'administration en poste, représentant 11 secteurs dans lesquels le secteur sans but lucratif dispense ses services. Le montant des revenus annuels des organismes représentés dans cette étude s'échelonnait de moins de 30 000 dollars à 10 millions de dollars ou plus.

Les administrateurs de cette étude occupaient des postes variés (p. ex., président, trésorier, membre sans fonction particulière) et effectuaient de nombreuses activités différentes (p. ex., planification stratégique, élaboration de politiques, gestion financière, relations publiques et collecte de fonds). La majorité (19 sur 33) effectuaient au plus 5 heures de bénévolat par semaine, bien que 7 d'entre eux effectuaient au moins 16 heures de bénévolat par semaine. Tous les administrateurs des entrevues pensaient faire bénéficier leur poste de compétences importantes (p. ex., compétences en leadership, résolution de conflits, administration, élaboration de politiques et développement d'organisme, etc.) Ils ont également signalé que leur travail au sein d'un conseil d'administration leur avait permis de perfectionner leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles (plus particulièrement en collecte de fonds, gestion financière et résolution de conflits).

La majorité des administrateurs de cette étude avaient été sollicités personnellement pour siéger à un conseil d'administration et justifiaient leur acceptation par deux raisons principales :

- redonner à la communauté et s'acquitter de leur responsabilité civique;
- influencer la direction suivie par un organisme œuvrant pour une cause qu'ils soutenaient sans réserve.

Ils ont également cité d'autres raisons, par exemple mettre leurs compétences à profit, acquérir de nouvelles compétences et une expérience intéressante.

Aucun but particulier n'était présent à l'esprit de la majorité de ces administrateurs pour eux-mêmes ou leur organisme, quand ils se sont joints à son conseil d'administration, mais ils en ont conçu après avoir acquis une certaine expérience. Ils soulignaient systématiquement qu'ils avaient pu avancer vers la réalisation de ces buts, grâce à leur travail.

Les membres des conseils d'administration des entrevues ont cité les principales difficultés auxquelles ils ont été confrontés dans l'exercice de leur fonction :

- contraintes de temps, nuisant à l'efficacité de leur travail;
- répartition inégale du travail entre les membres;
- mauvaise conduite des réunions, ce qui peut être particulièrement décourageant, compte tenu du temps limité que la majorité des membres des conseils d'administration peuvent consacrer à leur poste;
- gestion de conflits, c.-à-d., résoudre les conflits au sein d'un conseil d'administration, être confronté à l'individualisme de certains administrateurs;
- difficulté à parvenir à des consensus, aggravée par l'évolution constante de la composition de la majorité des conseils d'administration et la difficulté de certains d'entre eux à atteindre le quorum à leurs réunions;
- difficulté de recrutement et de perfectionnement d'un nombre suffisant de responsables bénévoles pour siéger au conseil d'administration et aux comités.

D'après la plupart des administrateurs bénévoles de l'étude de Ridley et Barr, ces difficultés n'avaient pas rejailli sur leur désir de continuer à siéger à leur conseil d'administration. Comme les auteures le soulignent :

En fait, ces défis motivaient certains d'entre eux à continuer à travailler dur de l'intérieur de l'organisme pour atteindre leur but (Ridley et Barr, 2006, p. 18)..

C.3 Besoins en formation des bénévoles des conseils d'administration

La Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada a effectué une enquête à partir de 170 organismes sans but lucratif francophones et présente ses constatations dans un rapport intitulé *Étude des besoins en formation des bénévoles siégeant au conseil d'administration d'organismes sans but lucratif au service des communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire au Canada*.

Les répondants à l'enquête ont été priés d'évaluer l'importance de 73 types de formation précis, associés à huit « thèmes » de formation. Les huit thèmes de formation ci-dessous ont été classés par ordre d'importance d'après leurs scores :

- sujets de préoccupation des communautés francophones minoritaires;
- fonctionnement des conseils d'administration;
- perfectionnement professionnel et personnel;
- gestion financière;
- gestion de projets;
- travail avec la communauté servie;
- relations du conseil d'administration avec le personnel;
- information et communication.

Les répondants de l'enquête ont cité les besoins de formation prioritaires suivants :

1. attributions, rôle et responsabilités des conseils d'administration;
2. orientation et formation des nouveaux membres des conseils d'administration;
3. obligations et responsabilités légales des organismes;
4. élaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique;
5. définition de l'identité des communautés francophones;
6. connaissance des organismes, de leur contexte, mission et objectifs.

Les organismes francophones en dehors du Québec trouvent difficilement des personnes et des organismes en mesure de dispenser des formations en français. La FCFA conseille aux organismes de se regrouper pour former les membres de leur conseil d'administration et résoudre ainsi cette difficulté. La FCFA souligne également que cette formation ne doit pas porter que sur le fonctionnement des conseils d'administration, mais traiter également des problèmes particuliers à résoudre dans les communautés francophones en milieu minoritaire.

C.4 Gouvernance autochtone

Doug Durst et Karen Martens Zimmerly (2006) ont mené à bien une étude nationale sur les conseils d'administration des centres de l'amitié autochtones du Canada. Les constatations de cette étude sont présentées dans un rapport intitulé *La gouvernance et le leadership autochtones : les bénévoles des centres d'amitié du Canada*³. Durst et Zimmerly ont recensé sept composantes de l'efficacité de la gouvernance des conseils d'administration, qui leur ont servi à évaluer la structure de gouvernance des centres d'amitié. Ces composantes sont les suivantes :

- **contextuelle** : le conseil d'administration comprend la culture, les normes et les valeurs de l'organisme qu'il dirige et en tient compte;
- **éducative** : tous les membres du conseil d'administration sont bien informés sur son rôle, la mission de l'organisme et les objectifs de ses programmes;
- **interpersonnelle** : le conseil d'administration s'efforce de créer un sentiment de cohésion et de stimuler l'esprit d'équipe chez tous les membres de l'organisme;
- **analytique** : le conseil d'administration est conscient de la complexité des problèmes qu'il doit gérer et opère la synthèse de multiples points de vue pour les résoudre;
- **politique** : le conseil d'administration admet qu'une de ses principales responsabilités consiste à nouer et à entretenir des relations constructives avec les principales parties prenantes de la communauté;
- **définition des orientations / de la stratégie** : le conseil d'administration planifie à long terme et définit les buts de l'organisme, ainsi que les actions à mener à bien pour les atteindre;

³ Ce rapport est commenté ici, plutôt que dans la section sur les bénévoles autochtones, parce qu'il est axé principalement sur les questions de gouvernance et de leadership.

- **valeurs autochtones** : le conseil d'administration est égalitaire, sa pratique du leadership est ouverte et bénévole, la tolérance est de mise à l'égard de chaque membre, les besoins collectifs prennent le pas sur les besoins individuels, les conflits sont évités et il met en pratique une culture du partage et des obligations sociales réciproques.

Une enquête axée sur ces composantes a été distribuée à 75 membres des conseils d'administration des centres de l'amitié. Les répondants ont attribué un score très élevé à leur conseil d'administration pour chacune d'elles. Par exemple, 84 % des répondants ont jugé le rendement de leur conseil d'administration satisfaisant dans les composantes interpersonnelles et des valeurs autochtones et 76 % d'entre eux l'ont jugé satisfaisant dans les composantes contextuelles et éducatives. C'est la composante politique où l'approbation a été la plus basse (66 %).

Durst et Zimmerly ont également rendu visite à quatre centres de l'amitié à Whitehorse, Victoria, Thunder Bay et Halifax. Ils ont analysé le fonctionnement du conseil d'administration de ces centres et sont parvenus aux conclusions suivantes :

- **sélection et composition du conseil d'administration** : tous les centres veillaient à la représentation des jeunes au sein du conseil d'administration et à échelonner le renouvellement de leurs membres pour maintenir une certaine continuité. Les membres du conseil d'administration étaient choisis pour leurs compétences, leurs connaissances et les ressources de leurs réseaux.
- **modalités de réunion** : les centres se rencontraient tous les mois pour ne pas émousser l'enthousiasme de leur prise de décision, ni de leurs activités. Ces réunions s'accompagnaient de relations sociales non formelles autour d'un repas, pour renforcer les liens entre les membres du conseil d'administration.
- **prise de décision** : les centres ont tous adopté des règles formelles pour leurs débats et leurs prises de décision, tirées de *Rules of Order*, de Robert, ce qui est étonnant, au lieu d'appliquer la tradition autochtone de recherche de consensus, sans formalisme.

- **leadership** : le conseil d'administration de ces quatre centres connaissait clairement la frontière entre son rôle et celui du directeur général. Ils étaient tous convaincus que le rôle du conseil d'administration consistait à concevoir des politiques et des orientations et celui du directeur général à les appliquer.
- **gestion** : tous les centres avaient adopté une méthode de travail s'appuyant sur un comité opérationnel. Le directeur général communique les décisions du conseil d'administration à un groupe de travail composé d'employés rémunérés et de bénévoles qui décident collectivement leur mise en œuvre.
- **planification** : les centres effectuent, en général, un travail de planification une ou deux fois par an. Les projets sont d'abord ébauchés par le conseil d'administration et le directeur général, étoffés par les principaux employés rémunérés et bénévoles et soumis à l'approbation du conseil d'administration.
- **pratiques et principes autochtones** : comme les réunions ont tendance à être formelles, la recherche traditionnelle et informelle de consensus se produit normalement au cours de rencontres informelles avant les réunions. Certaines pratiques traditionnelles ont été néanmoins intégrées aux réunions du conseil d'administration, comme la purification (en brûlant de l'herbe sainte) et le passage d'un bâton aux membres qui souhaitent prendre la parole.
- **formation des administrateurs** : les centres n'étaient que deux sur quatre à assurer l'orientation et la formation des nouveaux membres de leur conseil d'administration.

Durst et Martens Zimmerly terminent leur rapport sur une liste de recommandations formulées à partir de leurs constatations dans ces quatre centres.

C.5 Faire appel à des dirigeants à la retraite

Dans le rapport de recherche intitulé *Recruter des dirigeants retraités comme bénévoles*, Har Singh, Dvora Levin et John Forde (2005) traitent de l'intérêt de faire prendre conscience aux dirigeants des gouvernements et du secteur privé que le bénévolat pourrait être une activité à pratiquer pendant leur retraite. Singh et ses collègues ont enquêté auprès de dirigeants des secteurs public, sans but lucratif et privé à la retraite et en passe de l'être. De plus, trois groupes de discussion ont été organisés avec 25 participants au total.

Les chercheurs ont constaté que ces dirigeants étaient disposés à envisager de faire du bénévolat pendant leur retraite. Ils avaient cependant occupé pendant longtemps des postes de dirigeant et ne voulaient pas s'engager pendant la durée nécessaire à l'exercice des fonctions de dirigeant ou d'administrateur bénévole ou accepter le degré de stress associé à ces postes. Ces dirigeants ont expliqué préférer nettement enseigner leurs compétences et leurs connaissances, plutôt que d'occuper des postes de dirigeant bénévole. Par exemple, 65 % d'entre eux ont déclaré souhaiter faire bénéficier des projets à court terme de leur expérience, 59 % d'entre eux souhaiteraient accompagner des dirigeants bénévoles ou leur servir de mentor et 56 % d'entre eux souhaiteraient échanger des idées sur la gestion.

D'après ces dirigeants, les principaux obstacles au bénévolat pendant leur retraite étaient les suivants : le temps à s'engager à consacrer au bénévolat (51 %) et les restrictions imposées par le bénévolat à d'autres activités, comme les voyages (38 %). Certains d'entre eux redoutaient également que les activités bénévoles ne soient pas intéressantes (38 %), ni stimulantes (27 %).

L'objectif de l'étude consistait à créer le profil des dirigeants éventuels des organismes sans but lucratif et à formuler des recommandations sur le recrutement. Cette ressource est toutefois la plus utile en attirant l'attention sur ce groupe d'anciens dirigeants susceptibles de devenir bénévoles et en conseillant aux organismes de s'intéresser plutôt à ces personnes-ressources pour les aider à perfectionner leurs compétences organisationnelles et leur capacité d'action, au lieu de chercher à les recruter pour leur conseil d'administration.

C.6 Conséquences pratiques

Les constatations de ces ressources documentaires révèlent que les membres des conseils d'administration sont, de manière générale, un groupe de personnes dévouées qui servent leur organisme, parce qu'ils sont passionnément convaincus du bien-fondé de sa mission. Les conseils d'administration sont cependant confrontés à de nombreuses difficultés. Bien qu'aucune des ressources de cette section ne contienne des recommandations détaillées sur leur résolution, elles brossent collectivement un portrait de la situation des conseils d'administration d'où il est possible de tirer certains enseignements et de formuler les recommandations ci-dessous.

- Les organismes devraient veiller à la représentativité de la communauté qu'ils servent dans la composition de leur conseil d'administration, du point de vue de la diversité, des compétences et expérience. Par exemple, de nombreux conseils d'administration ont tendance à recruter des personnes d'un certain âge, parce que les organismes recherchent des personnes expérimentées. Il est cependant important que des jeunes (de 15 à 24 ans) et de jeunes adultes (25 à 34 ans) y siègent. Les organismes seront ainsi réceptifs aux besoins des jeunes et des jeunes adultes de la communauté. La présence de jeunes au sein des conseils d'administration, qui seront des modèles de rôle pour les autres jeunes, pourra également décider ces derniers à devenir bénévoles.
- De nombreux conseils d'administration dirigent des organismes qui servent des communautés d'une réelle diversité culturelle. Il est important que les conseils d'administration y soient sensibles, non seulement dans le recrutement de leurs nouveaux membres, mais également dans leur comportement. La méthode de conduite de réunion des administrateurs autochtones peut, par exemple, leur être propre. Les conseils d'administration devraient s'adapter à ces particularités quand la situation s'y prête.
- Les conseils d'administration devraient informer honnêtement leurs nouveaux membres du temps qu'ils doivent consacrer à leur activité. Tous les administrateurs seront ainsi disposés à se répartir la charge de travail.

- Les administrateurs éventuels devraient être informés de la contribution des conseils d'administration et de chacun de leurs membres à la réussite de leur organisme.
- L'orientation et la formation des nouveaux administrateurs devraient être assurées, pour améliorer l'efficacité et le professionnalisme des conseils d'administration, ainsi que les taux de maintien des administrateurs dans leur poste. Le but essentiel suivant devrait être poursuivi par cette orientation : l'amélioration de la connaissance, par les administrateurs, de la gouvernance et de son influence importante sur la réponse des organismes aux besoins de leur communauté.
- Les organismes devraient analyser les avantages éventuels de l'utilisation de dirigeants retraités des secteurs public, privé et sans but lucratif pour servir de mentors et de formateurs bénévoles pour les administrateurs.
- Une formation devrait être consacrée aux aspects juridiques du rôle d'administrateur. C'est un point important, parce que les administrateurs sont rarement conscients des implications légales de leurs actions, surtout par rapport aux règlements et aux statuts de leur organisme.
- Une formation devrait être assurée sur le rôle des conseils d'administration dans le travail avec les bailleurs de fonds, les administrations municipales, les gouvernements provinciaux et les autres parties prenantes de la prestation de services à la communauté.
- Les conseils d'administration devraient s'accorder sur l'adoption d'une méthode de contrôle et d'évaluation des effets de leurs décisions sur leur organisme, pour assurer l'efficacité de leurs réunions et de leurs membres. L'objectif poursuivi devrait consister à analyser les résultats, recenser ce qui a été efficace et ne l'a pas été et adapter les décisions et actions futures en conséquence.

- Les conseils d'administration devraient admettre que leurs responsabilités englobent la définition des valeurs qui inspirent la culture de l'organisme qu'ils supervisent et la nature des relations avec ses clients et la communauté au sens large. Cela étant dit, il est important de s'assurer que les membres des conseils d'administration comprennent leur responsabilité dans ce domaine de la gouvernance.
- Les conseils d'administration devraient consacrer des réunions à analyser leur rôle de gouvernance envers leur organisme et la communauté qu'ils servent.
- Les conseils d'administration devraient se réunir avec régularité pour assurer la continuité de leur travail de planification et de leurs autres activités.
- Les conseils d'administration devraient disposer d'un plan de relève de leurs membres pour transmettre leur expérience collective dans la continuité et éviter de perdre la totalité des connaissances acquises sur leur organisme et ses activités, quand leurs membres cessent d'y siéger.
- Bien que l'expérience de la culture des organismes et de leur gouvernance doive être transmise dans la continuité aux nouveaux membres des conseils d'administration, ceux-ci devraient être également ouverts aux nouvelles idées. Les conseils d'administration devraient disposer de méthodes d'examen et de modification de leurs modalités de gouvernance, ainsi que de définition des valeurs et de la mission de leur organisme.

DIVERSITÉ ET INTÉGRATION

PARTIE 2

Le Canada est un pays où la diversité ethnique et culturelle progresse rapidement. Cette diversité augmente encore, si on tient également compte des variantes individuelles des caractéristiques physiques, psychologiques et socioéconomiques.

Une telle diversité inspire quelques inquiétudes par rapport à la garantie de justice sociale et d'équité d'accès aux avantages de la société canadienne pour les membres de divers milieux. Des personnes sont souvent marginalisées ou privées de ces avantages, à cause de leur langue ou des caractéristiques ethnoculturelles ou religieuses de leur groupe social. Des personnes sont aussi parfois exclues à cause de leurs caractéristiques physiques, comportementales ou économiques (p. ex., état de santé, âge, sexe, orientation sexuelle et revenu).

De nombreux organismes du secteur sans but lucratif combattent cette marginalisation et s'efforcent de mieux intégrer cette diversité de personnes et de groupes à la vie des communautés canadiennes. Pour atteindre ce but, les organismes sans but lucratif doivent commencer par pratiquer l'intégration au sein de leurs programmes et activités. C'est ainsi qu'ils peuvent convaincre par l'exemple et être plus représentatifs de la composition de la communauté qu'ils servent.

Nous passons en revue, dans cette section, les ressources documentaires qui expliquent comment faire participer une diversité de personnes et de groupes à des activités bénévoles, pour réduire ainsi leur marginalisation et favoriser leur intégration à la société canadienne. Ces ressources traitent du défi de la création d'un esprit communautaire qui valorise les différences et permet à chacun d'apporter sa contribution à la société et de profiter de ses avantages.

Ces ressources se répartissent en deux catégories :

- A.** Caractéristiques individuelles
- B.** Caractéristiques de groupe.

A CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES

Cette section traite du bénévolat des personnes marginalisées en raison de leurs caractéristiques individuelles :

- A.1** Personnes atteintes de déficience (physique et intellectuelle);
- A.2** Malades chroniques (VIH/SIDA et maladie d'Alzheimer);
- A.3** Anciens délinquants;
- A.4** Bénévoles à faible revenu.

Les conséquences pratiques de la recherche sont exposées dans chaque section.

A.1 Personnes atteintes de déficience

Quand les membres du grand public songent à une personne handicapée, ils ont tendance à se représenter une personne en fauteuil roulant qui ne peut pas survivre ni prospérer sans assistance. Les déficiences peuvent cependant prendre de nombreuses formes; il peut s'agir, par exemple, de déficience visuelle, auditive, intellectuelle, etc. Bien que chaque déficience impose des contraintes propres aux personnes qui en sont atteintes, celles-ci présentent toutes deux caractéristiques. Premièrement, elles sont nombreuses à être au chômage et à ne disposer, par conséquent, que d'un faible revenu. Deuxièmement, elles sont souvent isolées socialement, à cause des attitudes du public par rapport à leur déficience. Les personnes atteintes de déficience ont donc souvent l'impression que leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience sont sous-estimées par la société.

D'après l'enquête nationale de 2001 sur les personnes atteintes de déficience au Canada, 12 % des Canadiens (3,6 millions de personnes) étaient atteints d'une déficience (Cossette et Duclos, 2002). Les déficiences de près d'un tiers d'entre eux (32 %) étaient légères⁴ et celles d'un quart d'entre eux (25 %) moyennes. Faire participer ces personnes à des activités bénévoles leur permet d'apporter leur contribution à leur communauté, tout en augmentant leur autonomie et en diminuant leur isolement social.

⁴ Cossette et Duclos (2002) mesurent la gravité d'une déficience grâce à une échelle à points qui décrit l'intensité et la fréquence de la restriction de l'activité de la personne qui en est atteinte. Les scores d'intensité et de fréquence ont été normalisés pour générer une valeur comprise entre 0 et 1. Les scores des déficiences légères sont proches de 0 et ceux des déficiences moyennes de 0,5.

Deux études subventionnées par le Centre de développement des connaissances ont analysé par quels moyens les organismes peuvent rendre le bénévolat plus accessible aux personnes atteintes de déficience. D'après ces deux études, c'est l'attitude des employés et des bénévoles non handicapés qui constitue la plus grande difficulté à surmonter. Une fois les attitudes négatives dépassées, les autres obstacles qui empêchent les personnes handicapées de faire du bénévolat sont relativement faciles à éliminer.

A.1.1 Déficiences physiques

Dans son manuel, *Des solutions simples*, Barry Schmidl (2005) traite principalement des obstacles qui empêchent les personnes atteintes de déficience physique de devenir d'actifs bénévoles et de la facilité avec lesquels ces obstacles peuvent être éliminés. Il regroupe ces obstacles dans cinq grandes catégories :

- **obstacles d'accessibilité** : obstacles physiques, tels que des escaliers qui rendent l'accès impossible aux personnes en fauteuil roulant;
- **obstacles externes** : trottoirs enneigés ou glissants ou manque de transports publics;
- **obstacles liés à l'invalidité** : déficience visuelle, mobilité restreinte;
- **obstacles intériorisés** : obstacles propres aux personnes invalides, comme la peur du rejet, la réticence à demander de l'aide;
- **obstacles d'attitudes et de fonctionnement** : p. ex., les attitudes des employés ou des bénévoles non handicapés des organismes sans but lucratif.

Schmidl organise le contenu de son manuel en décomposant les grandes catégories d'obstacles en obstacles particuliers. Il fournit ensuite des solutions simples pour éliminer chacun de ces obstacles, en précisant leur coût et les ressources nécessaires à leur mise en œuvre. Ses recommandations pour éliminer les obstacles sont le fruit de deux enquêtes. L'une d'elle est une enquête approfondie auprès de 150 organismes sans but lucratif sur les mesures qu'ils prennent pour éliminer les obstacles. La deuxième enquête a été administrée à 550 personnes atteintes d'une déficience et qui ont témoigné des obstacles qui les empêchent de faire du bénévolat et des mesures à prendre pour éliminer ces derniers. Ces deux enquêtes ont été menées à terme à l'Île-du-Prince-Édouard.

Conséquences pratiques

Schimdl s'appuie sur les conclusions de ses enquêtes pour recommander aux organismes qui souhaitent faire appel à des bénévoles atteints de déficience d'adopter une démarche systématique pour créer un milieu accueillant, ouvert, responsabilisant et compatissant. Il conseille de suivre les étapes suivantes dans la planification :

- Demander à un organisme qui œuvre localement auprès de personnes atteintes de déficience de leur présenter l'éventail de contributions bénévoles à leur portée;
- Définir les activités bénévoles à confier aux personnes atteintes de déficience;
- Recenser les obstacles susceptibles d'empêcher les personnes atteintes de déficience d'effectuer une activité (avec l'aide d'organismes œuvrant auprès de personnes atteintes de déficience et de leurs clients);
- Demander à un organisme qui œuvre localement auprès de personnes atteintes de déficience de sensibiliser par la formation le personnel et les bénévoles non handicapés des organismes;
- Expliquer au personnel et aux bénévoles non handicapés que leur rôle devra peut-être évoluer pour que des bénévoles atteints de déficience puissent participer à l'activité des organismes;
- Simuler, dans la mesure du possible, la déficience des personnes auxquelles ils espèrent faire appel et essayer d'accomplir les activités prévues pour elles;
- Demander à une personne atteinte d'une déficience d'effectuer la vérification finale de ces obstacles.

Les attitudes du personnel et des bénévoles non handicapés sont un des obstacles les plus importants à traiter en priorité. Schimdl souligne que des attitudes négatives par rapport à des déficiences particulières sont souvent à l'origine des obstacles. Ces attitudes peuvent être modifiées, en sollicitant un organisme œuvrant auprès de personnes atteintes de déficience pour qu'il dispense un atelier de sensibilisation et démontre la valeur des personnes atteintes d'une déficience. Les autres obstacles deviennent plus faciles à éliminer, après la modification de ces attitudes. Les autres questions d'accessibilité à résoudre par les organismes sont les suivantes :

- accessibilité physique aux bureaux et aux toilettes;
- accessibilité physique en l'hiver;
- existence de places de stationnement réservées;
- accessibilité des moyens de transport pour se rendre à l'organisme;
- frais supplémentaires vraisemblablement subis par les bénévoles atteints de déficience;
- accès des personnes atteintes d'une déficience particulière (p. ex., déficience auditive ou visuelle);
- conception d'activités bénévoles adaptées;
- souplesse d'horaire pour les activités bénévoles;
- formation et soutien des bénévoles atteints de déficience.

L'accessibilité physique n'est souvent que la première étape à franchir pour faire appel à des bénévoles atteints de déficience. L'organisme doit également avoir la volonté et disposer des ressources indispensables pour répondre à leurs besoins de formation, de supervision et de soutien social. Cette attitude améliorera leur estime d'eux-mêmes et les aidera à surmonter ce sentiment d'impuissance ressenti, de temps à autre, par de nombreuses personnes atteintes de déficience. Les organismes devraient également faire preuve de souplesse et être favorables au « bénévolat virtuel », grâce auquel les personnes atteintes de déficience peuvent mener à bien des activités de chez elles, à partir d'un ordinateur.

A.1.2 Déficiences intellectuelles

Le guide de Kelly Robinson et Barb Fanning, *Un pas en avant : guide pour les bénévoles atteints de déficience intellectuelle* (Robinson et Fanning, 2006) et la fiche de renseignements d'Ann Wheatley, *Allez plus loin et faites du bénévolat!* (Wheatley, 2006) démontrent les conséquences de l'élimination des obstacles au bénévolat rencontrés par les personnes atteintes de déficience. Ces ressources démontrent :

- l'intérêt du bénévolat pour les personnes atteintes de déficience intellectuelle; et
- l'intérêt, pour les organismes et la communauté qu'ils servent, de faire appel à des bénévoles atteints de déficience intellectuelle.

Robinson et Fanning ont interviewé des bénévoles et des employés d'organismes qui font appel à ces bénévoles pour leur étude sur les bénévoles atteints de déficience intellectuelle de l'Île-du-Prince-Édouard. Leurs objectifs étaient doubles : (1) démontrer aux organismes la faisabilité et les avantages d'intégrer des bénévoles atteints de déficience intellectuelle et (2) démontrer aux organismes comment s'adapter à ces bénévoles.

Les bénévoles atteints de déficience intellectuelle travaillent pour de nombreux types d'organismes : groupes de défense des intérêts et de justice sociale, banques alimentaires, équipes sportives, églises, bibliothèques, écoles. Ils peuvent également effectuer des tâches très variées : conseils d'administration, gestion administrative, défense des intérêts, collecte de fonds, aide aux aînés, préparation de repas.

Ces activités très bénéfiques rejaillissent profondément sur ces bénévoles. Leurs avantages sont les suivants :

- meilleure assurance et estime d'eux-mêmes;
- acquisition de compétences;
- meilleure acceptation et intégration grâce à la rencontre de nouvelles personnes et à de nouvelles amitiés;
- occasions de s'exprimer et de sensibiliser à la valeur personnelle des personnes atteintes de déficience intellectuelle;
- occasions de se détendre;
- implication dans d'importants enjeux communautaires; et
- possibilités de voyager à l'occasion de travaux bénévoles.

La contribution des bénévoles atteints de déficience intellectuelle présente également des avantages pour les organismes. Ceux-ci bénéficient d'une aide concrète, mais aussi des éclaircissements apportés par ces bénévoles sur l'importance de la diversité et de l'intégration. L'intégration de ces bénévoles dissipe les mythes et les préjugés chez les employés et les bénévoles non handicapés. Ces organismes peuvent également sensibiliser le grand public à la valeur des bénévoles atteints de déficience intellectuelle, en témoignant de leur expérience du travail avec ces bénévoles et en leur faisant accomplir des tâches bénévoles dans la communauté.

Conséquences pratiques

Les organismes sans but lucratif qui souhaitent faire appel à des bénévoles atteints de déficience intellectuelle devraient commencer par adopter la démarche préconisée par Schmidl (2005) pour évaluer les obstacles au bénévolat (voir Section A.1.2). Les obstacles sont vraisemblablement plus sociaux et économiques que physiques pour les personnes atteintes de déficience intellectuelle. De plus, Robinson et Fanning font remarquer que les organismes doivent définir et organiser soigneusement des activités bénévoles adaptées aux personnes atteintes de déficience intellectuelle. Elles conseillent les mesures suivantes :

- recueillir les avis d'autres organismes ayant fait appel à des bénévoles atteints de déficience intellectuelle;
- choisir des activités à la description d'emploi claire et correspondant aux aptitudes, au degré d'aisance et aux centres d'intérêt personnels;
- dispenser une orientation approfondie aux bénévoles;
- décomposer les activités bénévoles en étapes simples;
- demander à un « copain » ou un mentor de travailler avec les bénévoles, si nécessaire;
- assurer la facilité d'accès des bénévoles à leurs activités (p. ex., transport)

De nombreux bénévoles atteints de déficience intellectuelle siègent au conseil d'administration d'organismes sans but lucratif. Des mesures particulières sont à prendre pour s'adapter à ces bénévoles :

- Employer un langage simple en réunion.
- Rendre le déroulement de la réunion compréhensible et veiller à consacrer du temps à expliquer les points à l'ordre du jour.
- Jumeler un administrateur sans déficience à un administrateur atteint de déficience intellectuelle.
- Ne pas partir du principe que tout le monde sait lire et veiller à transférer les informations écrites en mode audio si nécessaire.

A.2. Malades chroniques

En raison des progrès de la médecine, de nombreux problèmes de santé, autrefois aigus et rapidement mortels, sont devenus des maladies chroniques. Une désapprobation sociale est attachée à un grand nombre de ces maladies, comme le VIH/SIDA et la maladie d'Alzheimer; leurs symptômes peuvent également déranger de nombreuses personnes. Le grand public a donc tendance à marginaliser les personnes qui souffrent de ces maladies et à laisser aux organismes et établissements spécialisés la responsabilité de leur traitement. Ces organismes et ces établissements éprouvent des difficultés à mettre sur pied des programmes efficaces pour aider ces personnes à sauvegarder leur autonomie et leur estime d'elles-mêmes.

D'après les estimations, 435 000 Canadiennes et Canadiens de plus de 65 ans présentent diverses formes de démence, dont la maladie d'Alzheimer et les affections connexes et une augmentation de plus de 100 000 cas par an est prévue dans ce groupe d'âge (Société

Alzheimer du Canada, 2006b). Le nombre de Canadiennes et de Canadiens vivant avec le VIH/SIDA est actuellement de 58 000, ce qui représente une augmentation de 20 % par rapport à 2000 (Smith, 2006).

Deux projets de recherche subventionnés par le Centre de développement des connaissances soulignent l'importance du bénévolat pour les malades chroniques. Ces études ont permis de constater que les avantages du bénévolat se répartissent en trois grandes catégories pour les personnes souffrant de problèmes de santé chronique : il leur donne de l'assurance et améliore leur estime d'elles-mêmes, il recrée leurs liens avec leur communauté et il dissipe les mythes et les préjugés par rapport à leur maladie. Les constatations de ces études s'appliquent à tout malade chronique encore capable d'apporter une contribution à la communauté.

A.2.1 Maladie d'Alzheimer

Grâce à l'amélioration du diagnostic médical de la maladie d'Alzheimer et des affections connexes (MAAC) et à la sensibilisation du public à leurs symptômes, les personnes recherchent des informations et du soutien au tout début de leur maladie. De nombreuses personnes sont donc dans la phase initiale de la MAAC, leurs symptômes sont légers et leur niveau de fonctionnement est élevé pendant longtemps. Toutefois, comme l'explique la Société Alzheimer du Canada dans son rapport de recherche, *La participation de personnes dans la phase initiale de la maladie d'Alzheimer au travail de la Société Alzheimer* :

... on pense et on a longtemps pensé que les personnes atteintes ne peuvent pas exprimer leurs propres opinions ni prendre leurs propres décisions. En fait, l'idée que bien des gens se font d'une personne atteinte de la MAAC reflète les symptômes d'une personne dans les stades avancés de la maladie. (Société Alzheimer du Canada, 2006a, p. iii)

Cette image est battue en brèche par des personnes dans la phase initiale de la MAAC qui sensibilisent bénévolement le public à cette maladie. Le bénévolat permet également aux personnes souffrant de la MAAC de contribuer aux activités de la Société Alzheimer et d'autres organismes spécialisés dans la MAAC et d'avoir voix au chapitre. Trois groupes de personnes ont participé à ce travail de recherche de la Société Alzheimer :

- des bénévoles de la Société Alzheimer dans la phase initiale de la MAAC;
- des non-bénévoles dans la phase initiale de la MAAC et membres de groupes d'entraide; et
- des employés de la Société Alzheimer de 10 provinces et 1 territoire.

D'après les bénévoles et les employés, le bénévolat présentait de nombreux avantages pour les personnes dans la phase initiale de la MAAC, à la fois pour elles-mêmes et pour la Société Alzheimer.

Les avantages étaient les suivants pour les bénévoles :

- meilleure estime d'eux-mêmes;
- évoluer dans un milieu qui comprend la MAAC;
- amélioration de leur qualité de vie en participant aux prises de décision sur les politiques et les programmes axés sur la MAAC;
- possibilité d'aider des personnes dans la phase finale de la MAAC;
- possibilité de contribuer à la recherche sur la MAAC;
- plus grand respect du grand public, du gouvernement et des organismes spécialisés dans la MAAC.

Les avantages étaient les suivants pour la Société Alzheimer :

- meilleure compréhension des mesures à prendre pour répondre aux besoins de ses clients;
- amélioration des services, grâce à une meilleure compréhension des besoins;
- augmentation de la participation des clients à la définition de politiques et de pratiques plus efficaces pour assister les personnes atteintes de la MAAC;
- amélioration du profil et de l'image de marque de la Société;
- amélioration de la sensibilisation et du soutien du gouvernement et du grand public.

Conséquences pratiques

Les organismes sans but lucratif spécialisés dans la MAAC comprendront mieux les personnes qu'ils desservent et dispenseront, par conséquent, des programmes plus efficaces en faisant appel à des bénévoles vivant avec la MAAC. Les organismes et les bénévoles éventuels doivent cependant tenir notamment compte des conséquences pratiques suivantes :

- les organismes devraient informer les personnes chez qui la MAAC est diagnostiquée à ses débuts pour les inciter à se faire connaître et à faire du bénévolat;

- les employés des organismes de soutien devraient s'intéresser, en priorité, au potentiel que les personnes dans la phase initiale de la MAAC réaliseront, si elles deviennent bénévoles, au lieu de ne les traiter qu'en clients;
- une formation spécialisée devrait être prévue pour les employés qui travailleront avec des bénévoles dans la phase initiale de la MAAC;
- les organismes qui font appel à des bénévoles atteints de la MAAC devraient être disposés à les laisser participer à la sensibilisation du public, la collecte de fonds, des groupes de travail, le travail de planification, les réunions du conseil d'administration, etc., selon leurs centres d'intérêt, leur assurance, leurs aptitudes et leur expérience;
- les bénévoles atteints de la MAAC qui participent à des réunions et des interventions publiques devraient bénéficier d'un soutien plus important;
- des politiques claires devraient définir le rôle des personnes atteintes de la MAAC dans le travail d'un organisme (p. ex., leur rôle dans des activités telles que la défense des intérêts et la planification des programmes);
- les organismes doivent veiller à affecter assez d'employés pour travailler avec des bénévoles atteints de la MAAC et s'occuper de ces bénévoles quand leur état de santé se détériore;
- des directives doivent prescrire aux employés et aux bénévoles la marche à suivre quand l'état de santé d'un bénévole s'aggrave;
- tous les organismes qui soutiennent les personnes atteintes de la MAAC devraient leur permettre de contribuer à la planification des aides dont elles auront besoin quand leur état de santé se détériorera.

Voici la conclusion de la Société Alzheimer :

Nous espérons que les résultats et les observations de ce rapport seront utiles à d'autres organismes sans but lucratif et de bienfaisance qui se préoccupent de la défense des droits, l'intégration et le renforcement de l'autonomie. De plus, nous aimerions voir leurs clients prendre leur propre défense plutôt que de n'être que des bénéficiaires passifs de soins et de soutien (Société Alzheimer du Canada, 2006a, p. 30).

A.2.2 VIH/SIDA

Le travail de recherche d'André Samson (2006) confirme les constatations de la Société Alzheimer du Canada. Dans *L'engagement bénévole des personnes qui vivent avec le VIH/SIDA ou avec une autre maladie chronique majeure : enjeux et défis*, Samson affirme que les personnes vivant avec le VIH/SIDA peuvent améliorer leur qualité de vie grâce au bénévolat. Les activités bénévoles atténuent également la condamnation sociale de cette maladie et augmentent le sentiment d'intégration des personnes dans ce cas.

Samson a axé son travail de recherche sur les malades du VIH/SIDA qui font du bénévolat au service des organismes qui interviennent dans ces enjeux et sur leurs cadres supérieurs. Ses objectifs consistaient à évaluer les effets du bénévolat sur les personnes vivant avec le VIH/SIDA et sur ses conséquences pour les organismes desservant les membres des communautés francophones de Gatineau, Ottawa et Toronto dans ce cas.

Les personnes chez qui le VIH a été diagnostiqué pensent souvent avoir été condamnées à mort, bien que la manifestation des symptômes puisse être retardée de plusieurs décennies, voire même ne jamais survenir. Comme un bénévole l'a fait remarquer :

« Au début, j'ai associé l'infection à la mort, je me suis retrouvé devant un mur, le bénévolat m'a ouvert une porte et j'ai découvert que la vie était toujours possible. » (bénévole vivant avec le VIH).

L'infection à VIH, qui peut se manifester par le SIDA, isole les personnes à cause de la condamnation par le grand public des personnes infectées ou chez qui les symptômes de la maladie se manifestent. Le bénévolat permet toutefois aux personnes infectées par le VIH de contrecarrer les attitudes négatives et de retrouver un sentiment de dignité, un sens à leur vie et de l'assurance. Tous les bénévoles de cette étude étaient homosexuels et devaient non seulement faire face à la désapprobation par rapport à leur maladie, mais aussi par rapport à leur orientation sexuelle. Les personnes participant à l'étude ont expliqué que les attitudes négatives s'atténuaient, grâce à leur activité bénévole. Un des participants à l'étude a insisté sur le point suivant :

« Je me sens apprécié des autres. Je me sens joyeux, heureux. Le bénévolat m'a donné une certaine paix intérieure... J'apporte aux autres et je sens que c'est apprécié. » (bénévole vivant avec le VIH).

Le bénévolat est bénéfique pour les personnes vivant avec le VIH/SIDA en :

- redonnant du sens à leur vie;
- améliorant leur image d'elles-mêmes;
- restructurant leur vie;
- leur permettant de s'exprimer;
- les aidant à se réintégrer dans leur communauté locale;
- abattant le mur du secret et des préjugés sur le VIH/SIDA;
- leur donnant l'occasion de défendre les intérêts des personnes vivant avec le VIH/SIDA;
- leur fournissant un espace de liberté, où elles ne sont ni physiquement, ni socialement prisonnières de la maladie.

Conséquences pratiques

Les organismes sans but lucratif qui souhaitent faire appel à des bénévoles vivant avec le VIH/SIDA devraient mettre à l'étude les recommandations suivantes :

- adopter une politique autorisant explicitement les malades chroniques à faire du bénévolat (ce qui atténuera la désapprobation sociale par rapport à cette maladie);
- dispenser des ateliers pour sensibiliser leurs employés et leurs bénévoles;
- communiquer des directives aux employés et aux bénévoles sur la marche à suivre en cas de détérioration de l'état de santé d'un bénévole vivant avec le VIH/SIDA;
- inciter les bénévoles en poste vivant avec le VIH/SIDA à expliquer à leurs pairs, qui n'ont pas encore fait de bénévolat, ses effets positifs sur la santé, le bien-être et la situation sociale au sein de leur communauté;
- accepter d'être souple dans la programmation des activités bénévoles pour tenir compte des fluctuations de l'état de santé des bénévoles vivant avec le VIH/SIDA;
- sensibiliser les autres organismes à la valeur de ces bénévoles.

A.3 Anciens délinquants

Les adultes placés sous la surveillance exclusive des services correctionnels du Canada sont au nombre de 32 046 à l'heure actuelle et 117 506 autres personnes sont placées sous surveillance communautaire (Beattie, 2006). Une fois que ces personnes ont purgé leur peine d'incarcération et sont libérées, elles se refont souvent difficilement accepter dans la communauté. Les programmes de transition sont un des moyens qui favorisent la réintégration des anciens délinquants dans la société. Joanne Murray, de la Société John Howard du Grand Moncton et William Morrison et Cynthia Doucet, de l'Université du Nouveau-Brunswick, ont mené à bien, en collaboration, un travail de recherche sur l'intérêt de recruter d'anciens délinquants pour occuper des postes de pair bénévole dans ces programmes de transition.

Dans leur rapport de recherche, *Le bénévolat d'anciens délinquants : pratiques exemplaires pour les programmes communautaires* (Morrison, Doucet et Murray, 2006), ils passent en revue l'intérêt du bénévolat des pairs et analysent ses effets individuels sur les anciens délinquants qui font du bénévolat pour les programmes de réadaptation. Ils se sont servis du réseau national de la Société John Howard pour donner une portée nationale à leur analyse et ont recruté ainsi 21 personnes-ressources pour organiser des entrevues. Il s'agissait de travailleurs de première ligne (par ex., directeurs généraux, gestionnaires de programme, employés) et de bénévoles communautaires des programmes de réadaptation des anciens délinquants. Les chercheurs ont également analysé les idées de 41 anciens délinquants, en organisant 4 groupes de discussion régionaux avec des pairs bénévoles de tout le Canada.

Les avantages de l'affectation d'anciens délinquants à des postes de pair bénévole sont :

- les clients des programmes de réadaptation sont plus à l'aise pour recevoir des conseils et l'aide de leurs pairs;
- comme les pairs bénévoles parlent d'expérience, les clients les trouvent crédibles et sont plus disposés à les écouter;
- les pairs bénévoles leur donnent l'espoir de réussir et de se réinsérer dans la communauté;
- les pairs bénévoles font l'expérience des récompenses réservées à ceux qui redonnent à leur communauté;
- les pairs bénévoles donnent aux employés des informations fraîches sur les défis à relever par les anciens délinquants.

Les avantages soulignés par le personnel ont été confirmés dans les groupes de discussion avec des pairs bénévoles. Ces anciens délinquants ont insisté sur l'influence profonde et positive de leur « expérience vécue » et de leur réussite sociale, en dehors de la délinquance, sur leurs clients. Les pairs bénévoles qui sont parvenus à ce degré de stabilité sont des mentors efficaces pour aider les anciens délinquants, récemment libérés, à s'acquitter de leurs obligations au regard de la libération conditionnelle et de la loi et à se réadapter à la vie à l'extérieur de la prison. Les pairs bénévoles sont également une ressource précieuse pour sensibiliser le grand public à l'utilité d'aider les anciens contrevenants à se réinsérer.

Conséquences pratiques

Pour que les anciens délinquants puissent réussir à réintégrer leur communauté, ils doivent pouvoir participer à des activités qui renforcent leur sens des responsabilités civiques. Les organismes sans but lucratif qui dispensent des programmes de transition aux anciens délinquants peuvent y parvenir en faisant appel à des bénévoles qui sont d'anciens délinquants ayant parfaitement réussi leur réinsertion. D'autres organismes sans but lucratif qui dispensent des services à leur communauté devraient également envisager de faire appel à des bénévoles qui sont d'anciens délinquants. La prudence s'impose cependant pour sélectionner des personnes qui conviennent aux organismes et aux activités. Ceux-ci devraient appliquer les lignes directrices suivantes dans le recrutement d'anciens délinquants à titre bénévole :

- le recrutement et le filtrage devraient être constructifs, faciles à comprendre et permettre d'affecter les bénévoles à des postes propices à la sécurité et à la réussite des bénévoles comme des clients de l'organisme;
- les bénévoles doivent être en mesure d'apporter la preuve de la stabilité de leur vie et de leur absence de récidive depuis la fin de leur peine d'incarcération;
- il est indispensable de disposer de preuves de la constance, la fiabilité des anciens délinquants et de leur respect de la parole donnée, depuis la fin de leur incarcération et leur départ des programmes de transition communautaires;
- les motivations du bénévolat devraient être soigneusement étudiées;
- les anciens délinquants devraient disposer de compétences interpersonnelles satisfaisantes et être disposés à travailler à l'intérieur comme à l'extérieur du système carcéral, s'ils apportent bénévolement leur aide à des programmes de transition;

- des tâches bénévoles adaptées sont à définir pour chaque bénévole (p. ex., des tâches à risque faible, comme le jardinage, l'entretien, l'administration, etc. peuvent être confiées à des personnes susceptibles de présenter un risque élevé quand elles travaillent à plusieurs.)

Le rapport contient les recommandations suivantes pour les organismes qui veulent faire appel à d'anciens bénévoles pour des postes de pair bénévole au sein de programmes de transition :

- l'orientation, la formation et le mentorat sont indispensables pour que les anciens délinquants réussissent à s'adapter à leur rôle de bénévole;
- pendant l'orientation et les formations, le personnel devrait insister sur la valorisation des bénévoles dont la contribution peut être précieuse pour le programme de transition;
- un soutien individuel et une entraide de groupe permanents devraient être proposés aux pairs bénévoles, pour qu'ils gagnent en assurance, en estime d'eux-mêmes et acquièrent le sens du travail d'équipe;
- les pairs bénévoles devraient être autorisés à faire entendre « la voix de l'expérience » dans la planification des programmes;
- les organismes devraient créer une ambiance compatissante pour les pairs bénévoles et leur donner l'occasion de manifester de la compassion envers eux-mêmes et les autres;
- le contrôle et l'évaluation permanents du programme de bénévolat des pairs sont indispensables et ces opérations devraient s'effectuer dans la transparence.

A.4 Bénévoles à faible revenu

Des personnes peuvent être marginalisées et exclues à cause de leurs caractéristiques individuelles physiques ou comportementales ou bien encore à cause de leur passé, mais aussi pour des raisons économiques. La modicité du revenu et la pauvreté qui l'accompagne isolent souvent, parce qu'elles privent les personnes dans ce cas des moyens financiers d'accéder aux ressources physiques, sociales et économiques de la communauté. De nombreux organismes sans but lucratif gèrent, par conséquent, des programmes qui visent à alléger la pauvreté et à aider les personnes et les ménages à faible revenu à pouvoir accéder aux ressources communautaires.

Les constatations de l'*Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation* (ENDBP) démontrent que la probabilité que les membres d'un ménage fassent du bénévolat augmente proportionnellement au montant de son revenu (Hall, Lasby, Gumulka et Tyron, 2006). Le taux de bénévolat le plus bas est de 30 %, pour les personnes dont le revenu annuel total du ménage est inférieur à 20 000 dollars et s'élève à 60 % pour ceux dont les revenus sont égaux ou supérieurs à 100 000 dollars. Les bénévoles dont les revenus sont inférieurs à 20 000 dollars effectuent cependant plus d'heures de bénévolat (177 heures en moyenne) que ceux dont les revenus sont égaux ou supérieurs à 100 000 dollars (155 heures en moyenne). Ces chiffres permettent de conclure au profond dévouement des bénévoles à faible revenu.

Le Social Planning and Research Council of British Columbia [SPARC] a entrepris un travail de recherche sur l'expérience du bénévolat et les motivations des bénévoles à faible revenu. Ses conclusions ont été publiées dans un rapport intitulé *Qu'est-ce qui motive les bénévoles à faible revenu? Rapport sur les bénévoles à faible revenu de Vancouver et Prince George, Colombie-Britannique* (SPARC, 2005a) et dans deux fiches de renseignements : *Comprendre les bénévoles à faible revenu* (SPARC, 2005b) et *Les bénévoles à faible revenu : des gens à apprécier et à aider* (SPARC, 2005c).

SPARC a organisé des entrevues avec 53 personnes à faible revenu pour comprendre les motivations de leur bénévolat. La majorité de ces personnes percevaient les prestations d'aide sociale, d'assurance-emploi ou des pensions. Selon 79 pour cent (79 %) d'entre elles, le bénévolat était un moyen de diminuer leur isolement et de nouer des relations sociales. Elles ont également signalé que, quand vous êtes au chômage, votre cercle social se rétrécit rapidement, à moins de chercher délibérément à effectuer des activités qui vous font sortir dans la communauté. Pour certains bénévoles à faible revenu, le bénévolat est un moyen d'acquérir des compétences utiles pour l'emploi. Pour d'autres, il permet d'alléger le stress psychologique de la pauvreté, en canalisant leur énergie vers une activité gratifiante. De nombreux bénévoles à faible revenu veulent également « redonner » aux organismes qui les ont aidés. À vrai dire, les personnes à faible revenu deviennent souvent bénévoles en passant de la situation de client au rôle de bénévole au sein des organismes qui les assistent.

Les bénévoles à faible revenu rencontrent des obstacles et subissent des contraintes pour travailler bénévolement, ce qui n'est pas le cas des bénévoles au revenu plus élevé. Ces contraintes sont les suivantes :

- **contraintes liées au revenu** : des frais liés au bénévolat sont parfois difficiles à assumer (p. ex., transport, matériel, repas, etc.);
- **stress psychologique** : les personnes à faible revenu sont souvent stressées, ce qui peut se répercuter sur leur aptitude ou leur désir de faire du bénévolat;
- **contraintes liées à la santé** : des problèmes de santé sont souvent liés à la situation de nombreuses personnes à faible revenu, ce qui ne leur permet pas facilement de faire du bénévolat;
- **contraintes de temps** : les personnes qui perçoivent des prestations sociales ou d'assurance-emploi sont soumises à l'obligation légale de rechercher des emplois : leur disponibilité est donc limitée pour le bénévolat.

Conséquences pratiques

SPARC a élaboré plusieurs recommandations destinées aux organismes qui souhaitent recruter et retenir des bénévoles à faible revenu, à partir d'entrevues avec des coordonnateurs de bénévoles ou des bénévoles à faible revenu.

- considérer les clients à faible revenu comme une source de bénévoles, puisque les organismes les connaissent et qu'ils connaissent leurs activités et leur mission;
- solliciter personnellement ces clients pour faire du bénévolat. C'est un point important, parce que leur situation personnelle a vraisemblablement rejailli sur leur estime d'eux-mêmes. Cette sollicitation est une reconnaissance de leur valeur personnelle;
- demander aux bénévoles ce qu'ils peuvent apporter aux organismes. Ils gagnent en assurance et ont une plus grande impression de valeur personnelle, s'ils peuvent choisir quelle contribution apporter;
- s'assurer que les bénévoles éventuels ne se sentent pas contraints de faire du bénévolat pour bénéficier des services de soutien;
- éviter d'interroger un bénévole éventuel sur sa situation financière, puisque c'est souvent un sujet sensible;
- prendre le temps de comprendre ce que les personnes à faible revenu souhaitent retirer du bénévolat et les aider à atteindre au moins quelques-uns de ces buts. C'est important pour qu'elles gagnent en assurance.

SPARC formule les recommandations suivantes pour retenir les bénévoles à faible revenu et leur témoigner de la reconnaissance :

- apprendre à connaître la situation et les besoins personnels de ces bénévoles pour leur proposer des formes de soutien qui leur conviennent;
- envisager de leur verser une aide financière pour leur transport, si nécessaire;
- réfléchir aux moyens à employer pour répondre à quelques-uns des besoins de base des bénévoles (p. ex., aliments, vêtements, produits ménagers);
- être aussi souple que possible pour les horaires, en particulier pour les bénévoles au revenu faible à cause de problèmes d'invalidité ou de santé;
- reconnaître les efforts des bénévoles et les récompenser; les bénévoles à faible revenu de cette étude préféreraient de petits témoignages de reconnaissance utiles à d'importantes manifestations formelles;
- utiliser avec prudence les récompenses financières comme les honoraires, car les personnes qui perçoivent les prestations sociales doivent déclarer ce type de « revenu ».

A.5 Éléments de conclusion sur le bénévolat et la diversité individuelle

Plusieurs fils conducteurs sont communs à toutes les ressources documentaires présentées dans cette section. D'après elles, le bénévolat est, plus particulièrement, pour ces personnes, le moyen de :

- regagner de l'assurance et l'estime d'elles-mêmes;
- démontrer à la fois à elles-mêmes et aux autres qu'il est possible de ressentir à nouveau du bien-être et un sentiment de réussite;
- admettre qu'elles peuvent apporter beaucoup à leur communauté;
- démontrer que leurs caractéristiques particulières ou leur passé ne devraient pas motiver leur exclusion de la société;
- dissiper les mythes et la condamnation associés à leurs caractéristiques personnelles;
- montrer aux organismes sans but lucratif qu'elles peuvent les aider efficacement à accomplir leur mission;
- favoriser leur réinsertion dans la vie de leur communauté locale.

CARACTÉRISTIQUES DE GROUPE **B**

Les caractéristiques de groupe qui contribuent à la diversité des communautés sont les suivantes : la culture, l'appartenance ethnique, la langue et la religion. Cette section est répartie en :

- B.1** Immigrants
- B.2** Le bénévolat des Autochtones.

Les conséquences pratiques sont exposées à la suite de chacun des travaux de recherche sur le bénévolat des immigrants et présentées, sous forme de synthèse, à la fin de la section consacrée aux bénévoles autochtones.

B.1 Immigrants

Les nouveaux immigrants augmentent rapidement la diversité culturelle du Canada qui compte, à l'heure actuelle, plus de 200 groupes culturels et ethnoculturels (Scott, Selbee et Reed, 2006). L'immigration représente également 53 % de la croissance de la population canadienne (Patrimoine canadien, 2006). C'est la conséquence du dynamisme de la politique du multiculturalisme du Canada qui a stimulé l'immigration dans ce pays. La *Loi sur le multiculturalisme du Canada* stipule, pour garantir l'égalité de débouchés aux immigrants, que le gouvernement devra :

... promouvoir la participation entière et équitable des individus et des collectivités de toutes origines à l'évolution de la nation et au façonnement de tous les secteurs de la société, et à les aider à éliminer tout obstacle à une telle participation (Loi du multiculturalisme du Canada, L.R. (1985), ch. 24 (4ème suppl.), article 3(c)).

Le bénévolat est un des moyens de promotion de l'intégration des immigrants à la vie canadienne. Des éléments probants démontrent que les immigrants font du bénévolat pour faire bénéficier leur nouvelle communauté de leur savoir et de leur expérience et pour s'établir dans leur nouveau pays.

Dans *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation*, Hall et autres (2006) signalent que les immigrants au Canada sont légèrement moins susceptibles de faire du bénévolat que les Canadiens de

naissance (41 % contre 48 %). En revanche, quand les immigrants font du bénévolat, leur nombre d'heures de travail bénévole (165 heures en moyenne) équivaut presque à celui des Canadiens de naissance (168 heures en moyenne).

Nous présentons dans cette section les conclusions de plusieurs projets consacrés au bénévolat des immigrants au Canada. Certains de ces projets ont été subventionnés par le Centre de développement des connaissances, d'autres par le Centre de soutien communautaire.

B.1.1 Points de vue et expérience des immigrants bénévoles

Deux projets subventionnés par le CDC sont consacrés aux points de vue et à l'expérience des immigrants bénévoles. Nicole Chiasson et Claudia Morel ont étudié les néo-Canadiens qui vivent dans la région de l'Estrie au Québec. Leurs constatations sont présentées dans un rapport intitulé *Perceptions, attitudes et motivations des personnes néo-canadiennes à l'égard de l'action bénévole* (Chiasson et Morel, 2007). Fay Fletcher, Blythe Campbell et Jeneane Fast ont mené à bien un travail de recherche pour connaître l'expérience du bénévolat des immigrantes. Leurs principales conclusions sont présentées dans deux fiches de renseignements. *Les femmes immigrantes comme bénévoles : les avantages pour les organismes de bienfaisance et sans but lucratif* (Fletcher, Campbell et Fast, 2007a) fournit des lignes directrices aux organismes qui souhaitent recruter des immigrantes, à titre bénévole. *Les femmes immigrantes... Pourquoi faire du bénévolat?* (Fletcher, Campbell et Fast, 2007b) est rédigée pour les immigrantes que le bénévolat intéresse.

Chiasson et Morel (2007) ont mené à bien leur travail de recherche dans la région d'Estrie du Québec. Elles ont commencé par organiser des groupes de discussion avec des représentants de 11 organismes et 13 immigrants de Yougoslavie, du Salvador et de Colombie. Elles ont conçu, à partir des constatations de cette recherche préliminaire, un questionnaire qui a été complété par 98 néo-Canadiens. Fletcher, Campbell et Fast (2007a, 2007b) ont organisé des entrevues individuelles et des groupes de discussion avec 24 immigrantes habitant à Edmonton, en Alberta. Ces femmes représentaient une diversité de cultures et de milieux : professions libérales, étudiantes, mères à domicile et retraitées. Elles étaient toutes bénévoles.

D'après les constatations de ces travaux de recherche, les néo-Canadiens, comme la majorité des Canadiens (voir Hall et autres, 2006), font du bénévolat pour venir en aide à autrui, redonner à la communauté, contribuer à une cause en laquelle ils croient, utiliser leurs compétences et leurs connaissances, acquérir de nouvelles compétences et se détendre.

Certaines motivations des immigrants pour le bénévolat leur sont toutefois propres. Ces motivations sont les suivantes :

- aider les autres immigrants et être un modèle de rôle pour eux;
- mieux connaître la vie et la culture canadiennes;
- rencontrer et apprendre à connaître des Canadiens de naissance;
- obtenir des références canadiennes pour leur curriculum vitæ;
- s'exercer à parler français ou anglais.

Les néo-Canadiens sont confrontés, comme les autres Canadiens, à de nombreux obstacles pour faire du bénévolat, dont le manque de temps et l'impossibilité de s'engager à long terme. Certains obstacles leur sont toutefois propres ou sont plus fréquents pour les immigrants que pour les non-immigrants. Ce sont les obstacles suivants :

- difficultés d'expression en français ou en anglais;
- impression de ne pas être les bienvenus ou appréciés par les organismes bénévoles et communautaires;
- mauvaise connaissance des postes de bénévoles à pourvoir ou des compétences requises pour les occuper;
- inquiétude au sujet des frais associés au bénévolat (p. ex., pour les services de garde à l'enfance ou le transport);
- gêne par rapport à la nature formelle du bénévolat au Canada (p. ex., modalités de candidature, vérification des casiers judiciaires, régularité des horaires).

Conséquences pratiques

Ces ressources contiennent de nombreuses recommandations pour les organismes qui souhaitent recruter et retenir des immigrants bénévoles. Leurs principales recommandations sont les suivantes :

- créer une ambiance chaleureuse et accueillante;
- consacrer beaucoup de temps à présenter aux bénévoles le organismes et les tâches qu'ils accompliront;
- disposer de dépliants de présentation des organismes et de leurs activités, rédigés dans un style facile à comprendre, en plusieurs langues ou, au moins, en français ou anglais;

- vérifier la sensibilisation des membres du personnel et des bénévoles aux différences culturelles auxquelles ils pourront être confrontés (p. ex., certaines cultures considèrent qu'il est agressif et grossier de regarder quelqu'un dans les yeux);
- savoir que certains immigrants trouvent les vérifications de leur casier judiciaire offensantes et essayer d'être souple dans ce domaine, dans la mesure du possible;
- montrer de l'intérêt pour la culture des immigrants bénévoles (p. ex., les inciter à parler aux membres du personnel et aux autres bénévoles de leurs traditions culturelles);
- envisager de collaborer avec d'autres organismes de leur communauté pour sensibiliser au bénévolat des immigrants.

B.1.2 Le rôle des congrégations ethniques dans le bénévolat

De nombreux immigrants recherchent de l'aide pour s'adapter au Canada en se joignant à des congrégations religieuses de leur propre milieu ethnoculturel. Comme Femida Handy, Leona Anderson et Lisa Diniz l'expliquent dans leur rapport de recherche intitulé *Le rôle des congrégations ethniques dans le bénévolat* :

Pour de nombreux immigrants, ces congrégations offrent un refuge sûr où ils peuvent tisser des liens d'amitié, parler leur langue et conserver leurs pratiques culturelles (Handy, Anderson et Diniz, 2005a, p. 1).

D'après certains éléments probants de l'ENDBP de 2004, les congrégations religieuses jouent un rôle important dans la vie des immigrants. Bien que le taux de bénévolat des immigrants et des Canadiens de naissance au profit des organismes religieux soient comparables (respectivement 11 % et 10 %), les immigrants font don d'une plus grande proportion de leurs heures de travail bénévole aux organismes religieux que les Canadiens de naissance (22 % contre 15 %).

Dans leur rapport et leur fiche de renseignements (Handy et autres, 2005a, 2005b), les chercheuses analysent les raisons pour lesquelles les nouveaux immigrants deviennent membres de congrégations ethniques, comment ils s'impliquent dans le bénévolat par leur intermédiaire et les conséquences de leurs activités bénévoles. Des entrevues ont été organisées sur les immigrants bénévoles, dans tout le Canada, avec des ecclésiastiques de 34 congrégations, représentant 8 religions et 16 groupes ethnoculturels. De plus, 33 groupes de

discussion ont été organisés avec 190 immigrants dans diverses régions du Canada et plus de 834 immigrants ont complété une enquête.

Les nouveaux immigrants retirent de nombreux avantages de leur bénévolat dans leur congrégation. Deux des avantages les plus importants, d'après ce travail de recherche, sont les suivants : la création de nouveaux réseaux sociaux avec les membres de la congrégation (50 % des répondants) et avec des membres de la communauté locale (45 % des répondants). L'acquisition de compétences professionnelles et la préparation à l'emploi ont été citées par 25 % des répondants. Les participants aux groupes de discussion avaient également l'impression que les nouvelles relations sociales constituaient l'aspect le plus important de leur bénévolat. Les autres avantages du bénévolat dans les congrégations ethniques étaient les suivants pour les immigrants :

- les congrégations mettent à la disposition des immigrants un lieu accueillant où ils peuvent parler leur langue et vivre leur culture, tout en faisant du bénévolat;
- les immigrants peuvent nouer de nouvelles amitiés avec des personnes de leur propre milieu ethnoculturel, tout en faisant du bénévolat;
- le bénévolat pour une congrégation, dont les activités mettent les immigrants en relation avec des Canadiens de naissance et des institutions canadiennes, les aide à mieux maîtriser leur langue et à mieux connaître la culture canadienne;
- le bénévolat dans une congrégation procure une expérience canadienne aux nouveaux immigrants et les aide à trouver un emploi rémunéré.

Conséquences pratiques

D'après les constatations de ce travail de recherche, il est indispensable que les congrégations et les organismes sans but lucratif collaborent pour motiver les nouveaux immigrants à faire du bénévolat. Ce rapport formule les recommandations suivantes aux congrégations ethniques et aux organismes sans but lucratif qui cherchent à faire appel, à titre bénévole, à des immigrants :

- les organismes sans but lucratif devraient se rapprocher des congrégations ethniques et les sensibiliser à l'intérêt du bénévolat, qui permet de tisser des relations sociales et d'apporter une contribution à la communauté en dehors des congrégations;

- les congrégations devraient souligner que leurs activités bénévoles aident les immigrants à tisser des relations sociales, mais leur procurent également une expérience canadienne, ce qui constitue la première étape sur la voie d'une embauche;
- les organismes sans but lucratif devraient analyser la possibilité de créer des liens et de collaborer avec des congrégations ethniques, dans le cadre d'activités bénévoles communes. Les nouveaux immigrants qui font déjà du bénévolat dans leur congrégation connaîtront ainsi d'autres types d'établissements et d'autres formes de bénévolat. Ces immigrants bénévoles pourront ensuite concevoir le bénévolat comme le moyen de trouver un emploi et de tisser des relations sociales, mais aussi comme la condition essentielle à l'existence d'une collectivité sans risques, saine et tolérante, qui respecte et valorise la diversité;
- les organismes sans but lucratif devraient également envisager de collaborer avec des congrégations ethniques pour augmenter la diversité au sein de leurs programmes de bénévolat. Grâce à la plus grande diversité de leurs bénévoles et de leurs employés rémunérés, les organismes sans but lucratif seront plus représentatifs des données démographiques de la collectivité et ils serviront mieux la population locale.

B.1.3 Aînés immigrants

La 411 Seniors Centre Society (2005) a mené à bien un travail de recherche sur la conception et les pratiques du bénévolat d'aînés récemment arrivés au Canada et appartenant à divers milieux ethnoculturels. Les aînés auxquels se consacre le rapport intitulé *Le bénévolat chez les aînés des communautés culturelles nouvellement arrivées au Canada* appartenaient à six groupes ethnoculturels différents. Des entrevues ont été organisées avec 63 personnes et 316 aînés ont participé à 25 groupes de discussion. L'objectif poursuivi consistait à produire des informations pouvant servir à concevoir des programmes de bénévolat séduisants pour ces aînés, qui désirent souvent aider leur communauté et ont le temps de le faire.

Indépendamment de leur origine ethnique, la majorité des aînés de cette étude (80 %) ont directement aidé des personnes ou des groupes de leur communauté, sans passer par un organisme. Cette préférence pour le coup de main informel au détriment du bénévolat formel, très répandu dans de nombreuses cultures, constitue un défi à relever pour les organismes sans but lucratif canadiens qui désirent augmenter la diversité de leurs bénévoles pour être plus

représentatifs des milieux qu'ils desservent. Les autres défis à relever par les organismes sans but lucratif qui souhaitent faire appel à des aînés bénévoles de divers milieux ethnoculturels sont les suivants :

- créer des valeurs ou une philosophie multiculturelles, qui seront jugées accueillantes par les aînés bénévoles de divers milieux ethnoculturels;
- mettre au point des modalités de recrutement moins intimidantes pour les bénévoles;
- inciter les aînés bénévoles de divers milieux ethnoculturels à passer du stade de bénéficiaires passifs des services d'un organisme à celui de collaborateurs actifs à leur conception et mise en œuvre;
- trouver une solution pour apaiser les craintes inspirées aux aînés bénévoles de divers milieux ethnoculturels par les questions de responsabilité liées au bénévolat formel;
- inciter les aînés de milieux non multiculturels à renoncer à leur confort personnel et à cesser de n'assister que les membres de leur milieu ethnoculturel au Canada.

Conséquences pratiques

Si les organismes sans but lucratif souhaitent être plus représentatifs des milieux multiculturels qu'ils servent, ils seraient bien inspirés de faire appel à des aînés bénévoles de divers milieux ethnoculturels. Les aînés sont très respectés au sein de nombreux milieux ethnoculturels. Les recruter à titre bénévole favoriserait l'acceptation et la valorisation des organismes sans but lucratif, ainsi que leur efficacité pour dispenser des services culturellement adaptés aux différents milieux ethnoculturels.

Ce rapport formule les recommandations suivantes aux organismes qui cherchent à faire appel, à titre bénévole, à des aînés de divers milieux ethnoculturels :

- tisser des liens avec différents milieux ethnoculturels de leur communauté pour comprendre leur culture, leur langue et le bénévolat informel de leurs aînés et de leurs autres membres;
- créer des programmes de bénévolat culturellement pertinents, grâce aux discussions et à la collaboration avec les milieux ethnoculturels locaux;

- étudier par quels moyens accorder une certaine place au bénévolat informel et décider lesquels de ses éléments pourraient s'appliquer à des programmes de bénévolat formel;
- créer un climat accueillant au sein des organismes, dans lequel les employés et les bénévoles nés au Canada acceptent la diversité;
- essayer de solliciter individuellement l'aide des aînés, dans la mesure du possible;
- supprimer la barrière de la langue en disposant de personnes capables de communiquer avec les aînés bénévoles de divers milieux ethnoculturels qui maîtrisent imparfaitement le français ou l'anglais;
- rendre le filtrage des nouveaux bénévoles aussi informel et peu intimidant que possible;
- veiller à ce que les documents des organismes (p. ex., énoncé de mission, description des programmes de bénévolat, formulaires de candidature des bénévoles) existent dans les langues des milieux ethnoculturels avec lesquels il souhaite travailler;
- insister sur l'importance et le côté plaisant du bénévolat (p. ex., il donne l'occasion de faire connaître sa culture, d'utiliser ses compétences, d'aider autrui et de renforcer son sentiment d'appartenance à la communauté).

B.1.4 Jeunes immigrants

La Calgary Immigrant Aid Society (CIAS) a mené à bien un projet pilote pour étudier par quels moyens les organismes sans but lucratif peuvent augmenter l'efficacité du recrutement durable de jeunes bénévoles de divers milieux ethnoculturels. Ils ont commencé par organiser deux groupes de discussion avec dix-sept jeunes immigrants de la première génération, issus de huit cultures et pays d'origine. Ces jeunes ont été interrogés sur les thèmes suivants :

- les obstacles au bénévolat formel dans les organismes sans but lucratif;
- les postes et les activités bénévoles qui leur plairaient;
- la formation nécessaire, selon eux, pour effectuer des activités bénévoles.

Les chercheurs ont également organisé 2 groupes de discussion avec 11 coordonnateurs de bénévoles et gestionnaires de programme de grands organismes sans but lucratif de Calgary.

Des constatations se sont dégagées des groupes de discussion sur les avantages et les inconvénients de recruter des jeunes bénévoles issus de divers milieux ethnoculturels. Ces

constatations, ainsi que des recommandations pour les organismes, sont publiées dans un manuel intitulé *Pour une intégration des jeunes de différentes cultures dans les programmes de bénévolat : comment recruter, former et fidéliser les jeunes de différentes cultures* (CIAS, 2005).

Les organismes qui font appel à de jeunes bénévoles de diverses cultures en retirent les avantages suivants :

- amélioration du savoir-faire culturel des organismes (c.-à-d., les employés et les bénévoles sont informés des différentes normes et traditions culturelles);
- amélioration de l'efficacité des services et du soutien dispensés aux divers milieux culturels;
- renforcement de liens avec divers milieux culturels et amélioration du soutien à leur profit;
- perfectionnement des programmes des organismes, grâce à l'abondance de connaissances, compétences, expérience et dynamisme dont les jeunes de divers milieux culturels les font bénéficier;
- création d'une réserve de candidats d'une réelle diversité culturelle pour les futurs postes d'employé à pourvoir.

Conséquences pratiques

Ce rapport formule les recommandations suivantes pour éliminer les obstacles au recrutement de bénévoles de divers milieux culturels :

- tisser des relations avec les écoles du quartier; y intervenir devant les élèves et y placer des affiches sur les postes bénévoles;
- trouver des occasions pour que les jeunes d'un milieu culturel particulier fassent du bénévolat ensemble et qu'ils soient à l'aise;
- être sensible aux différents niveaux de maîtrise de la langue; prévoir des activités bénévoles qui n'exigent qu'une maîtrise limitée de la langue;
- rédiger en plusieurs langues, si possible, les encarts sur les responsabilités bénévoles et, au minimum, en français ou en anglais et dans un style très simple;
- prévoir des horaires flexibles et, dans la mesure du possible, de nombreux travaux à court terme que les jeunes peuvent facilement effectuer pendant le temps dont ils disposent;
- être souple dans le filtrage et le simplifier le plus possible;

- essayer d'entrer en relation avec les parents des bénévoles pour qu'ils connaissent l'activité de leurs enfants et les soutiennent.

Ce rapport formule les recommandations suivantes pour orienter et former les jeunes bénévoles de divers milieux culturels :

- être souple dans la programmation de l'orientation et de la formation;
- organiser des séances d'orientation interactives et amusantes;
- employer un langage clair, simple, facile à comprendre et ne pas communiquer trop d'informations en même temps;
- utiliser des aides visuelles pour diminuer les problèmes de langue et faire mieux comprendre les thèmes traités;
- comme de nombreux jeunes sont issus de cultures où le bénévolat formel ne fait pas partie des traditions, expliquer systématiquement la notion de bénévolat formel pendant la séance d'orientation;
- dans toute la mesure du possible, essayer de s'appuyer sur des adultes favorables à la diversité ou qui parlent la langue des jeunes bénévoles.

Enfin, il est vivement recommandé aux organismes qui souhaitent retenir de jeunes bénévoles de divers milieux culturels de prendre les mesures suivantes :

- rendre le bénévolat plaisant en créant des occasions d'interaction sociale avec d'autres jeunes;
- remettre des récompenses ou des incitatifs tangibles (p. ex., carte d'entrée dans une installation, chèques-cadeaux, cartes de cinéma, lettres de référence, etc.)
- célébrer les fêtes de différentes cultures;
- permettre aux jeunes d'exprimer leur rétroaction dans les réunions de bilan pour que les activités bénévoles leur conviennent et leur soient adaptées;
- laisser les jeunes exercer de plus en plus de responsabilités au fur et à mesure que leur expérience progresse;
- reconnaître la maîtrise des langues des jeunes qui sont nombreux à en parler plusieurs;
- reconnaître la diversité de leur expérience de la vie et les inciter à la partager avec les employés et les autres bénévoles;
- rendre hommage à la contribution des jeunes de divers milieux culturels aux organismes et à la communauté qu'ils servent.

B.2 Bénévoles autochtones

Le fonctionnement traditionnel des sociétés autochtones repose sur le principe de l'égalité entre les individus qui, indépendamment de leur âge, sexe ou statut social, font usage de leur libre arbitre dans un large éventail de domaines. Les décisions au sujet de la communauté sont prises par tous ses membres, grâce à une méthode à base de discussions et de recherche de consensus. La direction de la communauté est assurée collectivement par les aînés qui veillent au respect de la recherche de consensus (Whittles, 2005).

Dans le domaine de la participation civique et du dévouement à la communauté, la tradition de partage et de solidarité avec leurs voisins, les personnes de leur sang et leur communauté est solidement ancrée chez les Autochtones (Chorney, Silver, Mitchell, Ranville et Sinclair, 2006). Ils sont nombreux à désigner les contributions de ce type par le terme « coup de main », qui prend souvent la forme d'activités informelles et non structurées, effectuées quand c'est nécessaire, contrairement au bénévolat formel dans le cadre d'un organisme (Mowatt et Young, 2006a).

Comme les communautés ont évolué et que les Autochtones se sont installés dans des zones urbaines pour chercher des emplois et bénéficier d'autres services, les pratiques traditionnelles ont été soumises à rude épreuve. L'héritage historique des interactions entre les Autochtones et les non-Autochtones s'est également fait sentir sur les pratiques traditionnelles de soutien collectif et de gouvernance. L'incidence de ces changements a été négative sur le comportement social, la santé et le bien-être général de nombreuses communautés autochtones. Un second souffle se manifeste toutefois, en ce moment, et les communautés autochtones urbaines et rurales sont nombreuses à se revitaliser grâce à des programmes qui opèrent la synthèse entre le « coup de main » traditionnel et le bénévolat formel. Plusieurs ressources documentaires sur le bénévolat des Autochtones sont présentées dans cette section. Elles sont toutes le fruit de projets subventionnés par le CDC.

B.2.1 Le bénévolat des Autochtones du Nord du Canada

Cinq ressources documentaires ont été réalisées à partir de deux études consacrées au bénévolat des Autochtones dans les Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.) :

- *Perpétuer des traditions solidement ancrées : la participation des Autochtones au secteur bénévole des Territoires du Nord-Ouest* (Little, Auchterlonie et Stephen, 2005);
- *Faire participer les bénévoles autochtones à des organismes à mission territoriale dans les Territoires du Nord-Ouest* (Little, 2005);

- *Fort McPherson : un modèle de bénévolat* (Auchterlonie, 2005a);
- *Nos histoires : la participation des Autochtones dans le secteur bénévole des Territoires du Nord-Ouest* (Auchterlonie, 2005b);
- *Ils ont fait un choix noble : faire du bénévolat sportif dans de petites communautés des Territoires du Nord-Ouest* (Daitch, Short, Bertolini et MacPherson, 2005).

Les informations de ces ressources font ressortir trois aspects du bénévolat des Autochtones dans le Nord :

- leurs points de vue et leur expérience;
- les organismes communautaires et les organismes territoriaux;
- le bénévolat dans les communautés éloignées.

Points de vue et expérience des Autochtones

Le dévouement à la communauté est le fondement des traditions autochtones. Les personnes sont tenues d'aider autrui spontanément et de faire librement don de leur temps et de leurs ressources à leurs amis et voisins. C'est également le dévouement à la communauté qui est à l'origine de nombreux organismes sans but lucratif, communautaires et bénévoles des T.N.-O. Le bénévolat classique, auquel de nombreux Autochtones participent maintenant, au sein d'organismes municipaux et territoriaux plus importants, est également influencé par les traditions du coup de main et du partage.

Little et autres (2005) soutiennent cependant que le bénévolat est en perte de vitesse dans les T.N.-O. et expliquent ce phénomène par plusieurs raisons :

- les communautés sont plus importantes et moins homogènes, ce qui diminue le sentiment d'appartenance individuelle et le sens des responsabilités collectives;
- l'économie des T.N.-O. est passée de l'économie de subsistance et de récolte de ressources naturelles, où l'entraide collective était vitale, à une économie fondée sur les salaires. Les membres des communautés se préoccupent donc davantage de leur bien-être économique et de celui de leur famille que de celui de l'ensemble de la communauté;
- la question du travail rémunéré et non rémunéré est source de confusion et de crispation;

- d'après de nombreuses personnes, la responsabilité de l'organisation de ses membres pour répondre aux besoins collectifs de la communauté incombe toujours aux chefs, dont certains ne le font plus;
- dans de nombreuses communautés des T.N.-O., les jeunes, entre autres, adoptent des comportements malsains, incompatibles avec les valeurs traditionnelles, comme celles du coup de main et du partage.

La contradiction entre des méthodes d'aide traditionnelles et informelles et des méthodes plus modernes et plus formelles est générale dans les T.N.-O. Il importe donc de comprendre les opinions des Autochtones sur le bénévolat formel. Little et autres (2005) apportent les éclaircissements suivants :

- l'assistance structurée et institutionnalisée fait parfois passer le message que l'aide informelle est moins importante;
- les programmes de bénévolat formel du gouvernement et des organismes sans but lucratif ont transféré à la communauté ce qui relevait autrefois des initiatives, des responsabilités et du dévouement à la communauté de chacun de ses membres;
- le bénévolat formel semble exiger plus de compétences de haut niveau que de nombreux Autochtones ont, à tort, l'impression de ne pas posséder, à cause de son organisation structurée et souvent complexe;
- les programmes de bénévolat formel donnent l'impression que l'aide à autrui relève exclusivement des organismes et ne doit s'effectuer qu'en appliquant certaines méthodes;
- pour diverses raisons, certains pensent que les personnes qui participent à des activités de bénévolat formel devraient être rémunérées;
- le bénévolat formel est souvent étroitement cloisonné par secteur (p. ex., les jeunes, le sport, la petite enfance, etc.), ce qui diffère de la motivation traditionnelle d'aider chaque fois que c'est nécessaire;
- les programmes de bénévolat étroitement ciblés peuvent diviser une communauté, à cause de la concurrence pour obtenir du financement et des bénévoles, pour sauvegarder l'activité de chaque programme.

Organismes communautaires et organismes territoriaux

De nombreux Autochtones fondent leur propre organisation bénévole dans leur communauté. Dans son étude de cas, *Fort McPherson : un modèle de bénévolat*, Auchterlonie (2005a) souligne le soutien communautaire sans réserve dont les organisations locales bénéficient souvent, ainsi que la synthèse du bénévolat formel et informel qu'elles appliquent. Elle étudie 12 organisations locales qui interviennent dans différents aspects de la vie communautaire (p. ex., radio locale, service d'incendie, conseil des aînés, mieux-être des femmes, jeunes et prévention du suicide). De nombreuses personnes apportent leur aide informelle à ces organisations quand c'est nécessaire. D'autres font du bénévolat plus formel dans le cadre d'activités structurées (p. ex., réunions de conseil d'administration, assemblées, etc.). Ces dernières contributions sont jugées différentes de l'aide informelle et, de ce point de vue, doivent être rétribuées. Ces rétributions ne correspondent que partiellement à la valeur du temps et du travail des personnes qui effectuent ce type d'activités, mais démontrent la valorisation de leur contribution bénévole formelle.

L'application des valeurs traditionnelles aux grands organismes sans but lucratif, bénévoles et communautaires à mission territoriale est plus problématique. Les organismes de cette importance se font concurrence dans la sollicitation de maigres ressources financières et humaines, aux yeux des Autochtones, ce qui est contraire aux valeurs traditionnelles de soutien intégré et général aux communautés. Les organismes à mission territoriale disposent également de peu d'employés et de bénévoles autochtones et ne sont donc pas représentatifs de la réalité des T.N.-O. Le caractère très formel de leurs structures et programmes dissuade souvent les Autochtones de faire du bénévolat pour eux, sans parler du problème de la rémunération du bénévolat formel.

Avant l'expansion du secteur bénévole et communautaire dans les T.N.-O., c'est le secteur public qui dispensait majoritairement les services et qui rétribuait les personnes qui participaient à des réunions, siégeaient à des conseils d'administration et effectuaient d'autres tâches « bénévoles ». Des organismes sans but lucratif dispensent désormais de nombreux services autrefois assurés par le secteur public. Ces organismes attendent des bénévoles qu'ils travaillent sans salaire, ce qui est source de confusion. Celle-ci est exacerbée par l'absence de mot pour désigner le « bénévolat » ou les « groupes de bénévoles » dans les langues autochtones. On donne un coup de main, prend soin des autres et partage sans se poser de question, alors que le bénévolat formel est conçu comme un « travail » philanthropique qui mérite d'être reconnu par une forme de paiement.

Bénévolat dans les communautés éloignées

Daitch et autres (2005) ont étudié le bénévolat sportif dans quatre communautés éloignées : Deline, réserve de Hay River, Ulukhaktok (Holman Island) et Wha Ti. Leur population s'échelonne de 298 personnes (Hay River) à 570 personnes (Deline). La population de ces communautés est autochtone à plus de 95 %. Les jeunes (de moins de 25 ans) représentent entre 45 % (Deline) et 51 % (Ulukhaktok) de la population. Des entrevues individuelles ont eu lieu avec, au total, 29 bénévoles sportifs et 23 bénévoles non sportifs, qui ont également participé à des groupes de discussion sur le bénévolat sportif dans leur communauté.

Les chercheurs ont constaté que l'altruisme, à savoir aider autrui, était la motivation la plus importante dans le bénévolat sportif. Selon 90 pour cent (90 %) de ces bénévoles, c'est la principale raison de leur engagement personnel. Aux yeux d'un grand nombre d'entre eux, ces activités permettaient également d'aider les jeunes à éviter d'adopter des comportements négatifs et de contribuer au bien-être de la communauté.

Ces quatre communautés ont maintenu leurs traditions culturelles en vie et ces dernières jouent un rôle important dans le bénévolat sportif. Le sport n'est pas considéré comme une activité isolée et étroitement ciblée. C'est plutôt le moyen de renforcer les traditions autochtones du coup de main dans la communauté et de contribuer au développement intégral de chacun. Les sports non traditionnels (p. ex., le golf) sont intégrés aux célébrations traditionnelles, où ils rejoignent des activités traditionnelles comme la pêche, le débitage du bois et la préparation des peaux. Le sport fait ainsi partie d'un ensemble d'activités intégrées qui renforcent le sentiment d'appartenance et le sens des relations sociales des membres de ces communautés.

B.2.2 Bénévolat des Autochtones des communautés urbaines

Deux projets financés par le Centre de développement des connaissances ont analysé le bénévolat des Autochtones dans des communautés urbaines. Josephine Savarese et ses collègues (2006) ont étudié les femmes bénévoles de deux communautés scolaires de Prince Albert, en Saskatchewan. La majorité des femmes de cette étude étaient autochtones. Leurs constatations sont exposées dans *Les femmes et l'expérience du bénévolat dans les quartiers Midtown et East Hill de Prince Albert*. Paul Chorney et ses collaborateurs (2006) ont étudié le rôle des bénévoles autochtones dans la revitalisation d'un quartier du centre-ville de Winnipeg, au Manitoba. Leur rapport s'intitule *Étude de cas : la participation des Autochtones à la revitalisation d'un quartier*.

Savarese et autres (2006) soulignent que les deux écoles de leur étude ont très bien réussi à retenir leurs bénévoles, bien qu'elles se trouvent dans des quartiers à faible revenu. Les deux écoles entretiennent d'étroites relations avec leur communauté locale et invitent régulièrement les parents et les autres membres de la communauté à venir contribuer aux activités de l'école. Ces deux établissements scolaires disposent également d'une salle communautaire où les gens peuvent aller et venir librement avec leurs enfants, rencontrer d'autres personnes et tisser des relations sociales. Enfin, chaque école est dotée d'une coordonnatrice communautaire rémunérée, qui sert de mentor aux bénévoles et les aide chaque fois que c'est nécessaire.

La situation économique et familiale des femmes ayant participé à ce projet était souvent difficile, leur niveau d'étude faible et elles étaient souvent au chômage. Le bénévolat leur permet de :

- acquérir de nouvelles compétences;
- améliorer leur estime d'elles-mêmes et gagner en assurance;
- retirer une réelle satisfaction de leur contribution à la communauté et de leur coup de main;
- alléger leur dépression et leur ennui;
- tisser de nouvelles relations sociales et de nouveaux réseaux;
- participer à la vie de leur(s) enfant(s) à l'école;
- approfondir leurs relations avec leur(s) enfant(s), les autres bénévoles et les éducateurs.

L'avantage le plus important pour la communauté est le suivant : les écoles sont en mesure de mettre à la disposition des enfants et de leurs parents un milieu plus sécuritaire, efficace et se prêtant localement mieux à l'éducation. Les écoles et les communautés retirent également des avantages parce que les bénévoles :

- apportent une aide directe aux écoles dans les nombreux domaines où elles rendent service (p. ex., interventions orales, création d'expositions pour les écoles, rangement, aide dans les activités extrascolaires);
- créent un milieu amical et accueillant à l'école;
- contribuent à donner aux enfants le sens de l'entraide et de la compassion;
- soutiennent et rassurent les élèves en difficulté;
- contribuent à mieux faire respecter l'école par la communauté;
- convainquent la communauté de s'intéresser plus à l'école.

Dans une étude différente, mais apparentée, Chorney et autres (2006) se sont intéressés à la revitalisation du quartier West Broadway de Winnipeg. Ce quartier à faible revenu d'environ 5 000 habitants, où régnait autrefois une forte délinquance, s'est métamorphosé en communauté dynamique et sécuritaire. C'est la participation active de ses membres, notamment ceux d'origine autochtone, qui a permis ce retournement de situation. Ce travail de recherche a porté sur les motivations des membres autochtones de la communauté et sur la nature culturelle particulière de leurs modalités de contribution à cette démarche de revitalisation. Cette étude a également porté sur les effets de l'expérience du bénévolat sur les bénévoles autochtones.

Les chercheurs ont interviewé 32 bénévoles autochtones au sujet de leur expérience du bénévolat à West Broadway. Quarante pour cent (40 %) d'entre eux étaient au chômage et percevaient les prestations sociales. Ils ont justifié leur bénévolat par les raisons suivantes :

- donner un coup de main et apporter leur contribution à la communauté;
- nouer de nouvelles relations sociales et consolider leurs relations sociales plus anciennes;
- améliorer le bien-être de la communauté;
- donner l'exemple aux enfants et aux adolescents et les inciter à une plus grande responsabilité civique et à l'adoption de modes de vie sains;
- redonner après avoir reçu de l'aide pendant qu'ils traversaient leur propre période de difficulté, comme la toxicomanie;
- acquérir des compétences et de l'expérience qui leur serviront à trouver un emploi.

Les participants ont également fait état des avantages qu'ils ont retirés du bénévolat, grâce auquel :

- ils se sentent mieux dans leur peau;
- ils ont plus d'assurance dans la vie de tous les jours;
- ils se sont trouvés dans des situations stimulantes qui leur ont permis d'améliorer leurs compétences sociales et techniques;
- ils savent mieux s'adapter au milieu urbain;
- ils ont pu améliorer la communauté locale et la sécuriser;
- ils ont pu oublier leurs problèmes en se consacrant à aider autrui;
- ils ont mieux conservé leurs pratiques traditionnelles en les faisant découvrir à d'autres;
- ils ont eu l'occasion de rencontrer des non-Autochtones et des néo-canadiens et d'apprendre à se comprendre et se respecter les uns les autres.

B.2.3 Femmes autochtones bénévoles

L'Institute for Advancement of Aboriginal Women (IAAW) a mené à bien, en 2006, un travail de recherche sur les femmes autochtones bénévoles. L'IAAW souhaitait comprendre l'expérience du bénévolat des femmes autochtones et collaborer avec elles à la conception d'un manuel de recrutement des bénévoles pour les organismes sans but lucratif.

L'IAAW a observé les femmes autochtones bénévoles à deux grands rassemblements en Alberta, un pour les Premières nations et l'autre pour les Métis. Les chercheuses ont élaboré, à partir de leurs observations, une série de questions pour ces femmes autochtones bénévoles et l'organisation des « réunions » pendant lesquelles les femmes autochtones réagiraient à ces questions. Neuf réunions ont été organisées dans quatre provinces et un territoire (Colombie-Britannique, Alberta, Manitoba, Nouvelle-Écosse et Territoires du Nord-Ouest). À chaque réunion, les femmes ont raconté leur expérience et formulé des propositions pour le manuel destiné aux organismes sans but lucratif. Les idées au sujet du manuel ont alimenté la réflexion à chaque réunion suivante, où les propositions de chaque réunion précédente ont été enrichies et modifiées. De plus, six femmes autochtones ont exprimé des avis détaillés. Le cadre de référence et le contenu du manuel ont été finalisés lors d'un groupe de discussion de femmes autochtones à Medicine Hat, en Alberta.

L'IAAW a réalisé à la fois un manuel pour les organismes, *Lignes directrices pour le recrutement et le maintien dans leur poste des femmes autochtones bénévoles* (Mowatt et Young, 2006a) et un rapport sur leur méthode de recherche et leurs constatations, *Le bénévolat dans les communautés autochtones : moi? Faire du bénévolat?* (Mowatt et Young, 2006b).

Les participantes aux réunions ont justifié leur bénévolat par les raisons suivantes :

- apporter leur contribution à la collectivité;
- aider d'autres personnes dans le besoin;
- donner d'elles-mêmes grâce à leurs compétences et leurs connaissances;
- sauvegarder les valeurs traditionnelles de la compassion et du partage;
- nouer de nouvelles relations sociales et renforcer les anciennes;
- acquérir de l'expérience, des compétences et des connaissances;
- améliorer leur expérience professionnelle et se préparer à l'emploi.

D'après les participantes, les méthodes de recrutement ci-dessous étaient les plus efficaces pour recruter des femmes bénévoles :

- solliciter directement leur aide;
- se servir du bouche à oreille;
- se servir des médias (p. ex., journaux, radio, Internet, etc.);
- prévoir un service de garde à l'enfance ou des installations sur place pour que les femmes puissent venir avec leurs enfants.

Enfin, les participantes ont cité les éléments suivants qui sont indispensables pour conserver de bonnes relations de travail avec des femmes autochtones :

- respecter leur culture (c.-à-d., patrimoine et traditions);
- les traiter avec respect et dignité;
- ne pas les juger.

B.2.4 Recrutement et fidélisation des bénévoles autochtones pour des manifestations sportives

Sask Sport inc et l'Université de Regina ont collaboré à un travail de recherche pour tirer les principaux enseignements de la réussite du recrutement de bénévoles autochtones. Ils ont fondé leur étude sur leur expérience de deux grandes manifestations sportives : les Jeux d'été du Canada de 2005 et les Jeux d'hiver des Premières nations de la Saskatchewan de 2006. Les conclusions de cette étude sont présentées dans deux fiches de renseignements : *Recrutement de bénévoles autochtones pour des événements sportifs* (McKague, Hoeber, Riemer, Dorsch et Kryzanowski, 2007) et *Maintien dans leur poste des bénévoles autochtones à des événements sportifs* (Hoeber, McKague, Riemer, Dorsch et Kryzanowski, 2007).

L'équipe de recherche a constaté que les bénévoles autochtones sont principalement motivés par le soutien des ambitions athlétiques de leurs enfants. Les parents permettaient à leurs enfants de profiter de possibilités qui ne se seraient peut-être pas présentées sans le bénévolat. Une deuxième motivation a été également constatée : être un modèle de rôle pour les jeunes. Comme l'a expliqué un bénévole autochtone :

« S'ils voient des parents en faire [du bénévolat], ils vont en faire aussi. »
(Parent bénévole)

Une invitation officielle à participer à une manifestation unique pour mettre en valeur la culture autochtone constituait une autre motivation.

Les organisateurs de la manifestation ont fait appel à des bénévoles, par l'intermédiaire de quelques Autochtones liés aux sports qui seraient présents aux manifestations et dont les compétences seraient utiles. Ces personnes ont, à leur tour, fait directement appel à des amis, des membres de leur famille et de la communauté. Comme McKague et autres (2007) le soulignent, la majorité des bénévoles des Jeux d'hiver de 2006 ont été recrutés par des réseaux familiaux.

Les chercheurs ont constaté l'absence de problèmes pour retenir les bénévoles, aux Jeux d'été de 2005, comme aux Jeux d'hiver de 2006. La tradition de donner un coup de main et de s'occuper des autres, fortement enracinée chez les Autochtones, était sans doute vraisemblablement à l'origine de cet état de fait, selon les chercheurs. La nature des tâches confiées aux bénévoles autochtones y a cependant joué aussi un rôle. Un grand nombre de ces tâches étaient extraordinairement souples et peu formelles et étaient effectuées en famille. Comme les bénévoles autochtones étaient en minorité à ces manifestations, les organisateurs ont veillé à la présence d'aînés pour soutenir le moral des bénévoles et à l'intégration des traditions et des symboles autochtones aux manifestations. Tous ces éléments ont contribué à créer une ambiance décontractée et accueillante pour les bénévoles.

Les chercheurs se sont rendu compte que les Autochtones acceptent volontiers de faire du bénévolat, si les tâches sont relativement informelles, effectuées en famille, dans une ambiance décontractée et s'ils aident un membre de leur famille en plus de la communauté au sens large. Les bénévoles préféraient des activités bénévoles non structurées et comportant des tâches variées.

B.2.5 Conséquences pratiques

Cette section récapitule les principales conséquences de toute la recherche sur le bénévolat des Autochtones.

Il est souhaitable que les organismes sans but lucratif prennent les mesures suivantes pour construire des relations positives avec les communautés autochtones locales :

- consulter Internet et les autres sources d'information pour connaître les groupes autochtones de leur région, les réserves où ils habitent, leurs langues et leurs noms traditionnels, etc.;

- entrer en relation avec ces groupes autochtones et demander aux aînés et aux autres dirigeants de venir parler de leur culture aux employés et aux bénévoles de leur organisme;
- vérifier si des cérémonies et des festivals autochtones sont organisés dans leur région;
- nouer des relations avec les communautés autochtones en leur demandant de pouvoir participer à leurs fêtes et festivals;
- associer des membres de la communauté autochtone à la planification et la mise en œuvre de manifestations exceptionnelles ou d'ateliers;
- soutenir, chaque fois que c'est possible, les organismes de la communauté autochtone;
- impliquer les Autochtones à titre « d'experts locaux », quand ils ont besoin de conseils sur les activités à mettre en place au service de leur communauté;
- embaucher des Autochtones pour les postes rémunérés de leur organisme.

Les organismes sans but lucratif qui souhaitent recruter des bénévoles autochtones devraient prendre les mesures suivantes :

- promouvoir le bénévolat pour démontrer leur dévouement à la communauté;
- créer des programmes de bénévolat pertinents pour les communautés autochtones locales et impliquer les employés autochtones et les communautés autochtones locales dans leur conception;
- montrer aux bénévoles éventuels que leur organisme peut créer pour eux un climat plaisant, accueillant et amusant;
- si certains de leurs employés sont autochtones, les impliquer dans la méthode de recrutement;
- associer les aînés de la communauté au sein de laquelle ils recrutent à leur démarche de recrutement;
- commencer par recruter en sollicitant l'assistance ou l'aide des gens pour mener à bien une activité bénévole au lieu de leur demander de participer à du bénévolat formel;
- manifester du respect pendant le recrutement des bénévoles, surtout à l'égard des femmes bénévoles;
- être conscient que certaines femmes autochtones sont mal à l'aise quand elles travaillent en compagnie d'hommes et essayer d'en tenir compte;
- formaliser la méthode de recrutement le moins possible;

- être conscient des différences culturelles entre les groupes autochtones. Ne pas hésiter à interroger les gens sur leur milieu culturel et leurs traditions. Ils sauront ainsi que ces organismes sont conscients de la diversité culturelle au sein de la communauté autochtone et souhaitent respecter ces différences.

Les organismes sans but lucratif devraient envisager les mesures suivantes pour retenir les bénévoles autochtones :

- prévoir un programme d'orientation pour les nouveaux bénévoles autochtones;
- interroger les bénévoles autochtones sur leurs attentes et travailler avec eux à la création d'un milieu qui leur convient;
- veiller à ce que le climat de leur organisme soit respectueux, neutre, ouvert, amical et détendu;
- susciter une culture du partage et de la compassion au sein de leur organisme;
- prendre garde aux mœurs culturelles associées au sexe et à l'âge;
- autoriser, dans la mesure du possible, les femmes autochtones à venir faire du bénévolat avec leurs enfants;
- être souple dans l'horaire des activités bénévoles;
- prévoir des activités qui permettent aux bénévoles autochtones « d'apprendre en faisant » et de prendre des initiatives;
- donner aux bénévoles autochtones l'occasion d'élargir leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience et d'exercer des responsabilités de dirigeant;
- reconnaître la contribution des bénévoles autochtones et leur rendre hommage à la fois de façon formelle et informelle.

Les organismes sans but lucratif doivent également tenir compte de l'importance des aînés dans les communautés autochtones. Il est souhaitable que les organismes sans but lucratif associent les aînés au recrutement des bénévoles. Les aînés donneront aux bénévoles des assurances sur l'opinion favorable et l'estime de la communauté autochtone pour les organismes.

Points importants à comprendre au sujet des aînés :

- leur grande sagesse est reconnue;
- ils jouent le rôle de guides spirituels de leur communauté;
- ils font autorité pour les affaires familiales et communautaires importantes;
- ils veillent sur la culture et enseignent la tradition et la langue.

Ne pas négliger les points suivants dans les relations avec les aînés :

- leur demander la permission de leur poser des questions ou de recueillir leur avis;
- suivre scrupuleusement leurs conseils dans les relations avec les bénévoles autochtones;
- mettre à leur disposition un moyen de transport pour se rendre à un organisme;
- prévoir des rafraîchissements quand un aîné est présent;
- reconnaître officiellement la contribution d'un aîné à un organisme et lui rendre hommage.

LE BÉNÉVOLAT DES JEUNES

PARTIE 3

D'après Hall et autres (2006), dans leur rapport intitulé *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation* (ECDBP), le taux de bénévolat des jeunes âgés de 15 à 24 ans est le plus élevé (55 %) de tous les groupes d'âge. Il semblerait, par conséquent, raisonnable d'en déduire que les organismes sans but lucratif ne doivent s'inquiéter inutilement au sujet de l'engagement civique des jeunes. Or, malgré ce taux de bénévolat élevé, il reste presque 2 millions de jeunes qui ne font pas de bénévolat au Canada⁵. Cet état de fait est source d'inquiétude parce que des éléments probants convaincants démontrent que le manque de participation des jeunes au service communautaire se poursuit à l'âge adulte. Dans son bref article, *Community Involvement: The Influence of Early Experience*, Frank Jones signale que les personnes ayant fait du bénévolat pendant leur jeunesse participaient presque cinq fois plus à des services communautaires, à l'âge adulte, que ceux qui n'étaient pas dans ce cas (Jones, 2000)⁶.

De plus, parmi les jeunes ayant fait du bénévolat en 2004, soit 55 % de tous les jeunes, certains en avaient fait dans le cadre des programmes de service communautaire obligatoire en milieu scolaire. D'après les constatations de l'ECDBP, 15 % de tous les bénévoles âgés de 15 à 19 ans et 9 % de ceux âgés de 20 à 24 ans y avaient été contraints. Les conséquences à long terme de ces programmes de service obligatoire sur le futur comportement de bénévole ne sont pas parfaitement connues. Il demeure donc nécessaire d'inciter les jeunes à faire du bénévolat par choix personnel.

En outre, la situation ne se résume naturellement pas aux taux de bénévolat. Le temps consacré par les jeunes au bénévolat est également important et, d'après les constatations de l'ECDBP, les jeunes effectuent moins d'heures de bénévolat que la majorité des autres bénévoles. En 2004, les bénévoles âgés de 15 à 24 ans ont fait don, en moyenne de 139 heures par année et ceux âgés de 25 à 34 ans de 137 heures par année, en moyenne. Par comparaison, les bénévoles âgés de 35 à 44 ans ont fait don de 152 heures et ceux âgés de 65 ans et plus de 245 heures.

⁵ Cette estimation repose sur des données de Statistique Canada qui démontrent que, le 1er juillet 2006, ce groupe d'âge comptait 4,4 millions de membres. *Population selon le sexe et le groupe d'âge*, Statistique Canada, consulté le 22 février 2007, à partir de l'URL : <http://www40.statcan.ca/102/cst01/demo10a_f.htm>.

⁶ Jones définit dix types de participation communautaire, répartis en deux catégories : *la sensibilisation civique* et *les participations communautaires intensives*. La sensibilisation civique recouvre le vote et l'intérêt pour les nouvelles; les participations communautaires intensives recouvrent le bénévolat (formel et non formel), la participation à des clubs philanthropiques et des organisations politiques, etc.

Un autre point est à noter : les services aux jeunes constituent la raison d'être de nombreux organismes bénévoles et communautaires, ou ceux-ci dispensent des programmes réservés aux enfants et aux adolescents. Dans *Force vitale de la collectivité : faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Hall et autres (2005) signalent que près d'un quart (23 %) des organismes sans but lucratif du Canada dispensent des services aux enfants et aux adolescents. Les organismes sans but lucratif ont besoin des idées et du travail des jeunes, dans la conception, comme dans la prestation de leurs programmes, pour adapter leurs services aux jeunes et à l'évolution du milieu de vie des jeunes.

De nombreuses raisons interdisent donc aux organismes sans but lucratif de se laisser aller à un excès d'optimisme et leur imposent d'étudier en permanence par quels moyens faire naître des vocations de bénévole chez les jeunes. C'est, toutefois, une difficulté de taille pour de nombreux organismes qui font face à des concurrents pour capter l'attention des jeunes. Ils doivent également comprendre parfaitement les besoins et les aspirations des jeunes pour mettre sur pied des programmes de bénévolat qui en tiennent compte. Cette tâche peut être délicate pour les organismes qui, pendant leur travail de planification, ne disposent pas de jeunes bénévoles en nombre suffisant pour leur apporter des éclaircissements sur les types d'activités bénévoles qui plaisent aux jeunes. Les organismes sans but lucratif doivent également être sensibles à l'idée de confier des responsabilités aux jeunes, pour que ceux-ci participent à la gouvernance et à la planification stratégique. Cette attitude pourrait entretenir la continuité des organismes et de leurs programmes et donner aux organismes le dynamisme et la capacité d'innovation nécessaires pour s'adapter à un milieu social en évolution rapide.

Les constatations des travaux de recherche subventionnés par le CDC sur le bénévolat des jeunes, ainsi que leurs conséquences pratiques, sont présentées dans cette section, de même qu'une sélection de constatations d'autres travaux de recherche récents.

Cette section se divise en deux parties :

- A.** Optique des jeunes sur le bénévolat
- B.** Service communautaire et apprentissage par le service

OPTIQUE DES JEUNES SUR LE BÉNÉVOLAT **A**

Si les organismes doivent attirer de jeunes bénévoles, ils doivent comprendre ce qui motive ces derniers à faire don de leur temps à la communauté. C'est seulement en parlant aux jeunes qu'on peut y parvenir. C'est la méthode qui a été suivie dans les projets de recherche présentés dans cette section. Les chercheurs ont organisé des enquêtes, des entrevues et des groupes de discussion pour comprendre les attitudes des jeunes par rapport au bénévolat, ainsi que leurs attentes quand ils se lancent dans des activités bénévoles.

Les ressources documentaires réalisées dans ce domaine de recherche présentent une grande diversité. Certaines s'intéressent aux jeunes et au bénévolat au sein d'une seule communauté, d'autres étudient le bénévolat des jeunes à l'échelle d'une province et certaines autres les optiques des jeunes sur le bénévolat à l'échelle nationale. Malgré cet éventail de thèmes traités, certaines des constatations de ces ressources se recoupent.

Cette section est répartie à partir des thèmes suivants :

- A.1** L'expérience du bénévolat des jeunes de 15 ans et plus;
- A.2** L'expérience du bénévolat des jeunes de 8 à 12 ans;
- A.3** Jeunes bénévoles dans des postes de dirigeant et de gouvernance;
- A.4** Manuel sur le bénévolat des jeunes;
- A.5** Bénévolat familial;
- A.6** Conséquences pratiques;

A.1 L'expérience du bénévolat des jeunes de 15 ans et plus

A.1.1 Terre-Neuve

Fran Locke et Penelope Rowe, du Community Services Council of Newfoundland and Labrador, ont analysé, dans une étude, les facteurs qui conditionnent le bénévolat des jeunes à Terre-Neuve. Leurs constatations sont exposées dans le rapport intitulé *Mobiliser les jeunes (âgés de 15 à 34 ans) en milieu rural à Terre-Neuve* (Locke et Rowe, 2006) et dans quatre fiches de renseignements : *Mobiliser les jeunes en milieu rural à Terre-Neuve* (aperçu) (Locke et Rowe, 2005a); *Profil d'une collectivité* (Locke et Rowe, 2005b); *Principales constatations sur les jeunes bénévoles* (Locke et Rowe, 2005c) et *Fais du bénévolat : conseils pour les jeunes* (Locke et Rowe, 2005d).

Le travail de recherche de Locke et Rowe présente de l'intérêt, parce qu'elles ne se sont pas limitées à analyser les attitudes des jeunes; elles ont également étudié celles du personnel des organismes sans but lucratif qui cherchent à mobiliser de jeunes bénévoles. Elles ont organisé 5 groupes de discussion auxquels ont participé 44 jeunes au total et ont organisé des entrevues, avec des jeunes qui faisaient du bénévolat et d'autres jeunes qui n'en faisaient pas. Elles ont aussi administré une enquête auprès de 117 organismes et ont mené à bien des entrevues approfondies avec 41 membres de leur personnel. Un tableau très détaillé du bénévolat des jeunes à Terre-Neuve est le fruit de ce travail.

Les organismes de l'enquête de Locke et Rowe n'ont été qu'1 % à signaler que les jeunes avaient pris l'initiative d'entrer en contact avec eux. Cet état de fait démontre très clairement que les organismes doivent faire le premier pas s'ils veulent que les jeunes fassent du bénévolat. D'après 68 % des organismes, ce sont les sollicitations personnelles qui sont les plus efficaces pour recruter des jeunes. La promotion à base d'affiches et de dépliants ou l'appel aux jeunes par l'intermédiaire des écoles et des églises n'étaient que moyennement satisfaisants. Ces méthodes étaient jugées efficaces par 15 à 20 % des organismes. La méthode des interventions ou des ateliers était la moins efficace. Les organismes n'étaient qu'1 % à obtenir des résultats satisfaisants par cette méthode.

Un peu plus d'un tiers (35 %) des organismes seulement ont signalé compter de jeunes bénévoles dans leurs rangs. Ils n'étaient que 5 % à compter des jeunes de moins de 19 ans à leur conseil d'administration et 36 % à compter des jeunes de 19 à 34 ans à leur conseil d'administration. Pendant leurs entrevues, les cadres supérieurs et les administrateurs ont déclaré que la tâche la plus délicate consistait à confier plus des responsabilités aux jeunes et à leur faire confiance pour contribuer au travail de planification et de prise de décision des conseils d'administration. Locke et Rowe observent que les organismes doivent être sensibilisés à l'intérêt d'inciter les jeunes à accepter des responsabilités et à leur servir de mentor.

Pendant leurs discussions avec les jeunes bénévoles, Locke et Rowe leur ont demandé comment ils avaient trouvé leur poste bénévole actuel. Ils ont été 40 % à répondre l'avoir trouvé grâce à leur famille, 24 % par relation directe avec l'organisme et 12 % par l'intermédiaire de l'école. Ils n'ont été que 2 % à déclarer avoir pris l'initiative d'entrer en contact avec un organisme pour faire du bénévolat. Locke et Rowe ont également demandé à 82 bénévoles et anciens bénévoles si leur famille et leurs amis faisaient du bénévolat. D'après un peu plus de trois quarts (76 %) de ces jeunes, le bénévolat était une tradition familiale et les amis de 92 % d'entre eux faisaient aussi du bénévolat. Ces constatations permettent de conclure que les jeunes sont plus susceptibles de faire du bénévolat, si c'est également le cas d'autres personnes de leur entourage.

Interrogés sur les raisons de leur bénévolat, les jeunes ont été 85 % à répondre que c'était pour en retirer une satisfaction personnelle, qu'ils définissaient ainsi : se dévouer au service d'une cause en laquelle ils croient et d'un changement positif. Ils ont également souligné que le bénévolat devait être amusant et permettre de rencontrer de nouvelles personnes. Les non-bénévoles de ces entrevues ont expliqué qu'ils ne faisaient pas de bénévolat par manque de temps, parce qu'ils n'avaient pas été sollicités ou par manque de confiance en eux.

A.1.2 Québec

Deux études menées à bien au Québec sont consacrées au bénévolat des jeunes dans les petites communautés de Laval et de la Montérégie.

Simon Tessier, Nguyen Minh-Nguyet et Kathleen Gagnon, du Centre de Bénévolat de Laval, ont enquêté auprès de 140 jeunes bénévoles. Ils ont également organisé 15 entrevues et 5 groupes de discussion. Leurs constatations sont exposées dans un rapport de recherche intitulé *Étude sur l'action bénévole chez les jeunes* (Tessier, Minh-Nguyet et Gagnon, 2006).

Cathy Froment-Prévosto et Julie Fortier, de Loisir et Sport Montérégie, ont enquêté auprès de 80 établissements scolaires, institutions municipales, organismes sans but lucratif et organismes sportifs, ainsi qu'auprès de 220 jeunes bénévoles et non-bénévoles. Elles présentent leurs constatations dans « *Ne marcher ni devant, ni derrière, mais aux côtés des jeunes* » : cadre de référence de l'engagement bénévole des jeunes âgés de 15 à 19 ans en Montérégie (Froment-Prévosto et Fortier, 2006) et dans deux fiches de renseignements : *Pour quelles raisons les jeunes s'engagent-ils dans le bénévolat dans la collectivité?* (Froment-Prévosto et Fortier, 2005a) et *Soutien et témoignages de reconnaissance pour les jeunes qui font du bénévolat dans la collectivité* (Froment-Prévosto et Fortier, 2005b).

Laval

Tessier, Minh-Nguyet et Gagnon s'intéressaient principalement aux conditions favorables et défavorables au bénévolat des jeunes et à celles qui favorisent le maintien des bénévoles dans leur poste. Les chercheurs pensaient que la connaissance et la compréhension de ces conditions permettraient aux organismes de créer une ambiance propice au bénévolat à long terme des jeunes.

Les jeunes des groupes de discussion ont expliqué que leur principale motivation pour le bénévolat était altruiste : ils voulaient aider les gens et s'impliquer dans la vie de leur communauté ou de leur école. Le bénévolat ne leur permettait pas seulement d'aider, mais aussi d'apprendre, de nouer des relations sociales et de s'amuser. L'enquête auprès de 140

jeunes bénévoles a confirmé ces constatations : d'après 91 % des répondants, ils faisaient du bénévolat pour des raisons altruistes, 83 % d'entre eux pour être utiles à leur communauté et 77 % d'entre eux parce qu'ils voulaient jouer un rôle actif dans la société.

Les jeunes aimaient que leur travail soit apprécié. Selon 91 % des jeunes de cette étude, la gratitude des gens pour leur travail les motivait beaucoup à poursuivre leur bénévolat. Cette attitude faisait ressentir aux bénévoles un profond sentiment de réussite et de satisfaction personnelles. Les chercheurs ont constaté que les bénévoles ressentaient la plus grande satisfaction quand ils étaient en mesure d'obtenir des résultats tangibles, en équipe. D'autres facteurs motivaient les jeunes à faire du bénévolat : leur intérêt pour un organisme et sa mission (99 %) et sa clientèle (96 %).

D'après près de trois quarts (72 %) des répondants de l'enquête, ce sont les contraintes de temps qui constituaient le plus grand obstacle au bénévolat. Les autres obstacles avaient trait à l'ambiance de l'organisme où ils faisaient du bénévolat : elle n'était ni source d'inspiration, ni de motivation pour 56 % d'entre eux et 52 % la trouvaient trop rigide. Les observations formulées pendant les groupes de discussion et les entrevues donnent de la crédibilité à ces constatations. D'après les bénévoles et les employés rémunérés des organismes, les adultes acceptaient parfois mal les jeunes et l'encadrement faisait défaut. Les organismes manquaient également de souplesse pour s'adapter à l'évolution rapide des besoins des adolescents.

Tessier, Minh-Nguyet et Gagnon formulent la conclusion suivante :

Les résultats de cette étude soulignent que des facteurs à la fois altruistes et personnels sont à la source de la motivation des jeunes à s'engager bénévolement (Tessier et autres, 2006, p. 14).

Montérégie

Froment-Prévosto et Fortier expliquent dans leur rapport que leur objectif consistait à aider les organismes des sports et loisirs de la Montérégie à créer un cadre qui servirait de catalyseur pour la participation des jeunes et qui serait propice aux activités bénévoles. Elles poursuivent ainsi leur propos :

Nous souhaitons encourager les acteurs [les organismes sans but lucratif] à créer un milieu qui permettra à chaque jeune d'être au cœur de son propre bénévolat en loisir et de lui donner la chance d'agir dans la collectivité, d'être entendu, écouté et reconnu (Froment-Prévosto et Fortier, 2006, p. 1).

Les chercheuses présentent rapidement les publications sur le bénévolat des jeunes, avant les constatations détaillées effectuées à partir de leur enquête auprès des organismes et des bénévoles, ainsi que des entrevues qu'elles ont organisées. Ces constatations sont présentées dans des tableaux où les différents facteurs qui conditionnent le recrutement et le maintien dans leur poste des jeunes bénévoles sont classés par ordre d'importance. D'autres tableaux font apparaître le degré d'accord des jeunes avec diverses affirmations sur leur place au sein des organismes.

Contrairement à Tessier et autres (2006) dans leur étude, Froment-Prévosto et Fortier ont constaté que, d'après les jeunes, aucune motivation n'était plus importante que les autres dans leur bénévolat. Les bénévoles ont, par exemple, accordé la même importance aux motivations suivantes dans leur classement : « réaliser quelque chose dont je suis fier/fière », « servir une cause en laquelle je crois », « avoir du plaisir » et « améliorer mes chances d'obtenir un emploi ». Quand ils ont été priés de classer par ordre d'importance les facteurs conditionnant le maintien des bénévoles dans leur poste, ils ont accordé la même importance aux facteurs suivants : « avoir du plaisir », « acquérir de nouvelles compétences et connaissances » et « réussir ce que j'entreprends ».

Froment-Prévosto et Fortier ont constaté une légère divergence d'opinions, entre les représentants des organismes et les jeunes, sur leurs motivations et leurs attentes par rapport au bénévolat. D'après les organismes, un sentiment d'appartenance à la collectivité, aux organismes ou aux écoles impliqués dans le bénévolat importerait aux jeunes, qui ont expliqué que c'était sans importance. Froment-Prévosto et Fortier en déduisent que les jeunes n'avaient pas tant réfléchi que cela au sens du bénévolat. Voici ce qu'elles en disent :

Enfin, il nous est apparu, durant notre recherche, que la perception du bénévolat par les jeunes n'est pas très précise et que cette perception est bien souvent très différente de celle des adultes. Une éducation en ce sens semble dès lors tout à fait nécessaire, afin que les jeunes et les organismes parlent le même langage (Froment-Prévosto et Fortier, 2006, p. 13).

Les jeunes bénévoles ont répondu que les adultes devraient les laisser exprimer leurs opinions et les soutenir quand ils essaient d'apporter leur contribution au travail de planification, en réponse à la question sur la place des jeunes au sein des organismes sans but lucratif. Les organismes devraient fournir aux jeunes « un espace où ils peuvent s'exprimer » sur les questions concernant les bénévoles et les exposer à des adultes qui les écoutent avec respect.

A.2 L'expérience du bénévolat des jeunes de 8 à 12 ans

Charlene Shannon et Brenda Robertson ont étudié le bénévolat des enfants âgés de 8 à 12 ans. Elles emploient le terme de « préadolescents » pour désigner ce groupe d'âge en s'écartant de la définition de Statistique Canada, d'après laquelle les jeunes sont âgés de 15 à 24 ans. Les constatations de cette étude sont exposées dans *Les jeunes bénévoles : comprendre l'expérience du bénévolat des jeunes de 8 à 12 ans* (Shannon et Robertson, 2006).

Shannon et Robertson soulignent que la majorité des travaux de recherche sur les jeunes bénévoles traitent de ceux âgés de 15 ans et plus, ce qui explique la rareté des connaissances sur ceux âgés de moins de 15 ans. Elles poursuivaient les objectifs suivants dans leur travail de recherche :

- évaluer les valeurs, les attitudes et l'expérience des jeunes de 8 à 12 ans dans le domaine du bénévolat;
- recenser les facteurs sociaux qui conditionnent ces attitudes et ces valeurs;
- recenser les difficultés des organismes de jeunes pour cultiver la valorisation du bénévolat chez les préadolescents.

L'échantillon de l'étude a été formé à partir des Clubs garçons et filles des quatre provinces de la région atlantique. Shannon et Robertson ont interviewé au total 73 préadolescents (31 garçons et 42 jeunes filles) et 7 directeurs généraux.

Les préadolescents ont apporté les réponses suivantes quand ils ont été interrogés sur le sens qu'ils donnent au mot « bénévolat » : pour 70 % d'entre eux, ce mot signifiait « aider quelqu'un à faire quelque chose », pour 25 % d'entre eux, il signifiait « aider à des tâches ou des activités » et, pour 14 % d'entre eux « faire quelque chose pour quelqu'un d'autre ». Ils n'ont été que 10 % à répondre « aider la communauté⁷ ». Les chercheuses en concluent, qu'aux yeux des préadolescents, le bénévolat consiste à aider directement quelqu'un. C'était particulièrement vrai pour les enfants de 8 à 10 ans, pour qui des actions comme tenir la porte ouverte pour quelqu'un et aider leurs parents à faire la vaisselle étaient des exemples de bénévolat. Aux yeux des jeunes de 12 ans, en revanche, le bénévolat tendait à consister à apporter leur aide pour une activité. Celui-ci, selon eux, permettait à une activité d'avoir lieu.

⁷ La somme des pourcentages dépasse 100, parce que de nombreux jeunes ont donné plusieurs réponses.

Les préadolescents savaient que le bénévolat était une question de choix, mais avaient tendance à le confondre avec les emplois rémunérés. Certains d'entre eux pensaient que les gens faisaient du bénévolat en effectuant un travail rémunéré, parce qu'ils l'avaient « choisi » :

« Nous n'avions pas d'éboueur pour ramasser les ordures toutes les semaines, parce c'est à eux de le faire. Ils ont choisi de le faire. »

(Bénévole préadoslescent)

Shannon et Robertson expliquent que les préadolescents ne définissent pas le bénévolat comme les adolescents ou les adultes. Ils ne font pas la différence entre les emplois rémunérés et le bénévolat, ni entre leur contribution aux tâches familiales et aux activités bénévoles qu'ils effectuent dans les clubs.

Presque tous les préadolescents ont cité les groupes vulnérables comme les aînés, les patients hospitalisés et les pauvres en réponse à une question sur les personnes qui devraient bénéficier de l'aide du bénévolat. Ces réponses découlent peut-être de l'explication, par les directeurs généraux des Clubs garçons et filles, que le bénévolat consiste à aider les personnes moins chanceuses. Les préadolescents n'ont été que 8 % à ne pas pouvoir dire qui pourrait bénéficier d'une aide bénévole.

Les préadolescents de cette étude ont été priés d'identifier les adolescents et les adultes qu'ils considéraient comme des bénévoles, afin d'identifier leurs modèles de rôle. Plus de la moitié d'entre eux (52 %) ont cité leurs parents et 48 % d'entre eux leurs amis. Certains de leurs parents faisaient bien du bénévolat formel pour des organismes locaux. De nombreux préadolescents ont néanmoins cité leurs parents à cause de l'aide informelle qu'ils apportaient à des voisins ou des amis. Voici, par exemple, pour quelle raison un garçon de 9 ans a répondu que son père était bénévole :

« Mon père a aidé un ami à son travail à construire un hangar. »

Près d'1 préadolescent sur 5 (19 %) a répondu que ses frères et sœurs étaient bénévoles et 30 % d'entre eux ont cité des membres de leurs clubs. Ils ont été très peu à citer des personnes faisant directement du bénévolat pour eux, comme les bénévoles des Clubs garçons et filles. Voici la réaction de Shannon et Robertson sur ce point :

Les modèles de rôle ne sont utiles qu'à condition d'être identifiables. Les jeunes n'apprendront pas l'importance du bénévolat, s'ils ne peuvent pas reconnaître les bénévoles, ni comprendre qu'ils retirent des avantages du travail des bénévoles (Shannon et Robertson, 2006, p. 13).

D'après la majorité des préadolescents, ils avaient été fréquemment sollicités par le directeur général de leur club pour faire du bénévolat. C'est surtout par plaisir (36 %) et pour aider les gens (28 %) qu'ils faisaient du bénévolat. Ils ont été nombreux à expliquer avoir plaisir à aider les autres. Les principales activités bénévoles auxquelles ils ont participé étaient les suivantes : collecter des fonds (53 %), nettoyer la ville et la communauté (41 %), participer aux tâches à effectuer au Club (37 %) et tâches de leadership ou d'animateur dans des activités de formation (23 %)⁸. Ils aidaient presque toujours les autres dans le cadre des activités du Club. Ils n'étaient qu'entre 4 % et 7 % à apporter directement leur aide à des personnes, par exemple en leur servant des repas, en participant à une banque alimentaire ou en se rendant à des maisons de retraite.

Les sept directeurs généraux de cette étude avaient tous incité les jeunes de 8 à 12 ans à faire du bénévolat, mais, selon eux, de nombreuses difficultés les gênaient pour y réussir :

- **manque d'encadrement par des adultes** : de nombreux clubs étaient gênés par le manque de ressources humaines pour accompagner les jeunes à des activités bénévoles;
- **manque de régularité dans les activités bénévoles** : tous les directeurs généraux ont expliqué qu'il serait utile de pouvoir confier des activités bénévoles régulières aux préadolescents, ce que les contraintes de ressources rendaient problématique. À cause de ce manque de régularité dans les activités bénévoles, il est difficile pour les préadolescents d'acquérir de l'aisance par rapport aux tâches à effectuer et aux personnes avec lesquelles ils font du bénévolat;
- **parents** : tous les parents ne sont pas favorables au bénévolat des préadolescents et, par exemple, ne donnent pas leur permission ou n'assurent pas leur transport;
- **transport** : le transport des préadolescents pour se rendre aux activités bénévoles et en revenir se traduit par un coût financier et en ressources humaines. La majorité des clubs ne proposent que des activités bénévoles qui n'exigent pas de transport, à cause de contraintes financières;

⁸ La somme des pourcentages dépasse 100, parce que de nombreux jeunes ont donné plusieurs réponses.

- **préjugés des autres organismes** : tous les directeurs généraux étaient convaincus que les préadolescents étaient victimes de discrimination. Les autres organismes sous-estimaient leur valeur de bénévoles, ne les trouvaient pas fiables et, selon eux, exigeaient trop d'encadrement;
- **caractéristiques des préadolescents** : la timidité et le manque d'assurance constituent souvent des obstacles à l'engagement des préadolescents. Les directeurs généraux ont également expliqué que de nombreux préadolescents s'attendent à retirer un avantage concret, sous une forme ou sous une autre, en contrepartie de leur bénévolat. Ils avaient tendance, dans le cas contraire, à classer le bénévolat dans la catégorie du « travail » non payé et étaient réticents pour y participer.

Shannon et Robertson concluent que les jeunes sont disposés à faire du bénévolat, mais n'en comprennent pas clairement le sens. Ils sont nombreux à ne pas faire la distinction entre le travail rémunéré et les services bénévoles et considèrent que les professionnels, comme les médecins et les enseignants, sont des bénévoles. Ils ne savaient pas non plus quelles personnes faisaient du bénévolat pour assurer leurs activités. Les adultes et les adolescents devaient, de toute évidence, expliquer le bénévolat aux préadolescents pour les faire changer d'opinions. C'est à condition de bien comprendre ce qu'est le bénévolat que les préadolescents persévéreront dans cette voie en grandissant.

A.3 Jeunes bénévoles dans des postes de dirigeant et de gouvernance

D'après Wayne Wiens, dans son travail intitulé *Igniting Young Minds and Spirits: Youth Governance* (Wiens, 2000), la majorité des organismes sans but lucratif qui servent les jeunes, leur permettent de donner leur avis et d'exprimer leurs idées, d'après son expérience, mais, dans la plupart des cas, sans leur donner les moyens d'agir. Wiens pense que ces organismes manquent une belle occasion de laisser ces jeunes jouer un rôle dans la conception, la planification et la direction des activités bénévoles. Les activités et les programmes bénévoles seraient mieux adaptés aux jeunes, s'ils pouvaient davantage donner leur avis à leur sujet et y exercer des responsabilités. Cette pratique favoriserait également l'apparition de futurs dirigeants, dotés d'une conscience sociale et dévoués à leur collectivité.

A.3.1 Jeunes administrateurs bénévoles

La Coopérative Rising Tide Itée s'est associée au Centre régional de développement coopératif et à la Fédération canadienne des coopératives de travail pour mener à bien un projet de recherche sur la culture de la gouvernance des organismes sans but lucratif qui stimulent le leadership et le bénévolat chez les jeunes. Trois ressources documentaires ont été réalisées à partir de cette étude : un rapport de recherche, *Attirer et retenir les jeunes bénévoles : créer une culture de la gouvernance qui valorise et qui stimule les jeunes* (Coopérative Rising Tide Itée, 2005) et deux fiches de renseignements : *Les jeunes bénévoles : quels avantages présentent-ils pour votre organisme?* (Fédération canadienne des coopératives de travail, 2005a) et *Vous voulez faire du bénévolat : fiche de renseignements pour les jeunes* (Fédération canadienne des coopératives de travail, 2005b).

Plus de 350 personnes ont été associées à ce travail de recherche en participant à un groupe de discussion, en répondant à un questionnaire d'enquête ou en accordant une entrevue. Cette étude s'est déroulée dans le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve-et-Labrador et l'Île-du-Prince-Édouard. D'après les participants, les jeunes font bénéficier les conseils d'administration bénévoles de qualités particulières, telles que :

- dynamisme et passion;
- analyse originale de problèmes anciens;
- souplesse;
- réflexion non sclérosée;
- compétences technologiques (p. ex., informatique et Internet);
- enthousiasme pour le développement communautaire.

Les jeunes favorisent la continuité parce que les administrateurs débutants finissent par remplacer les plus anciens. Les organismes qui comptent des jeunes parmi leurs administrateurs peuvent également motiver de nombreux partisans à se dévouer au profit de leur mission, tout en étant ouverts à l'innovation et au changement. Ils sont ainsi en mesure de s'adapter avec efficacité à une situation sociale à l'évolution rapide. La présence des jeunes les rend également plus représentatifs de la collectivité qu'ils servent.

Les organismes qui ont participé à ce travail de recherche voulaient attirer des jeunes à des postes de gouvernance et leur permettre d'y jouer un rôle véritable. Les organismes doivent changer radicalement leur conception de la gouvernance et leur méthode de conduite de réunions pour y parvenir. Les jeunes ont fait remarquer que, si les organismes souhaitent qu'ils s'engagent à long terme, ils doivent y être traités sur un pied d'égalité. Ils devraient, par exemple, être traités comme des égaux et des partenaires dans les conseils d'administration et

les comités. Les organismes doivent également acquérir de la souplesse dans leurs interactions avec les jeunes. Ils doivent également savoir clairement quels rôles et responsabilités ils souhaitent leur confier.

Les participants aux entrevues et aux groupes de discussion ont été priés de citer les organismes qui intégraient convenablement les jeunes bénévoles. Sur leurs conseils, deux organismes ont été retenus pour effectuer des études de cas : Fredericton Direct Charge Co-op et Women's Network of Prince Edward Island.

Fredericton Direct Charge Co-op

Cette coopérative a été créée en 1973. Elle compte plus de 6 000 membres et son conseil d'administration en compte 12. Cette coopérative réussit très bien à recruter des jeunes pour son conseil d'administration. Une table d'information, placée dans ses magasins de détail, permet d'informer sur le bénévolat au sein de son conseil d'administration, d'expliquer son rôle et les raisons pour lesquelles les jeunes devraient, en particulier, envisager d'y siéger. La coopérative organise également pour ses membres des réunions d'information sur le rôle du conseil d'administration et sur l'importance de sa représentativité de l'ensemble de ses membres. Le conseil d'administration a adopté des règlements pour que des jeunes y siègent. Des jeunes de la coopérative qui y avaient siégé ont expliqué, en entrevue, que cette expérience avait été très enrichissante et qu'ils avaient encouragé d'autres jeunes à se porter volontaires pour y siéger. D'anciens administrateurs ont expliqué que le conseil d'administration les avait beaucoup soutenus à leur début en son sein et les avait conseillés sur leur rôle.

Women's Network of Prince Edward Island

Ce réseau a été créé en 1996 et s'est employé à augmenter l'engagement des femmes dans les enjeux politiques municipaux et provinciaux. Son caucus compte 20 membres et 25 % de ces postes sont réservés aux jeunes. Les membres plus âgés du caucus sont allés à la rencontre des jeunes pour leur expliquer la raison d'être du réseau et les raisons pour lesquelles ils devraient s'y joindre, afin de les mobiliser. Les modalités de réunion ont été modifiées pour y faire place à la détente, pour employer un langage simple et pour que son lieu soit informel et attirant. Les responsabilités sont exercées à tour de rôle dans les réunions du conseil d'administration, pour que les adultes apprennent à jouer et les jeunes à prendre des notes pour les procès-verbaux. Les responsabilités ont également été attribuées de façon à ce que les jeunes mettent en pratique leurs compétences et excellent. Le réseau a découvert que les adultes qui travaillent le mieux avec les jeunes sont ceux qui sont ouverts à de nouvelles méthodes de travail, amicaux, disposés à écouter et capables de servir de mentor si on le leur demande.

Rising Tide conclut ainsi son rapport de recherche :

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 (Fédération canadienne des coopératives de travail, 2005, p. 13).

A.3.2 Jeunes dirigeants bénévoles

Femida Handy et Kirsten Keil ont analysé les enjeux de la gestion de jeunes bénévoles par les pairs, au sein d'un programme instauré par la section de Toronto de la Croix-Rouge. Leurs constatations sont exposées dans un travail intitulé *A Study of Peer Management of Youth Volunteers at the Canadian Red Cross* (Handy et Keil, 2001).

La Croix-Rouge propose des postes bénévoles à environ 500 jeunes âgés de 14 à 25 ans, pendant les mois de juillet et d'août. Ils participent à des programmes tels que *Meals on Wheels*, *Wheelchair Escort Services* et *Water Safety Education*. La Croix-Rouge a mis sur pied un programme de leadership pour former des jeunes sélectionnés à gérer leurs pairs, en réponse à la difficulté de mobiliser un si grand nombre de jeunes pendant une brève période. Ces jeunes sont formés à la résolution de problèmes, la gestion du temps, la consolidation d'équipe, la résolution de conflits, la communication efficace, ainsi qu'à la gestion de situations stressantes. Ces jeunes dirigeants ont été recrutés à raison d'un dirigeant pour 10 bénévoles.

Handy et Keil ont effectué une enquête sur leur attitude par rapport à la gestion des pairs et leurs motivations pour le bénévolat auprès, au total, 269 jeunes bénévoles ayant participé au programme de gestion des pairs entre 1996 et 1998. Les jeunes qui avaient joué le rôle de gestionnaire de leurs pairs ont été interrogés sur les avantages et les difficultés de l'exercice de cette responsabilité. Handy et Keil ont également interviewé 7 membres du personnel de la Croix-Rouge.

Ces jeunes effectuaient, en moyenne, un peu plus de 9 heures de bénévolat par semaine. Handy et Keil ont constaté que 29 % des répondants et 19 % des répondantes avaient exercé des fonctions de dirigeant. Ils avaient été 36 % à faire du bénévolat pendant plusieurs étés et 93 % de ces fidèles bénévoles ont déclaré qu'ils feraient encore du bénévolat, en citant principalement les raisons suivantes :

- plaisir de l'expérience (36 %);
- désir de devenir dirigeant (19 %);
- sollicitation personnelle pour revenir (16 %);
- désir de retrouver des amis de l'année précédente (15 %).

Il existait une relation positive entre le réseautage ou les relations sociales et le nombre d'étés pendant lesquelles un bénévole décidait de revenir travailler à la Croix-Rouge. Les organismes qui favorisent le réseautage des jeunes pendant leurs activités bénévoles sont donc plus susceptibles de les retenir durablement. Des amitiés sont nées des interactions entre les jeunes dirigeants et les membres de leur groupe. D'après Handy et Keil, les jeunes bénévoles demandent de l'aide ou parlent de leurs problèmes plus facilement à de jeunes dirigeants. Ces interactions consolident les relations et les font évoluer plus souvent en amitiés durables.

Une majorité de répondants (62 %) souhaitaient devenir dirigeants; 70 % d'entre eux ont déclaré désirer faire du bénévolat pour la Croix-Rouge quand ils seraient adultes et 58 % travailler pour la Croix-Rouge. Ce programme de gestion des pairs a donc parfaitement réussi à faire vivre une expérience positive aux jeunes qui y ont participé. Une autre information corrobore cette conclusion : d'après 86 % des jeunes ayant exercé des responsabilités de dirigeant, les jeunes bénévoles qu'ils avaient encadrés appréciaient ce programme de gestion des pairs. Les jeunes bénévoles encadrés par des pairs étaient 80 % à en être très satisfaits et 90 % d'entre eux ont déclaré avoir pris plaisir à cette expérience.

Les membres du personnel ont été unanimes, dans leurs entrevues, sur l'efficacité du programme de gestion des pairs. Les pairs dirigeants avaient été jugés responsables et avaient permis au personnel de gagner énormément de temps. Ils ont expliqué que les jeunes dirigeants inspiraient de l'enthousiasme et un bon esprit au sein du programme de bénévolat. Il a également remarqué que, quand ils devenaient dirigeants, les jeunes se sentaient responsabilisés, se sentaient rapidement à l'aise dans leur rôle et fiers de gérer leur groupe de bénévoles. Ils ont également innové et ont formulé de nombreuses idées très intéressantes au personnel pour améliorer les services aux clients.

Handy et Keil concluent ainsi :

La Croix-rouge souhaitait donner une expérience positive du bénévolat, favoriser le maintien des bénévoles dans leur poste et créer un bon esprit d'équipe. À la lumière de nos constatations, nous pensons que tous ces buts ont été atteints (Handy et Keil, 2001, p. 25).

A.4 Manuel sur le bénévolat des jeunes

Le Centre de soutien communautaire de Bénévoles Canada a subventionné plusieurs projets pilotes pour élaborer des ressources sur la stimulation du bénévolat chez les jeunes, à l'intention des organismes sans but lucratif et des écoles. Trois des ressources documentaires réalisées à partir de ces projets sont brièvement présentées dans cette section.

Manuel pour les écoles qui souhaitent promouvoir les actions bénévoles

La Colchester Regional Development Agency a réalisé *Les jeunes comme bénévoles : une ressource à l'intention des écoles* (Colchester Regional Development Agency, 2005). Ce manuel est destiné aux écoles qui souhaitent motiver les élèves de la sixième à la neuvième année à participer à des activités bénévoles. Il contient trois plans de leçon qui expliquent « ce qu'est le bénévolat, ce à quoi il sert et comment le pratiquer » (Colchester Regional Development Agency, 2005, p. 1).

Au lieu de définir le bénévolat pour les élèves, ce manuel montre aux enseignants comment inciter les élèves à le faire par eux-mêmes. Une fois qu'ils ont mis au point leur définition du bénévolat, les élèves sont incités à définir des activités qui leur conviennent et qu'ils sont susceptibles de mener à bien bénévolement. Les élèves examinent les compétences qu'ils peuvent mettre en pratique dans le bénévolat et énumèrent, en remue-méninges, les activités bénévoles possibles.

Le cadre de référence fourni par ce manuel est très simple et peut être adapté et développé en fonction des besoins locaux. L'intérêt de ce manuel réside dans la solution qu'il propose pour sensibiliser les élèves à l'utilité du bénévolat, à un moment de leur scolarité où le bénévolat ne leur est pas imposé. Ceux-ci définissent leurs propres activités bénévoles et les mettent en œuvre s'ils le souhaitent. Cette activité peut servir de point de départ pour les écoles dotées d'un programme de service communautaire obligatoire de la 9^{ème} à la 12^{ème} année.

Manuel pour les programmes de bénévolat pour les jeunes

Les Boys and Girls Clubs of Newfoundland and Labrador ont réalisé un manuel intitulé *Guide de mise en œuvre d'un programme de bénévolat pour les jeunes* (Boys and Girls Clubs of Newfoundland and Labrador, 2005). Ce manuel présente en détail une méthode de recrutement et d'orientation des jeunes bénévoles et est le fruit de la collaboration des jeunes et des parents. Il explique par quels moyens créer un mouvement de soutien en faveur d'un programme pour les jeunes et décompose toutes les étapes de la démarche de bénévolat : recrutement, filtrage, orientation, formation, mise en œuvre et évaluation. Il conclut en insistant sur l'importance des témoignages de reconnaissance pour les jeunes bénévoles.

Bien que cette ressource ait été réalisée pour les programmes des Clubs garçons et filles, elle est utilisable pour n'importe quel organisme souhaitant mettre sur pied un programme de bénévolat pour des jeunes et peut être adaptée en fonction des besoins.

Manuel de recrutement et de fidélisation des jeunes bénévoles

Le manuel de Saint George's YouthNet, *Recrutement et fidélisation des jeunes bénévoles* (Saint George's YouthNet, 2006), présente des idées sur le recrutement et le soutien de jeunes dirigeants bénévoles. Ce manuel expose les 4 principales étapes de la préparation des jeunes bénévoles à des postes de dirigeant : concevoir des postes de jeune dirigeant amusants et utiles, recruter les jeunes bénévoles, les orienter et les former et les fidéliser. Le recrutement commence à partir des classes de la 8^{ème} à la 12^{ème} année d'une école de centre-ville, sur la recommandation de laquelle les jeunes sont sélectionnés.

Ce manuel a été élaboré pour conseiller aux organismes sans but lucratif des solutions à la difficulté de convaincre les jeunes de s'engager à faire régulièrement du bénévolat. La notion de jeune dirigeant intéresse les jeunes, quand elle leur est présentée, mais ils ne s'engagent pas toujours à jouer ce rôle. YouthNet a consulté les jeunes, les parents et d'autres adultes et a constaté que c'est le soutien d'un adulte présent (p. ex., parent, tuteur, ami, etc.) qui est le facteur le plus important pour motiver un jeune à faire du bénévolat, surtout pour assumer des responsabilités de dirigeant.

A.5 Bénévolat familial

Le rôle du bénévolat familial dans le recrutement de jeunes bénévoles a été relativement négligé. Deux études subventionnées par le CDC ont été consacrées au bénévolat familial. Lois Lindsay, d'Evergreen, a mené à bien une étude nationale du bénévolat familial, dont deux ressources ont été le fruit : un rapport de recherche, *Le bénévolat familial dans les activités de gérance de l'environnement* (Lindsay, 2006a) et un livret sur les pratiques exemplaires, *Le bénévolat familial : une forme de bénévolat naturelle pour les organismes de gérance de l'environnement* (Lindsay, 2006b). Les membres de Santropol Roulant, à Montréal, ont analysé les raisons pour lesquelles ils réussissent si bien à attirer des familles au bénévolat. Tana Paddock, Andrea Taylor, et Emma Davenport exposent leurs constatations dans *La chapelle et le bistrot : étude d'un cas de bénévolat familial au Santropol Roulant* (Paddock, Taylor et Davenport, 2007).

A.5.1 Bénévolat familial et actions de gérance de l'environnement

L'objectif de l'étude de Lois Lindsay consistait à améliorer les programmes de gérance de l'environnement en incitant les familles à faire du bénévolat. Cette étude n'était pas particulièrement axée sur les jeunes. Toutefois, si les familles font du bénévolat en groupe, les enfants et les adolescents de ces familles y participent et seront peut-être plus susceptibles de faire du bénévolat de leur propre initiative à l'avenir.

Lindsay cherchait à comprendre les motivations des familles qui font du bénévolat et les obstacles à leur participation. Elle souhaitait s'appuyer sur ces informations pour formuler des recommandations sur la conception de programmes de bénévolat qui plaisent aux familles. Elle a mené à bien une enquête auprès de 346 organismes environnementalistes, dans le cadre de sa recherche, ainsi que des entrevues avec 42 bénévoles familiaux et employés de 17 organismes.

Selon près de deux tiers (64 %) des organismes ayant répondu à cette enquête, ils faisaient au moins appel à quelques familles bénévoles et 18 % d'entre eux disposaient de programmes de bénévolat familial. Pendant ses entrevues avec des bénévoles familiaux, Lindsay a constaté que, dans 57 % des cas, le bénévolat familial était pratiqué par un parent (ou tuteur) et au moins un enfant, dans 21 % des cas, par un groupe d'enfants de la même famille et, dans 14 % des cas, simplement par les adultes de la même famille.

D'après les familles, leur bénévolat en famille :

- inspirait aux enfants des valeurs environnementalistes et communautaires (86 %);
- inspirait aux familles un sentiment de réussite et de relation avec la communauté (74 %);
- permettait aux familles de passer des moments de qualité ensemble (45 %).

D'après les organismes, le bénévolat des familles améliorerait :

- leur aptitude à atteindre leurs objectifs (27 %);
- leur réputation dans la communauté (26 %);
- le sentiment de cohésion et de fierté de la communauté.

Les bénévoles familiaux ont conseillé aux organismes de prendre les mesures suivantes, s'ils souhaitent recruter des familles :

- prévoir des horaires souples pour les activités (47 %);
- proposer des activités pour les enfants ou des services de garde à l'enfance (38 %);
- proposer des activités amusantes (24 %);
- proposer des tâches adaptées aux âges (24 %).

Lindsay en conclut que les familles représentent une vaste réserve de bénévoles qui peuvent améliorer les programmes d'un organisme. Les familles peuvent faire connaître la qualité des programmes d'un organisme dans leur communauté et sensibiliser les enfants à l'intérêt du bénévolat.

A.5.2 Bénévolat familial à Santropol Roulant

Santropol Roulant est un organisme de Montréal qui sert des repas à domicile depuis 12 ans et a réussi à attirer de jeunes bénévoles : plus de 90 % de ses bénévoles sont âgés de 14 à 35 ans. Les bénévoles préparent et livrent des repas, cultivent des légumes, entretiennent une flotte de bicyclettes et organisent des collectes de fonds. Plus de 100 bénévoles viennent chaque semaine à Santropol Roulant pour effectuer ces activités. L'organisme avait remarqué que de plus en plus de personnes faisaient du bénévolat en famille. Tana Paddock, Andrea Taylor et Emma Davenport ont cherché à comprendre, dans leur travail de recherche, les raisons pour lesquelles des familles faisaient du bénévolat à Santropol Roulant et diffuser ces informations auprès des organismes cherchant à recruter des familles bénévoles.

Les chercheuses ont recensé plusieurs aspects de Santropol Roulant qui plaisent aux familles bénévoles :

- **culture accueillante** : la principale salle de l'organisme est dépourvue de formalisme et donne plus l'impression de se trouver dans un salon que dans un bureau. Les personnes peuvent se parler assises sur un canapé au lieu de le faire de part et d'autre d'un bureau : les relations entre la personne qui coordonne les bénévoles et ces derniers se nouent donc rapidement.

- **lieu sécurisant** : l'ambiance solidaire au sein de cette communauté, les relations solides entre le personnel et les bénévoles et le manque de formalisme créent une ambiance sécurisante pour les enfants et les adolescents.
- **approche holistique** : l'organisme incite à la fois les bénévoles à s'occuper des autres, grâce à la livraison de repas aux aînés, ainsi que d'eux-mêmes.
- **milieu intergénérationnel** : il n'existe aucune différence de traitement entre les enfants, les adolescents et les bénévoles plus âgés. Tout le monde est écouté et respecté. Les adolescents étaient particulièrement attirés par cet organisme, parce qu'il ne cible aucun groupe de bénévoles en particulier, mais que chacun y est le bienvenu.
- **souplesse de l'organisation** : les familles et les adolescents, entre autres, ont été attirés par le large éventail d'activités bénévoles proposées. L'horaire de la majorité des activités est très souple. De plus, le Roulant laisse aux bénévoles la liberté de choisir leur méthode de travail.
- **lieu où s'épanouir** : de nombreux bénévoles, surtout les plus jeunes, avaient l'impression d'avoir retiré de profonds enseignements sur la vie et acquis des compétences, grâce aux relations entre bénévoles de différentes générations. Ces compétences et ces leçons sociales étaient ce que tout le monde trouvait le plus important dans cette expérience du bénévolat et non les compétences techniques de l'organisation de la livraison de repas à domicile. De plus, la diversité de culture des bénévoles était également enrichissante. Enfin, l'absence de prise de position politique obligatoire et ce militantisme tranquille et plus pacifique attiraient les familles.

Les chercheuses de Santropol Roulant expliquent, pour conclure, que leur organisme est un milieu où vivent les gens, au lieu d'être simplement un organisme pour lequel ils font du bénévolat. C'est ce qui explique qu'il a réussi à attirer des familles, des jeunes et des adultes de tout âge.

A.6 Conséquences pratiques

Le terme « jeunes » recouvre un large éventail de stades du développement. Les jeunes sont, d'après la définition de Statistique Canada, âgés de 15 à 24 ans. Les ressources documentaires présentées dans cette section emploient néanmoins ce terme pour désigner des personnes de 8 ans, pas plus et d'autres de 34 ans, pas moins. Il existe manifestement de grandes différences de développement, à la fois physique et psychologique, d'une extrémité à l'autre de cet éventail d'âges. Les organismes sans but lucratif doivent donc savoir qu'une seule méthode de recrutement des jeunes ne conviendra pas à tous les âges. Les différents groupes d'âge devraient être sollicités et gérés très différemment. Il existe une autre difficulté : la création d'activités bénévoles répondant à l'évolution des besoins des jeunes au fur et à mesure de leur croissance et maturité.

Les ressources présentées dans cette section contiennent de nombreuses recommandations pour les organismes qui souhaitent faire appel à plus de jeunes bénévoles. Ces recommandations sont regroupées ci-dessous en quatre grandes catégories : préparation de la mobilisation des jeunes, recrutement et maintien dans le poste, participation des jeunes à des activités de gouvernance et bénévolat familial.

Préparation de la mobilisation des jeunes

- Déterminez les fonctions bénévoles que les jeunes sont susceptibles d'exercer pour améliorer et faire fonctionner les activités de votre organisme.
- Si votre organisme n'a jamais fait appel à de jeunes bénévoles, formez les employés rémunérés et les bénévoles adultes au travail avec les jeunes.
- Recrutez des bénévoles et des employés rémunérés réceptifs aux jeunes.
- Ne concevez pas les jeunes comme un apport complémentaire aux activités de votre organisme ou une main d'œuvre de complément. Les jeunes doivent être considérés comme des membres de la communauté à part entière, qui ont une contribution à apporter à la conception, planification et mise en œuvre des programmes de bénévolat.
- Entrez en relation avec des écoles, des clubs de jeunes, etc. pour étudier la possibilité de créer des liens et des partenariats afin de sensibiliser les jeunes aux possibilités de bénévolat.

- Consultez les jeunes, les parents et le personnel scolaire sur les stratégies de recrutement.

Recrutement et maintien dans le poste

- Assurez la promotion des postes de bénévole par divers moyens ciblant les jeunes (p. ex., bulletins d'information, affiches, babillards des écoles, clubs de jeunes, bibliothèques, etc.).
- Comme la majorité des jeunes réagissent mieux à une prise de contact personnelle, organisez des réunions d'information dans les écoles, les clubs de jeunes ou les bibliothèques pour parler avec les jeunes de leurs idées sur le bénévolat et de leurs attentes. Parlez également de tout ce qui pourrait constituer, selon eux, un obstacle au bénévolat.
- Si les jeunes ont l'air intéressé, demandez-leur personnellement de faire du bénévolat.
- Invitez des groupes scolaires à rendre visite à votre organisme, pour que les jeunes puissent voir d'eux-mêmes vos programmes et activités et, si les conditions s'y prêtent, rencontrer vos clients.
- Définissez des postes de bénévole stimulants pour les jeunes, par exemple, à base de résolution de problèmes, responsabilités ou leadership.
- Expliquez aux parents des jeunes bénévoles les avantages qu'ils retirent du bénévolat et incitez-les à soutenir leur enfant dans sa décision d'en faire.
- Invitez les parents des jeunes bénévoles à rendre visite à votre organisme, pour qu'ils puissent voir d'eux-mêmes vos programmes et activités. Donnez-leur l'occasion de rencontrer des jeunes qui font déjà du bénévolat pour les entendre parler de cette expérience.

- Interviewez et filtrez les jeunes pour évaluer leur degré d'intérêt et leurs compétences. Traitez ces entrevues comme une modalité d'apprentissage, qui permettra aux jeunes de s'informer sur l'organisme et sur le meilleur rôle qu'ils pourront y jouer.
- Prévoyez une orientation et une formation pour donner aux jeunes suffisamment confiance en eux pour se lancer dans les activités bénévoles.
- Attribuez des mentors aux jeunes bénévoles.
- Montrez aux jeunes bénévoles le même respect qu'aux bénévoles adultes.
- Prévoyez des activités propices aux relations sociales en mettant les jeunes en relation avec une grande variété de personnes, à la fois de l'organisme et de l'extérieur de l'organisme.
- Comme de nombreux jeunes s'intéressent au leadership, essayez de leur donner l'occasion d'acquérir des compétences en leadership et de devenir dirigeants. Si les jeunes font du bénévolat en groupe, envisagez d'en former quelques-uns au rôle de gestionnaire des pairs.
- Donnez aux jeunes l'occasion d'exprimer leurs opinions sur leur rôle de bénévole, votre programme de bénévolat et votre organisme en général.
- Impliquez de jeunes bénévoles dans la conception de méthodes de contrôle et d'évaluation qui leur permettront, ainsi qu'au responsable des bénévoles d'évaluer leur rendement. Cette méthode devrait chercher à déterminer dans quel domaine un soutien est nécessaire ou si le poste de bénévole doit être redéfini pour l'adapter à l'évolution des besoins des jeunes.
- Reconnaissez officiellement les réussites des jeunes au sein de l'organisme, mais aussi de la communauté.

Participation des jeunes aux activités de gouvernance

- Mettez au point une méthode de recrutement des administrateurs qui comporte un volet de sensibilisation des jeunes à l'intérêt du bénévolat au sein d'un conseil d'administration.
- Expliquez aux jeunes bénévoles de votre organisme qu'ils peuvent siéger au conseil d'administration et participer à la gouvernance et la planification stratégique.
- Réservez, en modifiant les règlements si nécessaire, un certain nombre de postes d'administrateur pour les jeunes, surtout si des programmes de votre organisme leur sont destinés ou si beaucoup de jeunes y font du bénévolat.
- Invitez de futurs administrateurs éventuels à des réunions du conseil d'administration pour qu'ils se familiarisent avec son travail.
- Présentez l'organisme, son conseil d'administration et ses méthodes de gouvernance dans des trousseaux d'information, faciles à comprendre.
- Comme de nombreux jeunes sont dégoûtés par le formalisme des méthodes et des lieux de réunion des conseils d'administration, essayez de choisir des lieux de réunion et des méthodes qui mettent les jeunes à l'aise et leur donnent l'impression d'être les bienvenus.
- Demandez aux administrateurs plus âgés de servir de mentors aux plus jeunes.

Bénévolat familial

Les deux ressources documentaires réalisées sur ce thème proposent deux approches du bénévolat familial : une approche formelle et une approche informelle.

Les organismes qui décident d'adopter une approche formelle du bénévolat familial devraient envisager de prendre les mesures suivantes :

- décider de s'engager délibérément dans la voie du bénévolat familial et d'organiser des activités adaptées à des groupes de personnes, de divers âges, centres d'intérêt et compétences;
- faire savoir qu'ils souhaitent recruter des familles et les consulter pour savoir quelles tâches bénévoles leur conviennent;
- expliquer clairement dans leur matériel de recrutement que les enfants sont les bienvenus et que leurs besoins seront pris en compte;
- concevoir des tâches bénévoles amusantes, aux objectifs réalistes et qui permettent aux familles d'obtenir des résultats tangibles;
- concevoir des activités bénévoles sans calendrier d'exécution strict, c.-à-d., dont la date d'achèvement est assez souple. Les familles pourront ainsi dégager du temps à consacrer au bénévolat, sans empiéter sur d'autres obligations familiales (p. ex., des dépliants à distribuer sur une période de deux semaines pourraient être confiés à une famille);
- tenir compte des besoins des enfants et des adolescents en demandant aux familles de participer à une activité bénévole. Prévoir des tâches et des activités pour que tous les membres de la famille puissent apporter leur contribution, quel que soit leur âge;
- vérifier auprès de l'assureur que les risques couverts s'appliquent aux bénévoles de tous les âges;
- confier aux familles des activités bénévoles à faible risque;

- remercier les familles de leur contribution et donner à tous les membres des familles l'impression d'être importants.

Santropol Roulant applique une approche plus informelle dans le recrutement et la fidélisation de familles bénévoles. Les organismes qui souhaitent appliquer ce modèle doivent envisager de prendre toutes les mesures ci-dessous ou certaines d'entre elles :

- faire savoir qu'ils accueillent les personnes de tout âge qui souhaitent faire du bénévolat en groupe;
- créer des postes de bénévoles à l'horaire flexible et qui laissent aux bénévoles la latitude de décider quand et comment ils mèneront leurs tâches à terme;
- créer un milieu amical, accueillant, informel et sécurisant, adapté aux personnes de tout âge;
- inciter au bénévolat intergénérationnel pour faire travailler les jeunes avec des adultes de tout âge, ainsi qu'avec d'autres jeunes;
- traiter tous les bénévoles avec le même respect;
- s'efforcer de créer une ambiance où les bénévoles s'entraident et se stimulent les uns les autres, comme avec les clients qu'ils servent.

SERVICE COMMUNAUTAIRE OBLIGATOIRE ET **B** APPRENTISSAGE PAR LE SERVICE AU CANADA

De nombreuses écoles de tout le Canada disposent désormais d'un programme de service communautaire obligatoire ou envisagent d'en ouvrir un. En Ontario, par exemple, les élèves doivent accomplir 40 heures de service communautaire pour obtenir leur diplôme d'études secondaires (gouvernement de l'Ontario, 1999). La multiplication des programmes de service communautaire est alimentée par l'inquiétude inspirée par la perte d'intérêt des jeunes pour le bénévolat. Une telle inquiétude peut être légitime, quand on considère que la majorité des heures de bénévolat sont effectuées par une proportion relativement minime de la population. Par exemple, d'après l'ECDBP de 2004, 11 % des Canadiens avaient accompli 77 % de toutes les heures de bénévolat (Hall et autres, 2006). Le service communautaire obligatoire est considéré comme le moyen de renforcer les effectifs des bénévoles et de créer un plus grand groupe de bénévoles essentiels. Toutefois, il y a peu de temps encore, les travaux de recherche étaient rares sur l'incidence des programmes de service communautaire obligatoire.

Plusieurs ressources documentaires sur l'incidence des programmes de service communautaire obligatoire sont présentées dans cette section. Mark Pancer et ses collègues de l'Université Wilfrid Laurier ont mené à bien un projet de recherche subventionné par le CDC sur l'incidence du programme de service communautaire obligatoire de l'Ontario. Cette équipe de recherche a produit trois ressources documentaires : un rapport de recherche, *L'incidence des programmes de service communautaire obligatoire sur le bénévolat et la participation civique ultérieurs* (M. Pancer, Brown, Henderson et Ellis-Hale, 2007); un manuel pour les écoles et les organismes sans but lucratif, *Aider les élèves à tirer le meilleur parti du bénévolat* (Pancer, Brown, Henderson et Ellis-Hale, 2006a) et un manuel pour les élèves du palier secondaire, *Tirer le meilleur parti de votre expérience bénévole* (Pancer, Brown, Henderson, Ellis-Hale et Buote, 2006b).

Cette étude de l'Ontario a servi de catalyseur à un projet de recherche national financé par le CDC et auquel ont collaboré des chercheurs de l'Université Wilfrid Laurier, de l'Université Ryerson et de l'Université de Toronto, pour produire deux rapports de recherche : *Service communautaire et apprentissage par le service communautaire au Canada : profil des programmes à travers le pays* (Brown, Ellis-Hale, Meinhard, Foster, et Henderson 2007) et *Pratiques d'excellence dans les programmes scolaires de service communautaire : éléments probants du Canada et de l'étranger* (Meinhard, Foster, Brown, Ellis-Hale et Henderson 2007).

Deux autres études ont analysé les programmes de service communautaire obligatoire provinciaux. L'une d'elles a été menée à bien par Sharon Livingstone, du réseau de l'Ontario de l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Ses constatations sont exposées dans *Portrait du programme ontarien des 40 heures de service communautaire des étudiants du secondaire en 2006* (Livingstone, 2006). Dawn Sutherland et ses collègues de l'Université de Winnipeg ont analysé les programmes d'apprentissage par le service communautaire du Manitoba. Leurs constatations sont exposées dans *Le bénévolat chez les jeunes : évaluation des bienfaits de l'apprentissage par le biais du service communautaire* (Sutherland, Doerkson, Hansli, Roberts, Stewart et autres, 2006).

Enfin, Bénévoles Canada a réalisé les quatre rapports suivants sur le service communautaire obligatoire : *Bénévolat et service communautaire obligatoire : incidence sur la gestion des programmes de bénévolat* (Bénévoles Canada, 2006a), *Bénévolat et service communautaire obligatoire : exploration du thème* (Bénévoles Canada, 2006b), *Bénévolat et service communautaire obligatoire : document de travail* (Bénévoles Canada, 2006c), et *40 heures de service communautaire : les 40 heures ont-elles été fructueuses?* (Bénévoles Canada, 2006d).

B.1 Études des programmes de service communautaire provinciaux

B.1.1 Ontario

Pancer et ses collègues (2007) ont axé leur étude sur la première cohorte d'élèves à accomplir le programme de service obligatoire de l'Ontario en 2003. Ils ont effectué une enquête auprès de 1 293 étudiants de seconde année de l'Université Wilfrid Laurier; 602 d'entre eux avaient été obligés d'effectuer 40 heures de service communautaire et 691 ne l'avaient pas été. Les chercheurs souhaitent comparer l'expérience du bénévolat de ces étudiants pour constater les différences éventuelles entre ceux ayant effectué un service communautaire obligatoire et les autres.

Les chercheurs ont mesuré l'expérience du service communautaire de ces deux groupes d'étudiants. La première mesure s'effectuait à partir de leur souvenir d'avoir ou non fait du bénévolat au palier secondaire. La deuxième mesure s'effectuait à partir de l'intensité de leur bénévolat au palier secondaire (à savoir l'importance de leur participation à chacun des six secteurs). Le bénévolat régulier éventuel au sein d'un organisme, pendant au moins un an après le palier secondaire constituait la troisième mesure.

Pour ce qui concerne la première mesure, la cohorte à laquelle le service communautaire avait été imposé se souvenait à 95 % d'avoir fait du bénévolat au palier secondaire, par comparaison à 77 % des étudiants auxquels il n'avait pas été imposé. Les mesures de l'intensité du bénévolat ne présentaient aucune différence d'un groupe à l'autre. Toutefois, dans le domaine de la régularité du bénévolat, 51 % des membres de la cohorte à laquelle le service communautaire avait été imposé faisaient régulièrement du bénévolat pendant un an ou plus, par comparaison avec 43 % des membres du groupe auquel il n'avait pas été imposé. Il semblerait, d'après ces résultats, que les programmes de service obligatoire rejaillissent positivement sur le comportement de bénévole des étudiants.

Les étudiants ont été ensuite interrogés sur la « qualité » de l'expérience du bénévolat, sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifiait très négative et 5 très positive. Le score moyen des deux groupes était identique : 2,8. Il n'existait pas non plus de différence significative entre les groupes, pour le pourcentage de leurs membres qui déclaraient qu'ils feraient à coup sûr encore du bénévolat; 35 % des membres du groupe à qui le service communautaire a été imposé ont déclaré qu'ils en feraient à nouveau, par comparaison avec 37 % des membres du groupe auquel il n'a pas été imposé.

La qualité de l'expérience du service communautaire était le facteur qui jouait le rôle le plus important dans le bénévolat ultérieur, que ce service communautaire ait été imposé ou non. De plus, les étudiants qui avaient participé à un service communautaire, quelle que soit sa durée, au palier secondaire, avaient tendance à s'intéresser plus à la politique que ceux qui n'y avaient pas participé. Il existait également une corrélation positive entre une expérience satisfaisante du bénévolat à l'école et la participation au militantisme social et aux activités politiques liées à l'université.

Pancer et ses collègues ont également organisé des entrevues avec 100 étudiants ayant fait du bénévolat au palier secondaire, en complément de leur enquête. Les informations pratiques, tirées de ces entrevues, ont donné matière à deux manuels : *Aider les élèves à tirer le meilleur parti du bénévolat* et *Tirer le meilleur parti de votre expérience bénévole*.

Dans son rapport, *Portrait du programme ontarien des 40 heures de service communautaire des étudiants du secondaire en 2006*, Sharon Livingstone s'intéresse principalement à la qualité de l'expérience du bénévolat. Elle pose deux questions.

- Quels sont les facteurs qui contribuent à rendre cette expérience positive pour les élèves, les parents, le personnel des écoles et les organismes sans but lucratif?
- Quels changements ces parties prenantes recommanderaient-elles pour rendre cette expérience positive?

Livingstone a mené à bien des groupes de discussion et sondé 668 jeunes (de 14 à 24 ans) et 681 adultes (parents, personnel scolaire et membres d'organismes sans but lucratif). Elle a constaté que 52 % des jeunes de son échantillon avaient accompli les 40 heures du programme de service communautaire. Interrogés sur cette expérience, 56 % d'entre eux l'avaient trouvée très bonne, 35 % d'entre eux bonne, 7 % d'entre eux assez bonne et 2 % d'entre eux seulement avaient déclaré ne pas l'avoir aimé. L'aspect le plus positif de cette expérience était le suivant chez les jeunes :

- ils avaient participé à la vie de la communauté;
- ils avaient pu vérifier des choix de carrière et avaient acquis une expérience professionnelle;
- ils avaient eu l'impression d'être appréciés et d'avoir été utiles.

En plus des points soulevés par les jeunes, les adultes ayant participé à cette étude ont expliqué que les programmes de service communautaire donnent le sens des responsabilités civiques aux jeunes et leur font mieux comprendre l'importance du don à la communauté.

Les jeunes ont toutefois rencontré certains obstacles, comme la difficulté pour débiter et trouver un poste qui leur convienne. Un manque de cohérence dans les informations et de communication entre les parents, les écoles et les organismes sans but lucratif a également été constaté. Les jeunes manquaient souvent d'assurance et ils étaient nombreux à avoir besoin d'un plus grand soutien.

B.1.2 Manitoba

Dawn Sutherland et ses collègues ont étudié les programmes d'apprentissage par le service communautaire du Manitoba. Ces programmes varient dans la province, d'une école à l'autre; certains d'entre eux sont obligatoires, d'autres pas. Certains d'entre eux font partie d'un programme de formation au leadership, d'autres sont obligatoires pour l'obtention du diplôme d'études secondaires. Le principal objectif de ces programmes consiste à sensibiliser à l'importance de contribuer à sa communauté. Ces programmes sont également formateurs, puisque les élèves doivent rédiger des rapports sur leurs activités, ce qui contribue à

améliorer leur expression écrite et leur esprit d'analyse. Le lien entre l'expérience du service communautaire et la salle de classe enrichit ainsi les apprentissages des élèves, tout en leur donnant le sens de la compassion pour autrui.

Les deux principaux objectifs de cette étude, dont fait état *Le bénévolat chez les jeunes : évaluation des bienfaits de l'apprentissage par le biais du service communautaire* (Sutherland et autres, 2006), étaient les suivants :

- évaluer l'incidence des programmes d'apprentissage par le service communautaire sur l'estime d'eux-mêmes des élèves et leur sens des responsabilités sociales;
- comparer les élèves qui avaient décidé de participer à ces programmes pour recevoir des crédits de cours à ceux qui y avaient participé pour d'autres raisons.

Sutherland et ses collègues ont effectué une enquête auprès de 76 élèves de la 9^{ème} à la 12^{ème} année, fréquentant 13 écoles différentes. Ils ont employé deux outils, l'Échelle de l'estime de soi de Rosenberg et l'Échelle de la responsabilité sociale et personnelle, pour mesurer l'estime de soi et le sens des responsabilités sociales⁹. Les chercheurs ont également analysé les motivations des bénévoles et étudié les types d'activités auxquels les élèves ont participé. Les élèves qui ont répondu à cette enquête avaient principalement fait du bénévolat en hôpital ou en maison de convalescence (20 %), dans des centres communautaires (15 %) ou dans des activités organisées par des églises (15 %). Leurs principales raisons pour faire du bénévolat étaient les suivantes : apporter une contribution à la communauté (15 %), aider les gens (15 %) et faire ce qui leur serait utile plus tard dans leur carrière (15 %).

Dans le domaine de l'estime d'eux-mêmes, Sutherland et ses collègues n'ont constaté aucune différence significative entre les élèves qui faisaient du bénévolat pour obtenir des crédits de cours ou pour d'autres raisons. Les chercheurs ont également constaté peu de différences significatives en évaluant la responsabilité sociale et personnelle. Cette échelle comptait cinq composantes : bien-être social, sens du devoir, compétence, efficacité et rendement. Le bien-être social et le sens du devoir sont liés à la responsabilité à l'égard de la communauté; les autres composantes sont liées à la responsabilité personnelle. Il existait des différences significatives, dans le domaine de la responsabilité sociale, entre les élèves qui faisaient du bénévolat au moment de l'étude et ceux qui n'en faisaient pas. Le sens de la responsabilité

⁹ M. ROSENBERG. *Society and the adolescent self-image*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1965. Téléchargé le 7 mars 2007, à partir de l'URL <<http://www.atkinson.yorku.ca/~psycstest/rosenbrg.pdf>>. L'Échelle de la responsabilité sociale et personnelle est présentée dans D. CONRAD et D. HEDIN. *Instruments and scoring guide of the experimental education evaluation project*, St Paul, Minneapolis, University of Minnesota, Center for Youth Development Research, 1981.

sociale était plus développé chez les élèves qui faisaient du bénévolat. Le score des élèves dont les parents faisaient du bénévolat était également significativement supérieur dans les domaines de la responsabilité sociale, du sens du devoir et du rendement.

Sutherland et ses collègues reconnaissent qu'un complément de travail s'impose pour confirmer leurs constatations. Dans certains cas, la taille de leurs échantillons était trop petite pour tirer des conclusions, selon eux. Cette ressource est néanmoins utile, parce qu'elle présente des outils de mesure de l'incidence. Ceux-ci peuvent présenter un intérêt pour d'autres chercheurs s'intéressant à l'incidence des programmes d'apprentissage par le service communautaire sur le sens des responsabilités des élèves à l'égard de leur communauté et leur assurance.

B.2 Étude nationale des programmes de service communautaire

Des chercheurs de l'Université Ryerson, l'Université Wilfrid Laurier et l'Université de Toronto ont étudié les programmes de service communautaire de tout le Canada et passé en revue la littérature consacrée aux programmes de ce type. Ils présentent leurs constatations dans *Service communautaire et apprentissage par le service communautaire au Canada : profil des programmes à travers le pays* (Brown et autres, 2007) et dans *Pratiques d'excellence dans les programmes scolaires de service communautaire : éléments probants du Canada et de l'étranger* (Meinhard et autres, 2007).

Ces deux ressources sont précieuses parce qu'elles récapitulent les connaissances actuelles sur les programmes de service communautaire et présentent une vue d'ensemble de la situation au Canada dans ce domaine. Meinhard et autres (2007) ont constaté l'absence de consensus dans ces publications sur la relation entre les programmes de service communautaire et des conséquences importantes, par exemple sur le comportement citoyen, l'engagement politique, le bénévolat futur et autres comportements civiques. Il n'existe également pas de consensus sur les conséquences immédiates, comme l'amélioration de l'estime de soi, du rendement scolaire ou de la tolérance à l'égard de la diversité. Quand des conséquences positives se produisaient, elles étaient liées à l'organisation des programmes : le degré de satisfaction des élèves était élevé si les programmes étaient bien organisés.

Les chercheurs ont recensé 20 pratiques exemplaires à partir des publications et les ont classées en fonction du nombre d'articles les mentionnant. Les cinq premières pratiques exemplaires étaient les suivantes, par ordre de fréquence :

- donner matière à réflexion aux élèves;
- confier des responsabilités aux élèves;
- confier des tâches importantes ou stimulantes;
- communiquer régulièrement ou créer des partenariats entre les écoles et les organismes sans but lucratif;
- impliquer les parents ou les enseignants ou la personne responsable de la coordination/supervision des élèves.

Meinhard et ses collègues ont poursuivi leur travail en effectuant une enquête auprès de 321 écoles et conseils scolaires de tout le Canada. Ils ont constaté que, de manière générale, les programmes de service communautaire laissaient à désirer dans leur conception. Par exemple, en Ontario, le manque de rigueur dans les directives et de soutien financier n'a pas permis de créer des programmes bien organisés, qui intègrent les pratiques exemplaires conseillées dans les publications. Les exceptions à la mauvaise conception des programmes se constatent dans les écoles privées non confessionnelles et confessionnelles, qui ont tendance à intégrer un grand nombre de pratiques exemplaires exposées dans les publications.

Les chercheurs ont également organisé des entrevues avec des représentants d'organismes sans but lucratif, bénévoles et communautaires. Leurs opinions sur les programmes de service communautaire sont résumées ci-dessous.

- **Contexte du programme** : les directives et les procédures sont superficielles et les écoles ont tendance à s'en tenir aux exigences minimales fixées par les conseils scolaires. La majorité des ententes entre les partenaires des programmes sont verbales au lieu d'être écrites et il n'existe pas de méthode de mise en œuvre ou d'évaluation systématique pour mesurer l'efficacité de ces programmes.
- **Recrutement et orientation** : les écoles ne disposent pas de méthode de promotion systématique des postes bénévoles. Certaines écoles se contentent de les afficher sur des babillards, d'autres disposent de pages Web consacrées au service communautaire et organisent des salons du bénévolat. Les organismes entrent parfois en relation avec les écoles pour recruter des bénévoles, mais pas de manière systématique.

- **Expérience du bénévolat** : le traitement des élèves bénévoles par les organismes est très variable d'un organisme à l'autre. Certains les traitent comme des bénévoles adultes, d'autres comme des personnes non qualifiées ayant besoin de formation et de supervision. De nombreux organismes n'acceptent que des élèves des grandes classes.

Les chercheurs ont néanmoins constaté que les écoles et les organismes s'entendaient pour dire que :

... les objectifs principaux de leurs programmes de services communautaires sont atteints : les élèves deviennent plus sensibilisés socialement, ils apprennent sur le sens des responsabilités et le leadership, ils sont exposés à des problèmes de justice sociale et sont engagés, non seulement dans des actions de bienfaisance, mais aussi dans le développement de la conscience communautaire (Meinhard et autres, 2007, p. 13).

Un consensus se dégage de l'enquête, des entrevues avec les personnes-ressources et de la revue de la littérature sur les caractéristiques d'un programme de service communautaire efficace. L'expérience positive dans le cadre de ces programmes en est l'élément le plus important. Tous les programmes de service communautaire doivent être bien organisés pour que ce soit le cas : les activités et la supervision sont ainsi bien adaptées aux élèves et respectent les attentes d'apprentissage pour ceux qui y participent.

B.3 Bénévolat et service communautaire obligatoire

Le rapport de Bénévoles Canada, *Bénévolat et service communautaire obligatoire : Choix – incitatif – coercition – obligation, Exploration du thème* (Bénévoles Canada, 2006a), étudie les enjeux litigieux qui entourent le service communautaire obligatoire et ses relations avec le cycle classique de l'engagement bénévole, qui comporte les étapes suivantes :

- planification du programme;
- définition du poste;
- recrutement;
- filtrage;
- orientation et formation;

- placement,
- supervision, reconnaissance et action corrective;
- développement de systèmes.

Ce rapport traite de l'application de tous les éléments du cycle aux programmes de service communautaire obligatoire. Il contient des mises en garde sur les embûches de la participation d'élèves qui font du « bénévolat » parce qu'ils y sont contraints, sans planification ni réflexion préalables sur l'utilité d'un programme pour la mission d'un organisme. Voici, par exemple, ce que Bénévoles Canada exprime avec force :

Ne cédez pas aux demandes de participation qui n'appuient pas la mission de l'organisme. Le cas des élèves qui cherchent désespérément à satisfaire aux exigences liées à l'obtention de leur diplôme peut être convaincant, mais si leur participation n'est pas dans le meilleur intérêt de l'organisme, refusez leur demande (Bénévoles Canada, 2006a, p. 8).

Ce document est axé sur les mesures à prendre par les organismes pour s'adapter efficacement à la participation des élèves des programmes de service communautaire obligatoire. Dans certains cas, l'adaptation requise est trop importante et les organismes ne gagneraient rien à accepter ces bénévoles. De nombreux organismes sont peut-être en mesure de confier des travaux à court terme sans solliciter excessivement leurs ressources. Par exemple, un groupe d'élèves pourrait être recruté pendant deux semaines pour décorer une salle dans une maison de retraite. Les organismes devraient ne pas perdre de vue que les participants au titre du service communautaire obligatoire connaissent et comprennent vraisemblablement moins leur mission et leurs programmes que la majorité des bénévoles. Ils auront donc besoin de plus de formation et de soutien.

Bénévoles Canada note, pour conclure, que la généralisation et l'évolution du service communautaire obligatoire sont susceptibles d'influencer et de modifier les modalités de bénévolat classiques. Ces participants ne sont pas de vrais bénévoles et certains d'entre eux n'aiment peut-être pas y être contraints. Les organismes devront vraisemblablement mettre au point d'autres méthodes que celles employées pour les autres bénévoles pour s'adapter aux personnes dans ce cas. Compte tenu de cette situation, Bénévoles Canada insiste sur la recherche abondante à mener à bien pour évaluer les conséquences des programmes de service communautaire obligatoire pour les organismes sans but lucratif. Ce rapport de Bénévoles Canada présente de l'intérêt, parce qu'il étudie le service communautaire obligatoire du point de vue des organismes, alors que les autres ressources documentaires se consacrent aux élèves.

La ressource documentaire *Bénévolat et service communautaire obligatoire : exploration du thème* (Bénévoles Canada, 2006b) traite des enjeux du service communautaire coercitif ou obligatoire par rapport à l'apprentissage par le service et la décision personnelle de faire du bénévolat. Les programmes d'apprentissage par le service sont adaptés pour s'intégrer aux programmes d'études scolaires et, ainsi, enrichir les apprentissages et les compétences des élèves, tout en leur faisant connaître le service communautaire. Un bon programme d'apprentissage par le service est bien préparé, comporte un travail dans la communauté et un bilan sur son incidence sur les élèves et la communauté. Malheureusement, d'après Bénévoles Canada,

... les variantes canadiennes [de service communautaire] tendent à mettre l'accent sur le service et à offrir un soutien limité, voire nul en regard du programme d'éducation ou des possibilités limitées, voire nulles, d'apprentissage par la réflexion sur le contenu de l'expérience communautaire. (Bénévoles Canada, 2006b, p. 9)

Bénévoles Canada affirme que les modalités d'organisation des programmes susceptibles de mieux réussir à donner le sens des responsabilités civiques aux jeunes n'ont pas encore été adoptées à grande échelle au Canada. Le modèle en vigueur à l'heure actuelle est celui du programme de 40 heures en Ontario et de 30 heures en Colombie-Britannique et au Yukon. Bien que les programmes obligatoires soient à l'origine d'une expérience positive pour certains élèves, d'autres les trouveront sans doute contraignants et répressifs. Le terme de bénévole est systématiquement employé pour désigner les élèves de ces programmes, bien qu'ils n'en soient pas, ce qui pose un autre problème. Il existe un risque d'association du bénévolat à une forme de coercition pour certains élèves. Il convient cependant de noter que d'après les études présentées précédemment sur le service communautaire obligatoire, cette expérience avait été positive pour presque tous les élèves (Livingstone, 2006; M. Pancer et autres, 2007).

La ressource documentaire *Bénévolat et service communautaire obligatoire : document de travail* (Bénévoles Canada, 2006c) prolonge encore le débat sur le service communautaire obligatoire. Ce rapport examine néanmoins tous les types de service communautaire obligatoire et pas seulement les programmes des écoles. Les expériences négatives dont il fait état ont trait au service communautaire imposé aux délinquants juvéniles et aux personnes percevant les prestations sociales, etc. C'est un document précieux grâce à sa vaste analyse de ce sujet et son insistance sur la prudence de rigueur dans la conception de programmes obligatoires, pour qu'ils ne soient pas seulement répressifs, mais aussi constructifs pour les personnes concernées.

La ressource documentaire *40 heures de service communautaire : les 40 heures ont-elles été fructueuses?* (Bénévoles Canada, 2006d) analyse la situation actuelle du programme de service obligatoire de l'Ontario. Cette ressource passe en revue les constatations de Livingstone (2006), entre autres. Elle est très utile, parce qu'elle présente avec concision tous les enjeux importants des programmes de service communautaire obligatoire des écoles, à partir de l'exemple de l'Ontario.

B.4 Conséquences pratiques

Nous présentons ici la synthèse des principales recommandations de toutes les ressources documentaires sur les programmes de service communautaire. Un point se dégage clairement de toutes ces ressources : cette expérience du service communautaire obligatoire doit être positive pour faire plus souvent persévérer les élèves dans la voie du bénévolat. Les programmes doivent donc être bien organisés et la coordination entre les écoles et les organismes sans but lucratif doit être efficace. Les organismes sans but lucratif dispensent également des services essentiels à leur communauté. Les conseils scolaires et les autorités scolaires doivent donc s'assurer que les programmes de service communautaire augmentent la capacité des organismes d'accomplir leur mission, au lieu de leur créer un surcroît de travail et de solliciter excessivement leurs ressources.

Les recommandations suivantes sont à appliquer pour bien organiser les programmes de service communautaire obligatoire :

- les écoles devraient désigner des membres de leur personnel pour superviser et organiser leur programme de service communautaire obligatoire et prévoir une formation professionnelle pour eux, si nécessaire;
- les écoles devraient prendre les devants et entrer en relation avec les organismes sans but lucratif pour s'informer auprès d'eux sur les possibilités de service communautaire et en informer les élèves;
- un babillard ou un site Web devrait être consacré à l'affichage des possibilités de service communautaire;

- le personnel devrait présenter le service communautaire aux élèves et inviter les représentants des organismes sans but lucratif locaux à ces séances de travail;
- les organismes devraient également se montrer prévoyants et étudier les avantages éventuels des programmes de service communautaire. De nombreux organismes recherchent de jeunes bénévoles et les programmes de service communautaire permettent d'entrer en relation avec les jeunes;
- si les organismes et les écoles s'entendent pour créer un partenariat, ils doivent concevoir une stratégie commune de sensibilisation des élèves aux avantages de la participation à l'activité des organismes (p. ex., ils peuvent s'informer sur la communauté, découvrir à quel point c'est amusant d'aider les autres, acquérir de nouvelles compétences, nouer de nouvelles relations sociales, etc.);
- les programmes de service communautaire devraient appliquer un modèle d'apprentissage par le service qui associe l'acquisition de connaissances, le travail dans la communauté et le bilan de son incidence sur la communauté et les élèves;
- la présentation du service communautaire et des enjeux de la responsabilité civique aux élèves devrait intervenir le plus tôt possible, au lieu d'avoir lieu entre la 9^{ème} et la 12^{ème} année, au début des programmes de service obligatoire. Si les élèves ont déjà un peu pratiqué le service communautaire en 7^{ème} ou en 8^{ème} année et que cette expérience a été positive, les programmes obligatoires pourront être accueillis de façon plus positive;
- les écoles et les organismes doivent sensibiliser les parents à l'importance de soutenir les élèves pendant leur participation au service communautaire. Les parents devraient être invités à participer à la planification, la conception et la mise en œuvre des programmes de service communautaire;
- les écoles devraient consulter les élèves pour connaître leurs centres d'intérêt et mettre au point, en collaboration avec les organismes, des activités de service communautaire qui y correspondent, tout en aidant les organismes à accomplir leur mission;

- le choix des activités de service communautaire devrait survenir le plus tôt possible, en 9^{ème} et 10^{ème} année, pour que les élèves ne s'acquittent pas des exigences du service obligatoire dans la précipitation, en 11^{ème} et 12^{ème} année. Si le service communautaire est effectué tardivement, les élèves sont moins susceptibles de satisfaire à cette exigence à temps, ce qui leur donnera une opinion négative du service communautaire. Il sera plus vraisemblablement jugé contraignant et répressif, dans ces conditions;
- les organismes devraient dispenser une formation et une orientation aux élèves pour qu'ils entreprennent leurs tâches avec assurance;
- les organismes devraient désigner un superviseur ou un mentor pour les élèves, afin de les soutenir et les conseiller si nécessaire;
- les tâches du service communautaire devraient être importantes et stimulantes pour donner aux élèves un sentiment de réussite personnelle;
- les élèves devraient pouvoir assumer la pleine responsabilité de leurs tâches pour gagner en assurance et en estime d'eux-mêmes. Ces tâches devraient se prêter à la résolution de problèmes, à la prise de décision ou au leadership;
- les élèves devraient concevoir une méthode de contrôle et d'évaluation, de concert avec le personnel des écoles et les représentants des organismes participant à un programme de service communautaire. Cette méthode devrait viser à évaluer l'organisation du programme de l'école et son incidence sur tous les participants;
- le point le plus important d'un programme de service communautaire en milieu scolaire est le suivant : il devrait être, aux yeux des élèves, un prolongement de leur apprentissage et de leur acquisition de compétences et non pas une exigence à satisfaire pour obtenir leur diplôme d'études secondaires. Cette expérience sera ainsi positive pour les élèves et les conduira plus vraisemblablement à choisir librement le service communautaire à l'avenir.

BÉNÉVOLAT SOUTENU PAR LES EMPLOYEURS

PARTIE 4

Le phénomène du bénévolat soutenu par les employeurs prend de l'ampleur au Canada, en partie à la suite de l'exigence, par le public canadien, d'une plus grande conscience sociale dans le secteur de l'entreprise. Par exemple, d'après *Corporate Responsibility Monitor: Canadian Public Opinion on the Changing Role of Companies*, de Globescan Inc. (2005), 80 % des Canadiennes et des Canadiens pensent que les entreprises devraient assumer au moins quelques responsabilités citoyennes et 32 % d'entre eux qu'elles devraient être tenues responsables de la résolution de problèmes sociaux.

Les pressions croissantes subies par le secteur de l'entreprise pour le faire devenir plus socialement responsable coïncident avec d'importants changements au sein du secteur sans but lucratif. Agnes Meinhard, Mary Foster et Ida Berger résument ces changements dans *Closing the Loop: Corporate Links to the Voluntary Sector* (Meinhard, Foster et Berger, 2006). Elles y expliquent les répercussions de 20 années d'austérité budgétaire, de privatisation de services gouvernementaux et de sombres coupures dans les subventions des gouvernements provinciaux sur le secteur sans but lucratif. Par exemple, des partenariats à long terme avec des ministères sont devenus des relations contractuelles à court terme. Les organismes sans but lucratif se livrent souvent une concurrence entre eux, voire même avec des organisations à but lucratif, pour obtenir des contrats gouvernementaux. Tous ces changements se font sentir sur la capacité des organismes sans but lucratif d'accomplir leur mission. Ils sont, par conséquent, nombreux à se tourner vers le secteur de l'entreprise pour récupérer au moins une partie du soutien financier qu'ils recevaient du gouvernement.

Les entreprises ont évolué parallèlement dans leur conception des activités philanthropiques. Les entreprises avaient tendance, au départ, à verser des dons de bienfaisance pour atteindre des buts qui leur étaient propres, par exemple, pour améliorer la reconnaissance de leur marque. Elles proposent désormais un éventail plus large de modalités de soutien pour atteindre de multiples objectifs. Ce nouveau modèle de responsabilité sociale des entreprises (RSE) se différencie de la philanthropie d'entreprise à l'ancienne. Voici ce qu'a déclaré Anne Golden, du Conference Board du Canada, dans un discours sur l'état de la responsabilité sociale des entreprises au Canada :

La RSE est définie comme un élément de saine gouvernance pour un organisme, qui vise à promouvoir la santé à long terme ou la viabilité, à la fois de l'entreprise et de la société dans son ensemble (Golden, 2005, p. 5).

Comme les entreprises cherchent de nouvelles méthodes de participation à des activités socialement responsables et que les organismes sans but lucratif ont besoin de partenariats pour les assister dans la prestation de leurs programmes, il semblerait aller de soi que ces deux secteurs examinent par quels moyens retirer des avantages réciproques de leur collaboration au service de leur collectivité locale. C'est, en fait, ce qui commence à se produire. Ineke Lock affirme, dans le résumé du compte rendu d'un atelier intitulé *Strategic Alliances: Seeking Common Ground* :

Des alliances stratégiques entre les organismes sans but lucratif et les organisations à but lucratif commencent à apparaître et sont un outil précieux pour créer des collectivités, plus solides, en santé et viables. Un consensus est en train de naître sur l'impossibilité, pour n'importe quelle organisation, de survivre par ses propres moyens dans cet univers interconnecté qui est le nôtre aujourd'hui. L'ampleur et la complexité des problèmes à résoudre d'urgence obligent tous les secteurs (y compris tous les ordres de gouvernement) à joindre leurs forces pour relever ces défis (Lock, 2001, p. 1).

La stimulation et le soutien du bénévolat de leurs employés sont une excellente solution à la disposition des entreprises pour manifester leur sens des responsabilités sociales. Il existe de nombreux moyens d'y parvenir. Les entreprises peuvent, par exemple, inciter leurs employés à participer à des programmes de bénévolat gérés par leurs soins pour venir en aide à un ou plusieurs organismes sans but lucratif de la collectivité. Les entreprises peuvent également motiver les employés à faire directement du bénévolat, soit sur leur temps de travail, soit sur leur temps libre, au profit des organismes de bienfaisance ou des organismes sans but lucratif qu'elles souhaitent soutenir. Enfin, les entreprises peuvent s'adapter aux activités bénévoles de leurs employés en leur accordant des congés ou en les autorisant à utiliser leurs installations ou leur matériel pour leurs activités bénévoles. Plusieurs projets de recherche récents ont étudié le bénévolat soutenu par les employeurs au Canada. Nous présentons dans cette section les ressources documentaires réalisées à partir de ces projets.

Cette section compte quatre parties :

- A.** Sondage national des entreprises
- B.** Études de cas et manuels
- C.** Études sur les employés bénévoles
- D.** Conséquences pratiques

SONDAGE NATIONAL DES ENTREPRISES **A**

La connaissance de l'état actuel du soutien du bénévolat des employés par les entreprises est la première étape de l'étude des partenariats avec des entreprises dont les employés apportent une contribution bénévole.

Dans leur analyse de l'ECDBP de 2004, Hall et autres (2006) signalent, qu'à l'échelle nationale, 5 % des bénévoles ont été sollicités par leur employeur. Les bénévoles exerçant un emploi pour le compte d'un employeur ont été cependant 57 % à signaler avoir bénéficié d'une forme de soutien non monétaire de leur employeur pour leur activité bénévole. Un tiers des membres de ce groupe ont été autorisés à modifier ou à alléger leur horaire de travail (33 %) ou à utiliser les installations ou le matériel de leur entreprise pour leurs activités bénévoles (32 %). Près d'un quart d'entre eux (23 %) ont reçu un témoignage de reconnaissance ou des remerciements de leur entreprise pour leur travail bénévole. Vingt et un pour cent d'entre eux (21 %) ont bénéficié d'un congé payé pour faire du bénévolat ou en ont fait pendant leur travail.

Dans *Building Stronger Communities: Business and Voluntary Sector Organizations Working Together*, Larry McKeown et Michelle Brown (2003) remarquent que le soutien du bénévolat par les employeurs varie en fonction de plusieurs facteurs. Par exemple, selon l'ENDBP de 2000, 52 % des bénévoles employés à temps plein signalaient être soutenus par leur employeur, par comparaison avec 43 % des employés à temps partiel. D'un secteur à l'autre, le soutien des employeurs passait de 41 % pour les employés des commerces de détail à 52 % pour ceux des services financiers, des assurances et de l'immobilier.

Pour connaître l'état actuel du soutien du bénévolat par les employeurs du Canada, M. Easwaramoorthy et Cathy Barr, d'Imagine Canada, ont collaboré avec Mary Runte et Debra Basil, de l'Université de Lethbridge, à un sondage national des entreprises. Leurs constatations sont exposées dans *Soutien des entreprises au bénévolat des employés : résultats d'un sondage national* (Easwaramoorthy, Barr, Runte et Basil, 2006) et dans deux fiches de renseignements : *Le bénévolat des employés : comment les entreprises le soutiennent-elles?* (Basil, Runte, Barr et Easwaramoorthy, 2006a) et *Le bénévolat des employés : ses avantages et ses difficultés pour les entreprises* (Basil, Runte, Barr et Easwaramoorthy, 2006b).

Easwaramoorthy et ses collègues ont sondé 900 entreprises de novembre à décembre 2005. Tous les principaux secteurs étaient représentés dans l'échantillon de ce sondage. C'est le commerce de détail qui était le secteur le plus important (26 % des répondants). Quinze autres grands secteurs faisaient partie de l'échantillon et représentaient chacun entre 1 % et 9 % des répondants. Celui-ci a couvert les principales régions du Canada, l'Ontario représentant le plus grand nombre de répondants (45 %).

Importance du soutien

L'équipe de recherche a évalué l'importance du soutien du bénévolat par les entreprises, en leur demandant si elles stimulaient les activités bénévoles pendant les horaires de travail ou si elles s'y adaptaient et si elles incitaient leurs employés à faire du bénévolat sur leur temps libre. Elle a également demandé aux entreprises si elles disposaient d'une politique écrite sur le bénévolat des employés.

D'après près de trois quarts des répondants (71 %), leur entreprise soit s'adaptait au bénévolat de ses employés pendant l'horaire de travail normal ou sur leur temps libre, soit les y encourageait. Quarante-neuf pour cent (49 %) des entreprises incitaient leurs employés à faire du bénévolat sur leur temps libre; un pourcentage moins important d'entreprises (35 %) s'adaptait au bénévolat pendant l'horaire de travail et un pourcentage encore plus réduit d'entre elles (18 %) y incitaient activement leurs employés. Les entreprises n'étaient que 3 % à disposer d'une politique écrite sur le bénévolat de leurs employés.

Type de soutien

Les entreprises qui soutenaient le bénévolat des employés d'une manière ou d'une autre, soit 71 % d'entre elles, étaient 78 % à autoriser leurs employés à modifier leur horaire de travail, 71 % à accorder des congés non rémunérés et 70 % à autoriser leurs employés à utiliser leurs installations et leur équipement pour leurs activités bénévoles. Moins d'un tiers d'entre elles (29 %) accordaient des congés rémunérés aux employés pour qu'ils puissent participer à des activités bénévoles.

Environ un tiers (35 %) des entreprises qui soutenaient le bénévolat de leurs employés leur témoignaient leur reconnaissance ou les remerciaient de leur contribution bénévole; 20 % d'entre elles informaient sur le bénévolat et 18 % d'entre elles tenaient des dossiers sur les compétences et l'expérience de leurs employés bénévoles.

Cibler le soutien et le lier à d'autres contributions

Les auteurs de *Contributions des entreprises aux collectivités canadiennes : constatations d'une étude qualitative des pratiques en vigueur* (Hall, Easwaramoorthy et Sandler, 2007) font remarquer que les entreprises ciblent souvent, dans leurs contributions, des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif en rapport avec leur activité principale. Ils citent, à titre d'exemple, les entreprises pharmaceutiques qui soutiennent des causes liées à la santé financièrement, en nature ou en fournissant des bénévoles.

Dans leur sondage de 2005, Easwaramoorthy et autres (2006) ont interrogé les entreprises sur les types d'organismes sans but lucratif ou de causes qu'elles ciblaient dans leurs actions

bénévoles. L'équipe de recherche a constaté que 58 % des entreprises ciblaient des causes et des organismes particuliers. Les entreprises soutenaient le plus fréquemment les causes suivantes : santé (16 %), services sociaux (13 %) et sport et loisirs (12 %).

Les entreprises qui soutenaient le bénévolat des employés, soit 71 % d'entre elles, étaient 79 % à soutenir également financièrement (p. ex., par des dons ou des subventions) les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif et 74 % à faire don de services, de marchandises ou d'installations. Les entreprises de ce groupe étaient 58 % à lier leurs dons aux activités bénévoles de leurs employés.

Avantages et difficultés pour les entreprises

Easwaramoorthy et ses collègues ont constaté que les entreprises qui soutenaient le bénévolat de leurs employés citaient trois grands avantages pour elles-mêmes. D'après un tiers d'entre elles (33 %), le soutien du bénévolat de leurs employés améliorait leur image d'entreprise; il améliorait le moral de leurs employés, selon 21 % d'entre elles et les relations avec la communauté environnante, selon 17 % d'entre elles.

Un peu plus de la moitié des entreprises du sondage ont expliqué que les actions bénévoles de leurs employés ne leur créaient aucune difficulté. Toutefois, près d'un quart des entreprises (23 %) ont fait état d'une grande difficulté : celle de répartir la charge des employés qui quittent le travail pour faire du bénévolat entre ceux qui restent. D'autres difficultés (p. ex., les coûts, le manque de soutien des employés) ont été jugées secondaires et n'ont été citées que par 3 % des entreprises du sondage au plus.

Taille de l'entreprise et soutien du bénévolat des employés

Ce sondage a mis en lumière quelques différences entre les grandes entreprises (de 500 employés rémunérés ou plus) et les petites entreprises (de 100 employés rémunérés ou moins). Plus de deux tiers (68 %) des grandes entreprises soit s'adaptaient au bénévolat de leurs employés pendant leur horaire de travail, soit les incitaient à en faire, par comparaison avec 53 % des petites entreprises. Les grandes entreprises étaient également plus susceptibles de cibler des types de causes et d'organismes sans but lucratif particuliers pour les soutenir grâce à leur programme de bénévolat. Trois quarts (76 %) des grandes entreprises ciblaient des causes, par comparaison avec 57 % des petites entreprises. Les grandes entreprises liaient dans la même proportion (75 %) leur soutien du bénévolat des employés à leurs dons en nature et en espèces au profit d'une cause particulière, par comparaison avec 62 % des petites entreprises. Aucun schéma ne se manifestait clairement pour les entreprises de taille moyenne (de 100 à 499 employés rémunérés).

Programmes de bénévolat formels

Les 990 entreprises du sondage n'étaient que 14 % à disposer de programmes de bénévolat formels financés sur leurs ressources. La vaste majorité des entreprises s'adaptait au bénévolat de leurs employés, en les autorisant à modifier leur horaire de travail (92 %) ou à utiliser leurs installations et leur matériel (89 %). La majorité des entreprises les incitaient à faire du bénévolat pendant leur temps libre (82 %) et les autorisaient à s'absenter sans rémunération pour participer à des activités bénévoles (75 %). Même les entreprises de ce groupe n'étaient que 52 % à accorder des congés sans rémunération, que 44 % à s'adapter au bénévolat des employés pendant l'horaire de travail et que 38 % à inciter les employés à faire du bénévolat pendant leur horaire de travail.

Les programmes de bénévolat formels des entreprises doivent être gérés, pour l'essentiel, comme n'importe lequel de leurs autres programmes. Ces programmes devraient poursuivre des objectifs, grâce à des actions choisies pour les atteindre; une méthode de contrôle et d'évaluation devrait déterminer dans quelle mesure ces activités permettent d'atteindre ces objectifs. Une entreprise a besoin de consacrer du personnel, des ressources et du leadership à un programme pour assurer sa réussite. Easwaramoorthy et autres ont constaté qu'un peu plus de la moitié (54 %) des entreprises dotées d'un programme de bénévolat formel confiaient sa gestion à au moins un membre de leur personnel; 9 % des entreprises y affectaient 6 membres de leur personnel ou plus.

Les programmes ont également besoin de dirigeants qui définissent les politiques et les orientations. Parmi les entreprises disposant d'un programme de bénévolat formel, soit 14 % d'entre elles, un membre de la haute direction le gère dans 63 % des cas, un comité ou un groupe d'employés dans 12 % des cas et un employé qui n'était pas cadre supérieur dans 9 % des cas. Voici les commentaires d'Easwaramoorthy et de ses collègues sur ce point :

Le fait que près des deux tiers des programmes de bénévolat d'entreprise soient dirigés par un gestionnaire senior indique que ces programmes sont des activités stratégiques pour l'entreprise (Easwaramoorthy et autres, 2006, p. 20).

Treize pour cent des entreprises dotées d'un programme de bénévolat formel disposaient de politiques écrites sur le bénévolat, 30 % d'entre elles répertoriaient le temps consacré par leurs employés au bénévolat et 41 % d'entre elles évaluaient leur programme de bénévolat.

ÉTUDES DE CAS ET MANUELS **B**

Si les employeurs souhaitent de plus en plus soutenir le bénévolat des employés, est-il possible d'en étudier des exemples qui apportent des éclaircissements sur des pratiques exemplaires? Mark Pancer, Evelina Rog et Mark Baetz, de l'Université Wilfrid Laurier, ont étudié en détail le programme de bénévolat des employés de Ford du Canada limitée. Ils exposent leurs constatations dans un manuel, *Mise sur pied en entreprise d'un programme de bénévolat efficace : leçons tirées de l'expérience de Ford du Canada limitée* (Pancer, Baetz et Rog, 2002a) et deux rapports : *Les programmes de bénévolat d'entreprise : maximiser la motivation des employés et minimiser les obstacles à leur participation* (Rog, Pancer et Baetz, 2004) et *Le point de vue des collectivités et des entreprises sur les programmes de bénévolat d'entreprise* (Rog et autres, 2005). Les chercheurs ont également produit deux fiches de renseignements : *Les programmes de bénévolat des entreprises : les avantages qu'en retirent les employés, les entreprises, et la collectivité* (Pancer, Baetz et Rog, 2002b) et *Les programmes de bénévolat des entreprises : stimuler la participation des employés* (Pancer, Baetz et Rog, 2004).

L'objectif de cette étude consistait à conseiller les employeurs qui souhaitaient mettre en place des programmes de bénévolat d'entreprise et motiver leurs employés à y participer. Ces informations sont néanmoins également utiles pour les organismes sans but lucratif, parce qu'elles éclairent les motivations et les actions ultérieures d'une entreprise qui souhaitait apporter sa contribution à la collectivité locale, grâce au bénévolat.

Cette section compte trois parties :

- B.1** Ford du Canada limitée
- B.2** Autres études de cas
- B.3** Manuels

B.1 Ford du Canada limitée

Le programme de bénévolat de Ford du Canada limitée est né, en 1998, d'un exercice de consolidation d'équipe auquel ont participé des salariés employés dans le monde entier, dont 2 000 Canadiens. Pendant ses trois jours de réunions, les participants ont défini une stratégie importante pour Ford : sa responsabilité sociale. Les Canadiens participant à cette réunion sont allés faire du bénévolat pour les organismes sans but lucratif locaux pour faire l'expérience du sens de cette stratégie. Cette action a été si réussie que de nombreux employés ont demandé comment ils pourraient s'impliquer davantage dans la vie de leur communauté. Aux yeux de Ford, cette réaction a été l'occasion de perfectionner les actions de consolidation de l'esprit d'équipe de l'entreprise qui a annoncé, en 2000, la création d'un programme de bénévolat d'entreprise formel. Ce programme permet aux employés d'effectuer jusqu'à 16 heures de bénévolat par année dans leur communauté, sur leur horaire de travail pour l'entreprise¹⁰.

Ford a commencé par mettre son programme à l'essai auprès des employés de son siège. L'entreprise a ainsi eu le temps de :

- se renseigner sur les organismes sans but lucratif locaux;
- trouver des organismes sans but lucratif répondant aux exigences de Ford pour son programme de bénévolat (c.-à-d., aux activités bénévoles propices à l'esprit d'équipe, fonctionnant en journée et proposant des activités permettant aux employés d'effectuer les 16 heures de bénévolat du programme de Ford);
- organiser le programme pour que sa gestion se déroule sans problèmes;
- évaluer les effets du programme sur les employés et la communauté.

Une fois le programme expérimental terminé, Ford l'a élargi à tous ses salariés du Canada qui le souhaitent. Les employés ont été informés de l'existence du programme par courrier électronique, grâce à un site Web spécialisé de l'entreprise et par téléphone. Ford a insisté sur la nature totalement volontaire du programme et sur le fait que l'évaluation des employés ne tiendrait pas compte de leur participation. Les dossiers tenus sur les employés bénévoles ne seraient pas consultables par les gestionnaires ou les superviseurs des employés. Les gestionnaires ont cependant été évalués par rapport à leur engagement en faveur de la responsabilité sociale de l'entreprise et leur rendement dans ce domaine a notamment été

¹⁰ À l'époque de l'étude des chercheurs de Wilfrid Laurier, ce programme était unique en son genre chez Ford. Depuis 2005, Ford a créé le Ford Volunteer Corps, qui gère toutes les demandes de bénévoles en dehors du programme des 16 heures de bénévolat. Le Ford Volunteer Corps met en relation les employés, les retraités et les autres membres de la famille élargie de Ford et un large éventail de projets dans leur communauté. Des informations sont consultables à <www.ford.com/en/goodWorks/community/fordVolunteerCorps.htm> (en anglais seulement) (consulté le 18 mars 2007).

mesuré à partir du soutien qu'ils ont apporté à la participation des employés au programme de bénévolat.

En plus de leur analyse du fonctionnement du programme de Ford, les chercheurs de Laurier ont également organisé des entrevues avec les représentants de 14 organismes sans but lucratif participant au programme. Les constatations de ce travail de recherche sont exposées dans *Le point de vue des collectivités et des entreprises sur les programmes de bénévolat d'entreprise* (Rog et autres, 2005). Ces entrevues ont porté principalement sur les avantages et les difficultés du partenariat avec Ford. Les organismes qui y participaient dispensaient un large éventail de services (p. ex., banques alimentaires, échanges de vêtements, travail avec les aveugles, gestion de camps pour les enfants défavorisés, etc.). La plupart des travaux effectués par les employés de Ford étaient manuels (p. ex., aménagements paysagers et jardinage pour les maisons communautaires, réparations de bâtiment, tri d'aliments dans les banques alimentaires, etc.) Il était plus facile de confier ce type de travail aux employés de Ford que d'organiser pour eux les entrevues et le filtrage nécessaires pour les bénévoles qui travaillent directement auprès des clients vulnérables d'un organisme.

Les chercheurs de Laurier ont constaté que cette expérience avait été très positive pour tous les représentants des organismes sans but lucratif qui avaient travaillé avec des employés de Ford. Voici quelques-uns des principaux avantages qu'ils ont cités :

- les organismes sans but lucratif ont bénéficié d'un meilleur accès à des bénévoles qualifiés, motivés et fiables;
- les organismes sans but lucratif étaient plus en mesure de mener leurs activités à terme, grâce à l'aide apportée par les employés bénévoles à leurs programmes;
- amélioration des services aux clients (p. ex., plus de promenades pour les animaux d'un refuge; abords des organismes plus agréables pour les clients qui y viennent, nouvelles idées d'amélioration des programmes des organismes);
- liens solides entre le personnel / les clients des organismes et les bénévoles de Ford, ce qui fait bénéficier les clients d'un milieu plus compatissant et solidaire;

- augmentation du nombre de bénévoles dirigés vers les organismes. Les bénévoles de Ford revenaient parfois aux organismes pour faire du bénévolat pendant leur temps libre ou incitaient leurs amis et les membres de leur famille à faire du bénévolat;
- augmentation des dons; les bénévoles de l'entreprise versaient souvent des dons en espèces;
- meilleure connaissance des organismes au sein du public : l'information sur la mission et les activités des organismes ne s'est pas seulement améliorée chez les employés de Ford, mais aussi chez le grand public (p. ex., les employés parlaient souvent à leur famille et leurs amis et Ford s'est exprimé publiquement sur le travail communautaire qu'il soutenait);
- le soutien d'une grande entreprise au profit d'un organisme l'aide à attirer des bénévoles, parce qu'il donne de la crédibilité à son œuvre;
- les organismes sans but lucratif ont utilisé l'exemple de Ford pour réussir à attirer d'autres entreprises souhaitant mettre des employés bénévoles à leur disposition.

Bien que les organismes sans but lucratif qui ont participé au programme de bénévolat des employés de Ford aient signalé de nombreux avantages, ils ont également fait état de quelques difficultés. Il s'agissait notamment des difficultés suivantes :

- **trouver des tâches adaptées à des bénévoles à court terme.** Les bénévoles de Ford ne restent pas longtemps au sein d'un organisme (p. ex., deux journées entières, quatre demi-journées). La brièveté de leur présence limitait les tâches qu'ils pouvaient effectuer et les organismes avaient parfois du mal à trouver des tâches à effectuer en équipe pendant un laps de temps si bref;
- **manque de temps pour former les bénévoles.** Tous les bénévoles ont besoin de formation, surtout s'ils travaillent directement auprès des clients. La brièveté des affectations au cœur du programme de Ford réduisait la durée de la formation à sa plus simple expression;

- **irrégularité du soutien des bénévoles.** Les équipes de bénévoles de Ford pouvaient très bien venir travailler pendant une demi-journée ou une journée et être remplacées par d'autres équipes, ce qui nuisait à la continuité du travail. Les organismes devaient également former de nouveaux bénévoles;
- **difficulté pour organiser une expérience réussie du bénévolat.** La majorité des organismes sans but lucratif voulaient que cette expérience du bénévolat soit mémorable, ce qui n'était pas toujours facile, à cause des contraintes du programme.

Rog et ses collègues de Wilfrid Laurier ont également effectué une enquête auprès d'autres entreprises que Ford du Canada pour connaître les avantages et les difficultés associés au soutien du bénévolat des employés (Rog et autres, 2005). Des entrevues ont eu lieu entre juin et août 2003 avec les représentants de 34 entreprises ayant donné leur accord pour y participer. Ces entreprises appartenaient à divers secteurs (p. ex., services financiers, assurances, entreprises pharmaceutiques). Les représentants des grandes entreprises étaient souvent le gestionnaire chargé de la philanthropie et ceux des petites entreprises souvent leur président ou chef de la direction.

La moitié des entreprises de l'enquête disposaient d'un programme de bénévolat formel. Le type de programme le plus répandu permettait aux employés de bénéficier d'un congé payé pour faire du bénévolat (dans la limite d'un certain nombre d'heures par année). Même les entreprises sans programme formel soutenaient le bénévolat de leurs employés d'une manière ou d'une autre. Ce soutien moins formel prenait, par exemple, les formes suivantes : autorisation d'absence pour des manifestations bénévoles exceptionnelles; témoignages de reconnaissance aux employés bénévoles et information des employés sur le bénévolat. Dans certains cas, les entreprises créaient un partenariat avec des organismes sans but lucratif locaux et incitaient leurs employés à travailler bénévolement pour ces organismes.

Les entreprises ont cité de nombreux avantages du soutien du bénévolat des employés, dont les avantages suivants :

- **amélioration du moral des employés.** D'après de nombreuses entreprises, la satisfaction professionnelle de leurs employés s'est améliorée, de même que leur bien-être physique et affectif;

- **amélioration des compétences et développement personnel des employés.** Le bénévolat a favorisé le développement personnel des employés et a élargi leur ensemble de compétences, en particulier leur aptitude à la collaboration;
- **amélioration de la fidélité des employés à l'entreprise et plus grande stabilisation.** La participation au bénévolat a rendu les employés fiers de leur entreprise, augmenté leur dévouement à son profit, ce qui les rend plus susceptibles d'y rester;
- **milieu de travail plus constructif.** La participation au bénévolat a contribué à rendre le milieu de travail satisfaisant, parce que les employés étaient fiers d'avoir apporté leur contribution à la communauté;
- **renforcement de l'esprit d'équipe.** Le travail collectif pendant les activités bénévoles a soudé les équipes, grâce à des relations solides, basées sur la confiance, facilement mises à profit dans les travaux en équipe en entreprise;
- **amélioration de la productivité.** Le milieu de travail plus positif et l'amélioration des relations sociales grâce au bénévolat de groupe ont amélioré la productivité;
- **amélioration de la visibilité pour l'entreprise.** Le bénévolat des employés a créé une image positive de l'entreprise dans la communauté;
- **amélioration des relations avec les clients et de leur fidélité.** D'après de nombreuses entreprises, les relations avec leurs clients s'étaient améliorées, ce qui, dans certains cas, s'est traduit par une augmentation des ventes.

Bien que les entreprises aient retiré de nombreux avantages du soutien du bénévolat de leurs employés, celui-ci pose également de nombreuses difficultés. Voici celles qu'ont constatées les chercheurs de Wilfrid Laurier pour les entreprises :

- **manque de disponibilité pour le bénévolat.** À cause de la lourdeur des charges de travail, les employés n'avaient souvent pas beaucoup de temps à consacrer au bénévolat et les entreprises étaient réticentes à les faire travailler davantage en leur demandant de faire du bénévolat pendant de longues périodes;

- **ressources limitées en personnel.** Les petites entreprises avaient souvent du mal à se priver de leurs employés au profit du bénévolat, surtout celles travaillant dans un climat très concurrentiel;
- **coût du soutien des employés bénévoles.** Certaines entreprises avaient du mal à financer le coût de l'absence des employés pendant la journée de travail pour faire du bénévolat. Ce problème se posait davantage aux petites entreprises;
- **situation économique difficile de certaines branches d'activité.** Si une entreprise se trouve contrainte de mettre des employés à pied, la contribution à la communauté par le biais du bénévolat peut être difficile;
- **problèmes liés à la structure organisationnelle.** Dans les entreprises très importantes et complexes, comportant des succursales et des filiales semi-autonomes, il est difficile d'appliquer des politiques sur le bénévolat des employés à l'échelle de l'entreprise. La conception de programmes adaptés aux diverses subdivisions de l'entreprise, réparties dans le pays tout entier, prend du temps;
- **promotion du bénévolat auprès des employés.** D'après les entreprises dont la majorité des employés étaient âgés de 25 à 35 ans, il était très difficile de convaincre ce groupe d'âge de faire du bénévolat. Il peut être aussi très difficile de justifier un programme de bénévolat auprès de gestionnaires intermédiaires, aux yeux de qui il équivaut peut-être à une perte de productivité pour l'entreprise;
- **communication.** De nombreuses grandes entreprises éprouvent de la difficulté à communiquer efficacement avec une main-d'œuvre répartie sur une aire géographique étendue;
- **appropriation du programme de bénévolat par les employés.** D'après plusieurs entreprises, il était très difficile d'inciter les employés à donner leur avis sur un programme organisé à l'initiative de l'entreprise et à ce qu'ils se l'approprient. Si l'idée venait des employés, elle donnait de meilleurs résultats;

- **trouver des actions bénévoles valorisantes.** Les entreprises trouvaient parfois difficilement des activités intéressantes et valorisantes pour les employés, qui enrichiraient leurs compétences et leur expérience;
- **s'adapter à la culture et au milieu de travail des organismes sans but lucratif.** Les entreprises ont trouvé les méthodes de travail des organismes sans but lucratif très différentes de celles des entreprises et se sont parfois adaptées difficilement à un milieu de travail moins formel et moins organisé. Il était aussi difficile d'obtenir des organismes sans but lucratif ce dont les entreprises avaient besoin dans un partenariat;
- **manque de modèles.** D'après certaines entreprises, les informations étaient insuffisantes sur les programmes de bénévolat soutenus par les employeurs, ainsi que le nombre de bons modèles d'où s'inspirer pour concevoir de nouveaux programmes.

B.2 Autres études de cas

B.2.1 Financière Manuvie

La Financière Manuvie a collaboré avec son partenaire communautaire, Bénévoles Canada, à la conception d'un programme de bénévolat qui s'appelle REACTS (Retired Employees Assisting Community Through Service). La ressource *Optimiser l'investissement communautaire : l'art de concevoir un programme fructueux de bénévolat à l'intention des retraités* (Hegel, 2001) contient une description détaillée de ce programme.

REACTS a été mis sur pied en réponse à deux constatations de première importance d'Hall et autres (2001), dans leur analyse de l'ENDBP de 2000 : les bénévoles soutenus par leur employeur effectuent, en moyenne, 20 heures de bénévolat de plus par année que les bénévoles non soutenus par leur employeur. De plus, les adultes d'un certain âge sont ceux qui accomplissent le plus d'heures de bénévolat¹¹. Ces constatations ont donné à Manuvie l'idée de créer un programme de bénévolat pour ses employés à la retraite. Ce programme permet aux retraités d'appliquer les compétences qu'ils ont acquises aux questions communautaires. Ces retraités sont également les ambassadeurs de l'entreprise et renforcent son image positive de bon voisin au sein des collectivités qu'elle sert.

¹¹ Consultez le rapport *Manulife Retiree Volunteer Program: Phase I Research* (Centre canadien de philanthropie, 2001) et la fiche de renseignements *L'aide apportée à l'engagement en qualité de bénévole par les employeurs* (Centre canadien de philanthropie, 2004) pour vous renseigner à ce sujet.

Manuvie était convaincue que ses employés à la retraite retireraient plusieurs avantages personnels de ce programme, en plus des nombreux avantages du bénévolat pour les personnes de tout âge. Le bénévolat leur apporterait les avantages suivants :

- adaptation plus facile à la retraite;
- entretien de liens sociaux et réseaux d'entraide sociale, susceptibles de disparaître, sans cela, à la retraite;
- avantages pour la santé (c.-à-d., entretenir et améliorer le bien-être physique et psychologique).

Pendant leur conception du programme, Manuvie et Bénévoles Canada ont encouragé des retraités à former un comité, dirigé par Bénévoles Canada. Celui-ci a choisi la mission du programme, ses résultats souhaitables pour la communauté et le degré de participation bénévole auquel il souhaitait parvenir. Le Centre canadien de philanthropie (2001) a mené à bien une enquête auprès des employés de Manuvie pour savoir combien d'entre eux projetaient de prendre leur retraite ou l'avaient prise, leur disponibilité et leurs attentes par rapport au bénévolat. Ce programme a été proposé, dans un premier temps, aux retraités de la région du Grand Toronto, qui ont reçu une lettre sur le programme et la mission qu'il poursuivrait.

Selon Hegel (2001), la première année du programme a été gratifiante pour tous, mais les difficultés ont été nombreuses. Par exemple, le comité de planification composé de retraités était mal organisé et tout le monde essayait de tout faire. Ce problème a été résolu en attribuant des rôles et des responsabilités bien définis. Le recrutement de nouveaux bénévoles accaparait trop l'attention au détriment du soutien des bénévoles en poste. Trop d'importance était également attachée aux méthodes (c.-à-d., trop de temps consacré en réunions sur les modalités d'organisation des activités) au détriment des activités bénévoles. Le comité de planification a appris qu'une bonne organisation est indispensable pour que les bénévoles passent moins de temps à travailler en comité et plus de temps à s'activer bénévolement dans des programmes au service de la collectivité.

REACTS est maintenant devenu un programme de bénévolat des retraités bien rôdé, qui sert de nombreux organismes sans but lucratif. Ceux-ci citent souvent leur partenariat avec REACTS quand ils essaient de motiver d'autres entreprises à en faire autant. Comme ce programme est maintenant bien connu, il a bien renforcé l'image de l'entreprise Manuvie.

B.2.2 Home Depot

Home Depot dispose d'un programme de bénévolat décentralisé de ses employés, qui s'appelle *Équipes Home Depot*, qui motive chaque magasin de détail à prendre l'initiative de projets bénévoles dans la collectivité qu'il sert. Ressources naturelles Canada (2004) rend compte de ce programme en détail dans *Home Depot : redonner à la collectivité*.

Un employé de chaque magasin de détail Home Depot consacre deux heures par semaine à lancer des projets. Cette personne suit une formation particulière sur la gestion efficace de projets et l'organisation de manifestations bénévoles. Un directeur des relations avec les collectivités coordonne les activités des magasins de détail dans chaque région et vérifie qu'elles correspondent aux domaines d'engagement communautaire prioritaires de Home Depot (problèmes écologiques, jeunes à risque et logements à prix abordable). Ce qui est remarquable dans ce programme, c'est que, bien qu'il repose sur le bénévolat des employés pendant leur temps libre, l'entreprise a toujours attiré des bénévoles sans aucun problème. Le programme de Home Depot a commencé simplement par l'adaptation de l'entreprise aux besoins de ses employés bénévoles, qui s'est formalisée au fil du temps sous la forme du programme *Équipes Home Depot*. L'entreprise est maintenant un chef de file de la responsabilité sociale de l'entreprise.

B.3 Manuels

Bénévoles Canada a réalisé trois manuels qui sont de précieuses ressources pour les organismes et les entreprises qui souhaitent former un partenariat et promouvoir le bénévolat des employés.

Perspectives bénévoles : les avantages et les défis du bénévolat appuyé par l'employeur (Bénévoles Canada, 2001b) est un manuel très complet, qui présente le contexte du bénévolat des employés et explique l'intérêt des partenariats entre les organismes sans but lucratif et les entreprises. Le tableau et le diagramme simple de la page 7 sont particulièrement utiles : ils donnent au lecteur un rapide aperçu des initiatives existantes. Ce manuel explique que les initiatives de bénévolat soutenues par les employeurs sont des relations tripartites entre un employeur, un organisme sans but lucratif et les employés et que tous les partenaires devraient contribuer sur un pied d'égalité à sa conception et à sa gestion.

Bénévoles Canada explique les nombreux avantages de la collaboration des organismes sans but lucratif et des entreprises au service des collectivités. Bénévoles Canada cite les avantages suivants, en plus de ceux cités par les organismes sans but lucratif de l'étude de Wilfrid Laurier :

- les organismes sans but lucratif connaissent un afflux de nouvelles idées et méthodes pour répondre aux besoins communautaires;
- les programmes et les services bénéficient d'un large mouvement de soutien des employeurs;
- une alliance avec une entreprise fait naître un partenaire qui effectuera du lobbying au profit de la cause des organismes.

Ce manuel énumère également toutes les mesures à prendre par les organismes sans but lucratif pour associer les employeurs et les bénévoles soutenus par les employeurs à leurs activités. Il est, par exemple, indispensable que les organismes effectuent un travail de préparation avant d'entrer en relation avec les entreprises. Ce travail devrait notamment permettre de définir clairement des buts et des besoins pour les activités bénévoles auxquelles les entreprises participeront. Ce type de travail de planification facilite la « vente » de l'idée du partenariat aux entreprises. Plusieurs fiches de conseils accompagnent ces étapes stratégiques pour aider à planifier et à organiser un programme de bénévolat soutenu par un employeur.

Un second manuel, *Élaboration de politiques en matière de bénévolat appuyé par l'employeur* (Bénévoles Canada, 2003), est consacré à l'importance, pour les entreprises, de concevoir le bénévolat de leurs employés dans le cadre de leur vision à long terme et de mettre au point, par conséquent, des politiques et des mécanismes qui le favorisent. Selon ce manuel, les politiques à élaborer devraient traiter des questions suivantes :

- position de l'entreprise sur la participation à la collectivité et le bénévolat;
- recrutement de bénévoles à l'interne par le personnel;
- congés;
- relations entre le bénévolat et les contributions financières de l'entreprise;
- importance du financement du bénévolat des employés auquel l'entreprise est disposée à s'engager;
- rôle des retraités;
- sélection des partenaires sans but lucratif.

Le manuel justifie l'importance de chacun des thèmes de ces politiques et donne, pour chacun d'eux, des exemples de la suite que des entreprises leur ont donnée.

Le troisième manuel, *Le bénévolat appuyé par l'employeur : une bonne affaire*, de Linda Graff (2004) analyse rapidement l'intérêt des programmes de bénévolat des entreprises et récapitule leurs avantages dans un seul diagramme simple. Les organismes sans but lucratif peuvent se servir de ces informations pour solliciter des entreprises au sujet de la création d'un partenariat. Graff démontre que tous les partenaires de ces programmes (c.-à-d., entreprises, organismes sans but lucratif et employés) en retirent des avantages. La collectivité tout entière bénéficie de leurs retombées : les services communautaires s'améliorent, le nombre de programmes augmente et la qualité des activités historiques, artistiques et culturelles est en hausse pour les citoyens. Cette amélioration du bien-être communautaire attire, à son tour, de nouvelles entreprises et de nouveaux employés, ce qui alimente la croissance des entreprises. Voici ce qu'en dit Graff :

Le bénévolat appuyé par l'employeur se veut une manifestation concrète de la responsabilité sociale des entreprises qui contribue à améliorer la réputation de l'entreprise, la loyauté chez les clients et l'attrait des futurs employés (Graff, 2004, p. 15).

Graff démontre son argument sur le rôle de ces programmes pour attirer les employés, en citant les résultats d'une étude de l'Université Vanderbilt et de Hewlett Associates. D'après ce travail de recherche, les entreprises classées parmi les « meilleures entreprises pour qui travailler » ont reçu deux fois de candidatures que la moyenne pour les postes à pourvoir. L'image d'une entreprise socialement responsable, acquise grâce à sa participation à des programmes communautaires est jugée particulièrement attirante pour les employés qui choisissent où travailler.

ÉTUDES SUR LES EMPLOYÉS BÉNÉVOLES

C

Quelques études ont été consacrées à l'attitude des employés bénévoles par rapport aux programmes de bénévolat soutenus par les employeurs. Deux de ces ressources font partie de l'étude de Ford du Canada par les chercheurs de l'Université Wilfrid Laurier : *Les programmes de bénévolat d'entreprise : maximiser la motivation des employés et minimiser les obstacles à leur participation* (Rog, Pancer et Baetz, 2004) *Les programmes de bénévolat des entreprises : stimuler la participation des employés* (Pancer, Baetz et Rog, 2004).

Une autre étude est celle de John Pelozza de la Haskayne School of Business, de l'Université de Calgary, axée sur ce qu'il appelle le « bénévolat intra-organisationnel ». Ce terme sert à désigner la situation dans laquelle les entreprises choisissent les causes à soutenir et conçoivent des actions bénévoles dans ce but, qu'elles proposent ensuite à leurs employés. Les constatations de cette étude sont exposées dans *Bénévolat intra-organisationnel : manuel pour la création de programmes de marketing internes pour recruter des employés bénévoles* (Pelozza, 2006).

Ces ressources sont présentées dans deux sections différentes :

- C.1** Employés de Ford du Canada
- C.2** Bénévolat intra-organisationnel

C.1 Employés de Ford du Canada

Les chercheurs de Wilfrid Laurier ont mené à bien des entrevues avec 105 employés de Ford; 59 d'entre eux avaient participé au programme de bénévolat de Ford et 46 d'entre eux n'y avaient pas participé. Ils ont interrogé ces employés sur les raisons personnelles pour lesquelles ils ont ou n'ont pas fait de bénévolat. Ils les ont également interrogés sur leur expérience du bénévolat et sur les obstacles au bénévolat dont ils ont eu connaissance. Six facteurs se sont dégagés de l'analyse des entrevues et semblent influencer la décision des employés de participer au programme.

- **Les valeurs, attitudes et buts personnels des employés.** Les employés qui valorisent la participation à la vie communautaire étaient plus susceptibles de faire du bénévolat.

- **La nature du programme de bénévolat de l'entreprise.** De nombreux employés appréciaient de pouvoir s'absenter de leur travail pour faire du bénévolat et pouvaient apprendre à connaître des collègues et à se lier d'amitié avec eux. L'obligation de travailler en équipe a néanmoins déplu à certains employés. À leurs yeux, le bénévolat était un engagement personnel.
- **Types d'actions bénévoles proposées.** C'est un facteur décisif pour attirer les bénévoles. Les employés de Ford pouvaient choisir parmi un large éventail d'actions bénévoles et la majorité d'entre eux ont réussi à trouver des activités intéressantes. Les bénévoles ont pu participer à de nombreuses activités bénévoles différentes. Les employés qui n'ont pas fait de bénévolat voulaient pouvoir choisir la cause et l'organisme qu'ils soutiendraient.
- **Soutien apporté par l'entreprise à la participation au programme.** Ford définissait des actions bénévoles, créait les conditions requises pour que les employés y participent et disposait de gestionnaires enthousiastes pour soutenir les employés. Tous ces facteurs attiraient les employés au bénévolat, ainsi que la souplesse de l'entreprise dans le choix de l'horaire des activités bénévoles. Si le soutien de l'entreprise n'est pas aussi important, les employés pourraient être moins motivés pour participer au programme de bénévolat de leur entreprise.
- **Le soutien individuel des bénévoles.** Le soutien personnel des membres de la famille, des amis et des collègues exerçait une forte influence pour persuader les employés de faire du bénévolat. C'était particulièrement vrai quand ce soutien prenait la forme de la répartition du travail des employés qui s'absentaient pour faire du bénévolat entre leurs collègues. Sans ce soutien individuel, les employés ne feraient vraisemblablement pas de bénévolat. Certains travailleurs ont expliqué que le bénévolat ne faisait pas partie de leurs traditions familiales et que, par conséquent, ils n'avaient pas envie d'en faire.
- **Degré de satisfaction retiré de l'expérience du bénévolat.** L'expérience était gratifiante pour de nombreux travailleurs, qui ont continué à participer au programme. Un petit nombre de travailleurs dont l'expérience avait été moins intéressante ou négative, l'ont abandonné.

C.2 Bénévolat intra-organisationnel

Peloza (2006) définit trois types de bénévolat des employés :

- **bénévolat intra-organisationnel.** L'entreprise sélectionne la cause à soutenir et met au point des actions bénévoles (l'employeur est proactif);
- **bénévolat extra-organisationnel.** Les employés choisissent les causes à soutenir et font du bénévolat pendant leur temps libre (l'employeur n'intervient pas).;
- **bénévolat inter-organisationnel.** Les employés bénéficient d'un programme qui prévoit un don financier de l'employeur à l'organisme pour lequel les employés ont travaillé bénévolement pendant un certain nombre d'heures, celui-ci ayant fait l'objet d'un accord préalable (le soutien de l'employeur est passif).

Le but de Peloza consistait à expliquer la participation des employés au bénévolat intra-organisationnel et à comprendre son incidence sur le bénévolat extra-organisationnel. Il a interviewé 29 employés de 9 entreprises différentes et les a interrogés sur leur participation au programme de bénévolat de leur entreprise et leur expérience dans ce cadre. Il a conçu, à partir de ces entrevues, une enquête en ligne qui a été complétée par 400 employés de 10 entreprises. Peloza a défini 5 motivations possibles de la participation des employés à des programmes de bénévolat d'entreprise.

- **Sentiment de citoyenneté organisationnelle.** Les employés se sentaient obligés de se comporter en bons citoyens de l'entreprise, parce que cela améliore la réputation de l'entreprise et la fierté qu'elle leur inspire. Ces employés se considèrent comme les ambassadeurs de leur entreprise. L'enquête en ligne a confirmé que la majorité des employés souhaitent aider leur employeur par le biais des programmes de bénévolat d'entreprise.
- **Altruisme.** La majorité des employés des entrevues ont cité les avantages retirés par l'organisme sans but lucratif auquel ils ont apporté leur soutien par le biais du programme. Ils cherchaient avant tout à aider cet organisme à accomplir sa mission. L'enquête en ligne n'a cependant pas confirmé l'importance de cette motivation altruiste. D'après Peloza, cet état de fait

s'explique par l'absence de pertinence, pour les employés, des causes soutenues par de nombreux programmes d'entreprise.

- **Égotisme.** D'après la majorité des employés des entrevues, ils étaient fortement influencés par des motifs égotistes. L'acquisition de compétences et l'augmentation de leur notoriété dans l'entreprise constituaient des facteurs importants pour leur bénévolat. L'importance des motivations égotistes a été confirmée par l'enquête en ligne. Les employés souhaitaient, en particulier, prendre plaisir à la nouveauté de ces expériences, améliorer leurs débouchés professionnels, passer du temps entre amis et rencontrer de nouvelles personnes.
- **Congé rémunéré.** Les employés des entrevues ont expliqué que si l'horaire était souple et s'ils pouvaient faire du bénévolat pendant leur travail en étant rémunérés, ils seraient plus susceptibles de faire du bénévolat. L'enquête en ligne n'a pas confirmé que les congés rémunérés incitaient fortement au bénévolat. Peloza n'est pas en mesure d'expliquer la différence entre les réponses des personnes ayant complété l'enquête en ligne et celles des entrevues.
- **Taux de participation des collègues.** Peloza croyait que si les collègues étaient solidaires ou faisaient du bénévolat eux-mêmes, les employés seraient plus susceptibles de faire du bénévolat. L'enquête en ligne n'a pas confirmé l'importance de cette motivation. Les répondants à l'enquête en ligne étaient plus susceptibles de faire du bénévolat pour vivre une expérience différente qu'en raison de la participation de leurs collègues.

Peloza s'est également intéressé à l'incidence du bénévolat dans le cadre de programmes d'entreprise sur les autres activités bénévoles des employés. D'après 10 employés sur 29 des entrevues, ils ont réduit leurs autres engagements bénévoles à partir du moment où ils ont fait du bénévolat dans le cadre du programme de leur entreprise. Peloza explique cet état de fait par la motivation égotiste (le désir d'une notoriété positive dans l'entreprise). D'après les répondants à l'enquête en ligne, toutefois, le bénévolat dans le cadre des programmes d'entreprise ne perturbait pas les autres formes de bénévolat. À vrai dire, il semblait augmenter globalement les heures de bénévolat. Peloza laisse entendre que les employés concilient peut-être le bénévolat d'entreprise et le bénévolat personnel parce qu'ils répondent chacun à des buts différents, mais il n'apporte aucun élément pour donner de la crédibilité à cette idée.

Pelozza termine son manuel par une analyse statistique des cinq motivations du bénévolat afin de déterminer les plus importantes d'entre elles pour inciter les employés à participer aux programmes d'entreprise. Son analyse démontre que la motivation égotiste et celle du comportement de citoyenneté organisationnelle sont les plus importantes. Selon Pelozza, cet état de fait démontre que les employés font du bénévolat pour acquérir de nouvelles compétences et améliorer leur notoriété au sein de l'entreprise, ainsi que celle de leur entreprise au sein de la collectivité. Cette analyse statistique démontre également que la participation au programme de bénévolat des employés augmente leur participation au bénévolat intra-organisationnel, mais ne rejaillit pas sur le bénévolat des employés au profit des causes de leur choix, en toute indépendance de l'entreprise.

D CONSÉQUENCES PRATIQUES

Les ressources documentaires présentées dans cette section contiennent de nombreux éclaircissements, à la fois pour les organismes qui souhaitent participer à des programmes de bénévolat d'entreprise et pour les employeurs qui souhaitent les mettre sur pied. Nous exposons ci-dessous les recommandations destinées à ces deux catégories d'acteurs.

Recommandations pour les organismes sans but lucratif

- **Se préparer au bénévolat soutenu par les employeurs.** Qu'un organisme recherche des programmes de bénévolat d'entreprise pour améliorer des actions existantes ou pour concevoir de nouvelles actions bénévoles, des mesures de planification importantes sont à prendre. Ces mesures sont les suivantes :
 - s'informer auprès des entreprises de la collectivité pour connaître celles dont le choix des causes qu'elles soutiennent est inspiré par des valeurs proches de celles de l'organisme;
 - identifier d'éventuels partenaires parmi les entreprises animées par des valeurs comparables. Ces partenaires sont à choisir avec soin;
 - identifier la personne de l'organisme chargée d'élaborer le programme et évaluer le degré de soutien qui lui sera nécessaire;
 - ébaucher une proposition de bénévolat des employés et la soumettre au conseil d'administration de l'organisme pour qu'il s'y rallie;
 - savoir que le soutien des actions bénévoles des employés est très variable d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises disposent de politiques formelles sur le bénévolat et toutes les actions bénévoles doivent respecter les exigences de l'entreprise. Dans d'autres entreprises, l'implication de l'employeur est minime et les employeurs jouent un rôle moteur dans ces actions.

- **Entrer en relation avec les entreprises sélectionnées pour former un partenariat**, en employant une méthode différente, selon le type d'entreprise et sa taille. La méthode dépendra également de l'existence éventuelle d'un programme de bénévolat des employés au sein de l'entreprise. Pour les entreprises qui disposent d'un programme formel, l'entrée en relation peut commencer par une lettre de présentation, suivie d'une visite personnelle. Pour les entreprises sans programme formel, une visite personnelle est meilleure. Les autres points suivants sont à envisager au moment d'entrer en relation avec une entreprise :
 - exposer l'expérience de l'organisme et ce qu'il peut apporter à l'entreprise;
 - donner un aperçu de l'action bénévole (p. ex., ses buts et ses résultats attendus);
 - expliquer le nombre de bénévoles nécessaires, leurs compétences souhaitables et si l'organisme peut ou souhaite recevoir des groupes de bénévoles;
 - expliquer les autres modalités de soutien souhaitées de la part de l'entreprise (p. ex., installations, matériel);
 - préparer une proposition de budget faisant apparaître clairement les coûts pour l'entreprise et pour l'organisme sans but lucratif;
 - décrire les avantages associés au programme envisagé (p. ex., meilleur rendement des employés, fidélisation des employés, des clients, meilleure image dans la collectivité, etc.);
 - fournir une ébauche d'entente de partenariat, précisant non seulement les besoins en bénévoles, mais aussi la durée prévisible de l'entente et le degré d'implication de l'employeur.

- **Évaluer le degré de motivation de l'entreprise pour soutenir une action bénévole.** Il est indispensable de connaître l'importance de l'engagement qu'une entreprise est prête à consentir à une action bénévole pour savoir si ce partenariat vaut la peine d'être poursuivi. Voici quelques questions à poser.
 - Pour quelles raisons souhaitez-vous soutenir le bénévolat des employés?
 - Souhaitez-vous accorder des autorisations d'absence aux employés pour faire du bénévolat? Avec ou sans rémunération?
 - Souhaitez-vous autoriser l'utilisation des installations et du matériel de votre entreprise pour les activités bénévoles des employés?
 - Quelle sera la personne de l'entreprise chargée de la gestion du programme de bénévolat des employés?
 - L'entreprise assumera-t-elle en partie les risques et la responsabilité associés au travail bénévole, surtout si les employés bénévoles travaillent auprès de clients vulnérables?
 - Souhaitez-vous mettre par écrit vos responsabilités dans le cadre du partenariat?

- **Mettre au point un plan de gestion des bénévoles, en collaboration avec l'entreprise.** Comme dans toute action bénévole, une entente sur les modalités de recrutement, de filtrage, d'orientation, de formation et d'évaluation des employés est indispensable. Consultez des informations complémentaires sur ce thème dans la Partie 1.

- **Mettre au point un plan de recrutement.** L'organisme sans but lucratif et l'entreprise devraient concevoir ensemble une campagne de recrutement. Celle-ci pourrait prévoir une enquête pour évaluer le degré d'intérêt des employés; la présentation du programme aux employés, de ses actions bénévoles, de ses buts et de ses avantages; ainsi que de faire appel aux retraités.

- **Planifier l'évaluation.** L'organisme sans but lucratif et l'entreprise devraient s'entendre sur les modalités d'évaluation du rendement de l'un et de l'autre dans le partenariat, pour déterminer ce qui donne de bons résultats, ce qui

n'en donne pas et les modifications à apporter pour améliorer et renforcer la collaboration.

Recommandations pour les employeurs

- **Définir des objectifs pour le programme.** Ce programme visera-t-il seulement à atteindre les objectifs de l'entreprise (p. ex., esprit d'équipe, amélioration de l'image de l'entreprise) ou des objectifs communautaires (p. ex., augmenter le bénévolat, améliorer le bien-être de la collectivité) ou les deux à la fois? Les activités que vous soutiendrez ainsi que les organismes sans but lucratif avec lesquels vous participez à des partenariats seront choisis en fonction des objectifs du programme. Par exemple, si l'esprit d'équipe est un but important du programme, vous pourrez décider que les employés feront du bénévolat en groupe.
- **Expérimenter le programme.** Il est préférable de mettre le programme de bénévolat à l'essai à petite échelle, avant de le promouvoir dans toute l'entreprise. Le programme peut ainsi être évalué et peaufiné.
- **Assurer la promotion du programme et le lancer officiellement dans l'entreprise.** Il importe qu'il soit connu dans toute l'entreprise et d'expliquer qui peut en bénéficier, son but et toute autre exigence particulière. La communication peut s'effectuer par l'intranet de l'entreprise, par courriel, par présentations individuelles et par relations personnelles, ainsi que par présentoirs, etc. C'est l'accès facile aux informations sur le programme de tous les employés susceptibles d'en bénéficier qui est essentiel.
- **Désigner une personne chargée de la communication sur le programme.** Le choix de la personne qui communiquera personnellement avec le personnel au sujet du programme est important. Cette personne doit être respectée par le personnel, qui l'écouterà et elle doit être d'abord facile. Cette personne devrait également être bien informée sur le programme pour pouvoir répondre aux demandes d'information des employés.

- **Élaborer et communiquer des messages clés.** Les employés devraient recevoir des explications claires sur le but du programme, ses avantages pour les employés, ses avantages pour l'entreprise et ses avantages pour la collectivité. Ils devraient aussi être clairement informés des attentes de l'entreprise (p. ex., tous les employés sont-ils tenus de faire du bénévolat ou cela relève-t-il d'un choix personnel?) Les employés doivent savoir à quel soutien s'attendre de la part de l'encadrement, le nombre d'heures de bénévolat qu'ils peuvent assurer, qui les remplacera au travail pendant qu'ils feront du bénévolat et les organismes pour lesquels ils peuvent travailler bénévolement.
- **Communiquer avec les gestionnaires.** Les gestionnaires devraient parfaitement connaître le programme dans tous ses détails et leur rôle pour le soutenir.
- **Informé en permanence sur le programme.** Les entreprises devraient informer les employés des progrès du programme de bénévolat pour entretenir leur intérêt. La connaissance de l'expérience positive de leurs collègues motivera davantage d'employés à faire du bénévolat.
- **Être souple.** Les programmes de bénévolat des employés devraient proposer un large éventail d'activités bénévoles dans toute la mesure du possible. Les programmes devraient faire preuve de souplesse dans les types d'activités qu'ils proposent et pour autoriser les employés à faire du bénévolat seuls ou en groupe. L'horaire devrait également être souple et permettre de faire du bénévolat pendant et en dehors de l'horaire de travail.
- **Optimiser l'expérience du bénévolat.** Les entreprises devraient consulter les employés pour connaître leurs attentes et leur proposer des actions qui y répondent. Les employés devraient pouvoir exprimer leur rétroaction sur leur expérience du bénévolat. Dans ces conditions, si celle-ci n'a pas été à la hauteur de leurs attentes, l'entreprise peut s'entendre avec l'organisme de bienfaisance pour modifier le programme en conséquence.

RÉFÉRENCES

- Auchterlonie, S. (2005a). *Fort McPherson: Un modèle de bénévolat: Étude de cas – La participation des Autochtones au secteur bénévole* [Fort McPherson: A volunteer model: A case study – Aboriginal participation in the voluntary sector]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Auchterlonie, S. (2005b). *Nos histoires: La participation des Autochtones dans le secteur bénévole des Territoires du Nord-Ouest* [Our stories: Stories about Aboriginal participation in the Northwest Territories voluntary sector]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Angelini, A. (2005). *Building the capacity of governance: Giving meaning to governance - a review of governance literature*. Calgary, AB: Mount Royal College.
- Basil, D. & Runte, M. (2006). *L'incidence du soutien des entreprises sur le bénévolat des employés* [The impact of company support on employee volunteering]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Basil, D., Runte, M., Barr, C., & Easwaramoorthy, M. (2006a). *Le bénévolat des employés : comment les entreprises le soutiennent-elles?* [Employee volunteerism: What supports do companies provide?]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Basil, D., Runte, M., Barr, C., & Easwaramoorthy, M. (2006b). *Le bénévolat des employés : ses avantages et ses difficultés pour les entreprises* [Employee volunteerism: Benefits and challenges for businesses]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Baskwill, J. (2006a). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle Écosse: pratiques prometteuses : manuel du bénévolat en milieu scolaire* [Expanding volunteerism in rural schools in Nova Scotia: Promising practices: School volunteer manual]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Baskwill, J. (2006b). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse: pratiques prometteuses* [Expanding volunteerism in rural schools in Nova Scotia: Promising practices, Fact Sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Beattie, K. (2006). *Les services correctionnels pour adultes au Canada, 2004-2005* [Adult correctional services in Canada, 2004/2005]. Juristat, 26(5), 1-36.

- Bénévoles Canada. (2001a). *Le Code canadien du bénévolat*. Ottawa, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Bénévoles Canada. (2001b). *Perspectives bénévoles : avantages et défis du bénévolat en milieu de travail* [Volunteer connections: The benefits and challenges of employer-supported volunteerism]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Bénévoles Canada. (2003). *Élaboration de politiques en matière de bénévolat appuyé par l'employeur* [Developing employer-supported volunteerism policies]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Bénévoles Canada. (2006a). *Bénévolat et service communautaire obligatoire : exploration du thème* [Volunteering and mandatory community service: Exploring the theme]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Bénévoles Canada. (2006b). *Bénévolat et service communautaire obligatoire : document de travail* [Volunteering and mandatory community service: Choice - incentive - coercion - obligation: A discussion paper]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Bénévoles Canada. (2006c). *Bénévolat et service communautaire obligatoire : choix, incitatif, coercition, obligation : incidence sur la gestion des programmes de bénévolat* [Volunteering and mandatory community service: Choice - incentive - coercion - obligation: Implications for volunteer program management]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Bénévoles Canada. (2006d). *Bénévolat et service communautaire obligatoire : choix, incitatif, coercition, obligation : points de vue et opinions* [Volunteering and mandatory community service: Choice - incentive - coercion - obligation: Views and opinions]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Bénévoles Canada. (2006e). *40 heures de service communautaire : les 40 heures ont-elles été fructueuses?* [Mandatory community service...40 hours well spent?]. Guelph, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Bertrand, N. & Brown, L. (2005). *Les bonnes pratiques de gestion du risque* [Good practices in risk management, Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

- Bertrand, N. & Brown, L. (2006). *Gestion du risque: Un guide pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance* [Risk management: A guide for nonprofit and charitable organizations]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Brown, S., Ellis-Hale, K., Meinhard, A., Foster, M., & Henderson, A. (2007). *Service communautaire et apprentissage par le service communautaire au Canada: Profil des programmes à travers le pays* [Community service and service learning in Canada: A profile of programming across the country]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Calgary Immigrant Aid Society. (2005). *Pour une intégration des jeunes de différentes cultures dans les programmes de bénévolat : comment recruter, former et fidéliser les jeunes de différentes cultures*. [Culturally diverse youth and volunteerism]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada.
- Canadian Worker Co-operative Federation. (2005a). *Les jeunes bénévoles : quels avantages présentent-ils pour votre organisme?* [fiche de renseignements, Youth volunteers: What's in it for your organization?]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Canadian Worker Co-operative Federation. (2005b). *Vous voulez faire du bénévolat? Fiche de renseignements pour les jeunes* [So you want to volunteer? A fact sheet for youth]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Centre canadien de philanthropie. (2001). *Manulife retiree Volunteer Program: Phase I Research - Final Report*. Toronto, ON: Canadian Centre for Philanthropy.
- Centre canadien de philanthropie. (2002). *Mesurer la valeur économique du bénévolat* [Measuring the economic value of volunteer activity]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie.
- Centre canadien de philanthropie. (2004). *L'aide apportée à l'engagement en qualité de bénévole par les employeurs* [Employer-supported volunteering]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie.
- Chiasson, N. & Morel, C. (2007). *Perceptions, attitudes et motivations des personnes néo-canadiennes à l'égard de l'action bénévole* [Perceptions, attitudes, and motivations of new Canadians regarding volunteerism]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

- Chorney, P., Silver, J., Mitchell, C., Ranville, R., & Sinclair, C. (2006). *La participation des Autochtones à la revitalisation d'un quartier : Étude de cas* [Aboriginal participation in neighborhood revitalization: A case study]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Christensen, J. M., (avec Andrew, C., Bedore, M., & Silcoff, C.). (2005). *Le gouvernement, la gouvernance et le secteur bénévole et sans but lucratif de l'Ontario: Rapport sur l'incidence du remaniement des services locaux sur la capacité des organismes à recruter et à retenir des bénévoles ayant des aptitudes pour le leadership et la gouvernance* [Government, governance, and the nonprofit and voluntary sector in Ontario: A report about how local services realignment has affected the ability of organizations to recruit and retain leadership and governance volunteers]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Coastal Communities Network. (2006). *Manuel d'organisation de séances de formation pour les administrations portuaires et autres organismes communautaires de gestion* [How to organize training sessions for harbour authorities and other community-based organizations]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Colchester Regional Development Agency. (2005). *Les jeunes comme bénévoles : une ressource à l'intention des écoles* [Youth as volunteers: A resource for schools]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada.
- Conrad, D. & Hedin, D. (1981). *Instruments and scoring guide of the experimental education evaluation project*. St. Paul, Minneapolis: University of Minnesota, Center for Youth Development Research.
- Cossette, L. & Duclos, É. (2002). *Profil de l'incapacité au Canada en 2001 (0-662-88114-1)* [A profile of disability in Canada, 2001]. Ottawa, ON: Statistique Canada.
- Daitch, R., Short, M. P., Bertolini, R., & MacPherson, M. (2006). *Ils ont fait un choix noble: Faire du bénévolat sportif dans de petites collectivités des Territoires du Nord-Ouest: Rapport de recherche* [It's a noble choice they've made: Sport volunteerism in small communities in the Northwest Territories: A research report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Durst, D. & Martens Zimmerly, K. (2006). *La gouvernance et le leadership autochtones : les bénévoles des centres d'amitié du Canada* [Aboriginal governance and leadership: Volunteers in the friendship centres of Canada]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Easwaramoorthy, M., Barr, C., Runte, M., & Basil, D. (2006). *Soutien des entreprises au bénévolat des employés au Canada : résultats d'un sondage national* [Business support for employee volunteers in Canada: Results of a national survey]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada. (2006). *Étude des besoins en formation des bénévoles siégeant au conseil d'administration d'organismes sans but lucratif au service des communautés francophones et acadiennes* [A study of the training needs of volunteers on the boards of nonprofit organizations serving francophone and Acadian minority communities in Canada]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Fitzmaurice-Johnson, J. (2006). *Building the capacity of governance volunteer: Giving meaning to governance - leadership and governance literature review*. Calgary, AB: Mount Royal College.

Fletcher, F., Campbell, B., & Fast, J. (2007a). *Les femmes immigrantes comme bénévoles : Les avantages pour les organismes de bienfaisance et sans but lucratif* [Fiche de renseignements, Immigrant women as volunteers: Benefits for charitable and nonprofit organizations]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Fletcher, F., Campbell, B., & Fast, J. (2007b). *Les femmes immigrantes... Pourquoi faire du bénévolat ?* [Fiche de renseignements, Immigrant women...Why volunteer?]. Toronto, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.

Froment-Prévosto, C. & Fortier, J. (2005a). *Pour quelles raisons les jeunes s'engagent-ils dans le bénévolat dans la collectivité?* [Why do youth get involved in community volunteering? Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances

Froment-Prévosto, C. & Fortier, J. (2005b). *Soutien et témoignages de reconnaissance pour les jeunes qui font du bénévolat dans la collectivité* [Supporting and recognizing youth as volunteers, Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Froment-Prévosto, C. & Fortir, J. (2006). *Ne marcher ni devant, ni derrière, mais aux côtés des jeunes: Cadre de référence de l'engagement bénévole des jeunes âgés de 15 à 19 ans en Montérégie* ["Walk beside me, and be my friend": Framework for volunteer involvement for youth ages 15 to 19 in Montérégie]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

- Globescan Inc. (2005). *Corporate social responsibility monitor: Canadian public opinion on the changing role of companies*. Toronto, ON: Author.
- Golden, A. (2005, July-August). The state of corporate social responsibility in Canada. *Policy Options*.
- Gotlib Conn, L. (2006). *Quelles sont les motivations des bénévoles essentiels?* [What motivates core volunteers?]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Gotlib Conn, L. & Barr, C. (2006). *Les bénévoles essentiels: analyse des valeurs, attitudes et comportements à la base du bénévolat soutenu au Canada* [Core volunteers: Exploring the values, attitudes, and behaviours underlying sustained volunteerism in Canada]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Goulbourne, M. & Embuldeniya, D. (2002). *Attribuer une valeur économique au bénévolat : huit outils pour une gestion de programme efficace* [Assigning economic value to volunteer activity: Eight tools for efficient program management]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie.
- Graff, L. (2004). *Le bénévolat appuyé par l'employeur : une bonne affaire* [Making a business case for employer-supported volunteerism]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C. W., Brock, K., de Wit, M. L., Embuldeniya, D., et al. (2003). *La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada* [The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations]. Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie.
- Hall, M., Barr, C., Easwaramoorthy, M., Sokolowski, S. W., & Salamon, L. M. (2005). *Analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada* [The Canadian nonprofit and voluntary sector in comparative perspective]. Projet d'analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole de l'université Johns Hopkins Toronto, ON: Imagine Canada.
- Hall, M., de Wit, M. L., Lasby, D., McIver, D., Evers, T., Johnson, C., et al. (2005, Juin). *Force vitale de la collectivité : faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles : 2003 (données révisées)* (Rev. ed.) [Cornerstones of community: Highlights of the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations.]. Ottawa, ON: Statistique Canada.

- Hall, M., Easwaramoorthy, M., & Sandler, W. (2007). *Contributions des entreprises aux collectivités canadiennes : constatations d'une étude qualitative des pratiques en vigueur* [Business contributions to Canadian communities: Findings from a qualitative study of current practices]. Toronto, ON: Imagine Canada.
- Hall, M., Lasby, D., Gumulka, G., & Tyron, C. (2006). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation* [Caring Canadians, involved Canadians: Highlights from the 2004 Canada survey of giving, volunteering, and participating.]. Ottawa, ON: Statistique Canada.
- Hall, M., McKeown, L., & Roberts, K. (2001). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation* [Caring Canadians, involved Canadians: Highlights from the 2000 National Survey of Giving, Volunteering and Participating]. Ottawa, ON: Statistique Canada.
- Handy, F., Anderson, L., & Diniz, L. (2005a). *Le rôle des congrégations ethniques dans le bénévolat* [The role of ethnic congregations in volunteering]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Handy, F., Diniz, L., & Anderson, L. (2005b). *Comment les congrégations ethniques aident les immigrants à s'intégrer au Canada* [How ethnic congregations help immigrants integrate into Canada, Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Handy, F. & Keil, K. (2001). A study of peer management of youth volunteers at the Canadian Red Cross. *The Journal of Volunteer Administration*, 19(4), 21-27.
- Handy, F., Mound, R., Vaccaro, L.-M., & Prochazka, K. (2004). *Pratiques prometteuses dans la gestion des bénévoles en milieu hospitalier: Manuel* [Promising practices for volunteer administration in hospitals: A manual]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie, Centre de développement des connaissances.
- Handy, F. & Srinivasan, N. (2004). *La contribution des bénévoles: Vue du sommet de la hiérarchie: La perception de la contribution des bénévoles par les chefs de la direction des hôpitaux* [The view from the top: How hospital CEOs perceive volunteer resources]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie, Centre de développement des connaissances.

- Harrow, S., Leggett, M., Robertson, S., Townsend, L., & Daviduik, S. (2005). *Renforcer la capacité de recruter et de fidéliser des bénévoles en alphabétisation: Rapport de recherche* [Building capacity to attract and retain literacy volunteers: A research report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Hegel, A. (2001). *Optimaliser l'investissement communautaire : l'art de concevoir un programme fructueux de bénévolat à l'intention des retraités* [Upsizing community investment: Building a successful retiree volunteer program]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada.
- Hoeber, L., McKague, K., Riemer, H., Dorsch, K., & Kryzanowski, D. (2007). *Maintien dans leur poste des bénévoles autochtones à des événements sportifs* [Fiche de renseignements]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Husbands, W., McKechnie, A.-J., & Gagnon, M. (2000). *An assessment of the need to improve the body of knowledge on volunteers and volunteering in Canada*. Toronto, ON: Canadian Centre for Philanthropy.
- Jones, F. (2000). *La participation communautaire : l'influence des expériences de jeunesse* [Community involvement: The influence of early experience]. *Tendances sociales canadiennes*, 57(Été), 15-19.
- Juliusson, R. (2005). *Le bénévolat chez les aînés des communautés culturelles nouvellement arrivés au Canada : appuyer et célébrer cet apport précieux* [Volunteering among ethnocultural seniors who are new to Canada]. Ottawa, ON: Volunteer Canada.
- Kelly, S. (2006). *Canadiens d'outre-mer de retour au pays - bénévolat sans frontières* [Canadians overseas, Canadians back home: Volunteerism without borders]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Kelly, S. & Case, R. (2007). *L'expérience outre-mer : un passeport pour l'amélioration du bénévolat : rapport de recherche* [The overseas experience: A passport to improved volunteerism]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Lautenschlager, J. (1998). *Le bénévolat : une valeur traditionnelle au Canada* [Volunteering: A traditional Canadian value]. Ottawa, ON: Direction du Soutien aux organismes volontaires, Patrimoine canadien.

- L'Initiative nationale sur le bénévolat. (2001). *L'Initiative canadienne sur le bénévolat : rapport de la Table conjointe sur l'Initiative nationale sur le bénévolat - sommaire exécutif* [The Canada Volunteerism Initiative: The report of the National Volunteerism Initiative Joint Table]. Ottawa, ON: L'Initiative du secteur bénévole et communautaire.
- L'organisme Boys and Girls Clubs of Newfoundland and Labrador. (2005). *Guide de mise en oeuvre d'un programme de bénévolat pour les jeunes* [Youth volunteer program implementation manual]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada.
- Lindsay, L. (2006a). *Le bénévolat familial dans les actions de gérance de l'environnement: Rapport de recherche* [Family volunteering in environmental stewardship initiatives: Research report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Lindsay, L. (2006b). *Le bénévolat familial: Une forme de bénévolat naturelle pour les organismes de gérance de l'environnement: Mode d'emploi des meilleurs pratiques* [Family volunteering: A natural for environmental stewardship organizations: Best practices booklet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Lindsay, L. & King, S. (2007). *Collaborer avec votre collectivité locale: manuel pour les groupes environnementalistes et les écobénévoles* [Working with your local government: A manual for environmental groups and volunteers]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Little, L. (2005). *Faire participer les bénévoles autochtones à des organismes bénévoles à mission territoriale dans les Territoires du Nord-Ouest: Étude de cas – La participation des Autochtones au secteur bénévole* [Engaging Aboriginal volunteers in voluntary groups with territorial mandates in the Northwest Territories: Case study – Aboriginal participation in the voluntary sector]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Little, L. M., Auchterlonie, & Stephen, B. (2005). *Perpétuer des traditions solidement ancrées: La participation des Autochtones au secteur bénévole des T.N.-O.: Rapport de recherche* [Continuing strong traditions: Aboriginal participation in the Northwest Territories' voluntary sector: A research report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Livingstone, S. (2006). *Portrait du programme ontarien des 40 heures de service communautaire des étudiants du secondaire en 2006* [Research findings: A snapshot of the 40-hour community involvement program for Ontario high school students in 2006]. Guelph, ON: Réseau de l'Ontario – Initiative canadienne sur le bénévolat.

- Lock, I. (2001). *Summary report of the proceedings*. Paper presented at the workshop, Strategic Alliances: Seeking Common Ground, June 6 - 7, 2001.
- Locke, F. & Rowe, P. (2005a). *Mobiliser les jeunes en milieu rural à Terre-Neuve (aperçu)* [Engaging young volunteers in rural Newfoundland (overview), Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Locke, F. & Rowe, P. (2005b). *Profil d'une collectivité* [A community profile, Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Locke, F. & Rowe, P. (2005c). *Principales constatations sur les jeunes bénévoles* [Key findings about young volunteers, Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Locke, F. & Rowe, P. (2005d). *Fais du bénévolat! Conseils pour les jeunes* [Be a volunteer! Tips for youth, Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Locke, F. & Rowe, P. (2006). *Mobiliser les jeunes bénévoles (âgés de 15 ans à 34 ans) en milieu rural à Terre-Neuve: Rapport de recherche* [Engaging young volunteers (age 15 – 34) in rural Newfoundland: A research report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- MacInnes, D., Sousa, E. d., & Munro, I. (2006). « *Une planche à la fois* »: *Gestion bénévole des ports en Nouvelle-Écosse: Rapport de recherche* [“One plank at a time” Volunteer harbour management in Nova Scotia: A research report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- McKague, K., Hoerber, L., Riemer, H., Dorsch, K., & Kryzanowski, D. (2007). *Recrutement de bénévoles autochtones pour des événements sportifs* [Fiche de renseignements, Recruitment of Aboriginal volunteers at sporting events]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- McKeown, L. & Brown, M. (2003). *Building stronger communities: Businesses and voluntary sector organizations working together*. Toronto, ON: Imagine Canada, Canadian Centre for Philanthropy.
- Meinhard, A. (2006). *Île ou iceberg? La responsabilité civile et les organismes bénévoles: Rapport de recherche* [Island or iceberg? Liability & voluntary organizations: A research report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

- Meinhard, A., Brown, S., Ellis-Hale, K., & Henderson, A. (2007). *Pratiques d'excellence dans les programmes scolaires de service communautaire: Éléments probants du Canada et de l'étranger* [Best practices in school community service programs: Evidence from Canada and Abroad]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Meinhard, A., Foster, M., & Berger, I. (2006, November). *Closing the loop: Corporate links to the voluntary sector* [Working Paper Series No. 31]. Toronto, ON: Ryerson University, Faculty of Business, Centre for Voluntary Sector Studies.
- Mook, L. & Quarter, J. (2003). *Comment attribuer une valeur monétaire à la contribution des bénévoles: Manuel* [How to assign a monetary value to volunteer contributions: A manual]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie, Centre de développement des connaissances.
- Mook, L. & Quarter, J. (2004a). *L'estimation et la déclaration de la valeur de la contribution des bénévoles: Résultats d'une enquête nationale auprès des organismes sans but lucratif canadiens* [Estimating and reporting the value of volunteer contributions: Results of a survey of Canadian nonprofit organizations]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie, Centre de développement des connaissances.
- Mook, L. & Quarter, J. (2004b). *La déclaration de la valeur de la contribution des bénévoles: Pratiques en vigueur et difficultés rencontrées* [Reporting the value of volunteer contributions: Current practices and challenges, Fact sheet]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie, Centre de développement des connaissances.
- Morrison, W., Doucet, C., & Murray, J. (2006). *Le bénévolat d'anciens délinquants: pratiques exemplaires pour les programmes communautaires* [Ex-offenders as peer volunteers: Promising practices for community-based programs]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Mowatt, B. & Young, J. (2006a). *Lignes directrices pour le recrutement et le maintien dans leur poste des femmes autochtones bénévoles : Manuel* [Guidelines for the recruitment and retention of Aboriginal women volunteers: Handbook]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Mowatt, B. & Young, J. (2006b). *Le bénévolat dans les communautés autochtones : Moi? Faire du bénévolat?* [Volunteerism in Aboriginal communities: Volunteer – who me? Report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

- Paddock, T., Taylor, A., & Davenport, E. (2007). *La chapelle et le bistrot : Étude d'un cas de bénévolat familial au Santropol Roulant* [The temple and the tavern: A case study of family volunteering at Santropol Roulant]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Pancer, M., Baetz, M., & Rog, E. (2002a). *Mise sur pied en entre entreprise d'un programme de bénévolat efficace : leçons tirées de l'expérience de Ford du Canada Limitée* [Developing an effective corporate volunteer program: Lessons from the Ford Motor Company of Canada experience]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie.
- Pancer, M., Baetz, M., & Rog, E. (2002b). *Les programmes de bénévolat des entreprises : les avantages qu'en retirent les employés, les entreprises, et la collectivité* [Corporate volunteer programs: Benefits for employees, corporations, and the community]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie.
- Pancer, M., Baetz, M., & Rog, E. (2004). *Les programmes de bénévolat d'entreprise : stimuler la participation des employés* [Corporate volunteer programs: Boosting employee participation]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie.
- Pancer, M., Brown, S., Henderson, A., Ellis-Hale, K., & Buote, V. (2006). *Aider les élèves à tirer le meilleur parti du bénévolat : manuel pour les écoles et les organismes bénévoles et communautaires* [Getting the most out of your volunteer experience: A manual for high school students]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Pancer, S. M., Brown, S. D., Henderson, A., & Ellis-Hale, K. (2006). *Aider les élèves à tirer le meilleur parti du bénévolat: Manuel pour les écoles et les organismes bénévoles et communautaires* [Helping students get the most out of volunteering: A manual for schools and voluntary organizations]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Pancer, M., Brown, S., Henderson, A., & Ellis-Hale, K. (2007). *The impact of high school mandatory community service programs on subsequent volunteering and civic engagement*. Toronto, ON: Imagine Canada, Knowledge Development Centre.
- Pancer, S. M., Brown, S. D., Henderson, A., Ellis-Hale, K., & Buote, V. (2006). *Tirer le meilleur de votre expérience bénévole: Un guide pour les élèves du secondaire* [Getting the most out of your volunteer experience: A manual for high school students]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

- Patrimoine canadien. (2006). *Rapport annuel sur l'application de la Loi sur le multiculturalisme canadien 2004–2005* (ISBN No. 0-662-69467-8) [Annual report on the operation of the Multiculturalism Act, 2004-2005]. Gatineau, QC: Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- Peloza, J. (2006). *Bénévolat intra-organisationnel : manuel pour la création de programmes de marketing internes pour recruter des employés bénévoles* [Intra-organizational volunteerism: A manual for creating internal marketing programs to recruit employee volunteers]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Pfaff, V. (2006). *La gestion des coûts de l'assurance dans le secteur du bénévolat: Conseils et listes de contrôle: Trousse à outils* [How to manage insurance costs in the voluntary sector: Tips and checklist, Toolkit]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Ressources naturelles Canada. (2004). *Étude de cas sur la RSE : home Depot : Redonner à la collectivité* [CSR case study: The Home Depot - Giving back to communities]. Ottawa, ON: Gouvernement du Canada.
- Ridley, E. (2003). *An assessment of research needs on volunteering and volunteerism in Canada, 2000-2003*. Toronto, ON: Canadian Centre for Philanthropy.
- Ridley, E. & Barr, C. (2006). *Les bénévoles des conseils d'administration au Canada: leurs motivations et les difficultés qu'ils rencontrent* [Board volunteers in Canada: Their motivations and challenges]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Rising Tide Co-operative Ltd. (2005). *Attirer et retenir les jeunes bénévoles : créer une culture de la gouvernance qui stimule et qui valorise les jeunes* [Attracting and keeping youth volunteers: Creating a governance culture that nurtures and values youth]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Robinson, K. & Fanning, B. (2006). *Un pas en avant : guide pour l'intégration des bénévoles atteints de déficience intellectuelle* [Stepping forward: Including volunteers with intellectual challenges: Guide]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Rog, E., Pancer, S. M., & Baetz, M. C. (2004). *Les programmes de bénévolat d'entreprise : maximiser la motivation des employés et minimiser les obstacles à leur participation* [Corporate volunteer programs: Maximizing employee motivation and minimizing barriers to program participation]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie, Centre de développement des connaissances.

- Rog, E. J., Pancer, S. M., & Baetz, M. C. (2005). *Le point de vue des collectivités et des entreprises sur les programmes de bénévolat d'entreprise : une approche de l'amélioration communautaire bénéfique pour tous* (2^{ème}. ed.) [Community & corporate perspectives on corporate volunteer programs: A win-win approach to community betterment]. Toronto, ON: Centre canadien de philanthropie, Centre de développement des connaissances.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Retrieved March 7, 2007, from <http://www.atkinson.yorku.ca/~psyctest/rosenbrg.pdf>
- Saint George's YouthNet. (2006). *Recrutement et fidélisation des jeunes bénévoles* [Recruiting and sustaining youth volunteers]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada.
- Samson, A. (2006). *L'engagement bénévole des personnes qui vivent avec le VIH-SIDA ou avec une maladie chronique majeure : enjeux et défis : un rapport de recherche* [Volunteering by people living with HIV/AIDS or a major chronic disease: Issues and challenges: A research report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Savarese, J., McNaughton, J., & Melchert, D. (2006). *Les femmes et l'expérience du bénévolat dans la Midtown Area de Prince Albert* [Women and the volunteer experience in the Midtown and East Hill areas of Prince Albert]. Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Schmidl, B. (2005). *Des solutions simples: Comment les ONG peuvent-elles éliminer les obstacles au bénévolat pour les personnes handicapées* [Simple solutions: A manual – How NGOs can eliminate barriers to volunteering by people with disabilities]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Scott, K., Selbee, K., & Reed, P. (2006). *Créer des liens : engagement social et civique chez les immigrants canadiens* [Making connections: Social and civic engagement among Canadian immigrants]. Ottawa, ON: Conseil canadien de développement social.
- Seel, K. & Iffrig, A. (2006). *A process for board development*. Calgary, AB: Mount Royal College, Institute for Nonprofit Studies.
- Shannon, C. & Robertson, B. (2006). *Les jeunes bénévoles : comprendre l'expérience du bénévolat de jeunes de 8 à 12 ans* [Youth volunteers: Understanding the experiences of 8- to 12-year olds]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Singh, H., Levin, D., & Forde, J. (2006). *Recruter des dirigeants retraités comme dirigeants bénévoles: Rapport de recherche* [Engaging retired leaders as volunteers: A research report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Six, K. & Kowalski, E. (2005). *Élaboration d'une stratégie de gestion du risque: Les cinq étapes de la gestion du risque pour les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance* [Developing a risk management strategy: Five steps to risk management in nonprofit and charitable organizations]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Six, K. & Kowalski, E. (2006). *Un jeu dangereux: Analyse des questions de risque et de responsabilité qui se posent aux programmes bénévoles du Nord de la vallée de l'Okanagan* [Risky business: An exploration of risk and liability issues facing volunteer programs in the North Okanagan]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Smith, P. (2006, August 3). *HIV/AIDS Rates rise sharply in Canada: 51% of infections among homosexual men*. Retrieved November 20, 2006, from <http://www.lifesite.net/ldn/2006/aug/06080305.html>

Social Planning and Research Council de la Colombie-Britannique. (2005a). *Qu'est-ce qui motive les bénévoles à faible revenu? Rapport sur les bénévoles à faible revenu de Vancouver et Prince George, Colombie-Britannique* [What motivates low-income volunteers? A report on low-income volunteers in Vancouver and Prince George, British Columbia, Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Social Planning and Research Council de la Colombie-Britannique. (2005b). *Comprendre les bénévoles à faible revenu* [Understanding low-income volunteers, Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

Social Planning and Research Council de la Colombie-Britannique. (2005c). *Les bénévoles à faible revenu: Des gens à apprécier et à aider* [Low-income volunteers: People to appreciate and accommodate, Fact sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances

Société Alzheimer. (2006a). *La participation de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer à un stade précoce au travail de la Société Alzheimer* [Engaging people with early stage Alzheimer disease in the work of the Alzheimer Society]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.

- Société Alzheimer. (2006b). *People with Alzheimer's disease and related dementias*. Retrieved November 20, 2006, from <http://www.alzheimer.ca/english/disease/stats-people.htm>
- Société franco-manitobaine. (2005). *Comment recruter des bénévoles* [Recruiting volunteers]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Statistique Canada. (n.d.). *Population selon le sexe et le groupe d'âge* [Population by sex and age group]. Retrieved Le 21 mars, 2007, from http://www40.statcan.ca/l02/cst01/demo10a_f.htm
- Sutherland, D., Doerkson, M., Hansli, T., Roberts, J., Stewart, S., & Friesen-Storz, T. (2006). *Le bénévolat chez les jeunes : évaluation des bienfaits de l'apprentissage par le biais du service communautaire : rapport de recherche* [Youth volunteerism: Measuring the benefits of community service learning programs: Report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Tessier, S., Minh-Nguyet, N., & Gagnon, K. (2006). *Étude sur l'action bénévole chez les jeunes : rapport de recherche* [Youth volunteerism: Research report]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Wheatley, A. (2006). *Allez plus loin et faites du bénévolat!* [Step forward and volunteer!, Fact Sheet]. Toronto, ON: Imagine Canada, Centre de développement des connaissances.
- Whittles, M. (2005). L'engagement civique des Autochtones du Canada : son importance et ses formes In *Des voix distinctes : l'implication sociale des Autochtones et des néo-Canadiens* (Vol. 17). Montreal, Quebec: Centre de recherche et d'information sur le Canada.
- Wiens, W. (2000). *Igniting young minds and spirits: Youth governance*. Edmonton, AB: The Muttart Foundation.
- Yukon Volunteer Bureau. (2005). *Pratiques exemplaires en gestion des ressources bénévoles* [Best practices in volunteer management]. Ottawa, ON: Bénévoles Canada, Centre de soutien communautaire.
- Zarinpoush, F., Barr, C., & Moreton, J. (2004). *Gestionnaires des ressources bénévoles : portrait de la profession* [Managers of volunteers]. Toronto, ON: Imagine Canada.



Cette publication du Centre de développement des connaissances est également consultable en ligne, ainsi que d'autres publications ou dans une collection spéciale de la bibliothèque Imagine Canada – John Hodgson <www.nonprofitscan.ca>.

Le Centre de développement des connaissances fait partie d'Imagine Canada, un organisme national qui intervient en faveur des organismes de bienfaisance, des organismes sans but lucratif et des entreprises dotées d'une conscience sociale du Canada et assure la promotion de leur œuvre au sein de nos collectivités.