

LES MAISONS DES GRANDS-PARENTS

DES CONNAISSANCES
POUR SOUTENIR LE DEVELOPPEMENT

Cahier 1 de 3
UN PORTRAIT DU BÉNÉVOLAT
D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN



ÉQUIPE DE TRAVAIL

Représentants des Maisons des grands-parents

Maison de Sherbrooke

Pierre Audet
Louise Brisson
Robert Gagné
Élianne Vallée

Maison de Sainte-Foy

Louise Girard
Fernand Lambert
Gaétane Mathieu
Rosanne Montminy

Maison de Laval

Lise Guindon
Thérèse Leduc

Maison de Villeray

Danielle Paquin
Clémence Racine

Maison de Joliette

Alice Amyot
Colette Côté
Marie Morin

Maison de Trois-Rivières

Rita Morin
France Pronovost
Éliane Touchette

Équipe de recherche :

Andrée Sévigny, Ph. D., chercheure principale
Danielle Lepage, M.A., professionnelle de recherche
Solange Proulx, M.A., professionnelle de recherche

Représentantes du Secrétariat aux aînés :

Marie-Josée Poulin
Marie-Eve Orlup
Michelle Bourdages

Mise en page : Danielle Lepage

Éditeur :

Institut sur le vieillissement et la participation sociale
des aînés de l'Université Laval (IVPSA)
Hôpital du Saint-Sacrement, 1050, chemin Sainte-Foy,
Québec (Québec) G1S 4L8

Photos page couverture : autorisées par les représentants des MGP, les bénévoles et les parents des enfants.

ISBN 978-2-924502-12-9 (version imprimée)

ISBN 978-2-924502-13-6 (version électronique PDF)

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	3
INTRODUCTION	5
SECTION 1	
LE CONTEXTE ET LA MÉTHODOLOGIE	6
1.1 LE CONTEXTE SOCIODÉMOGRAPHIQUE CANADIEN ET QUÉBÉCOIS.....	6
1.2 LA MÉTHODOLOGIE	8
1.2.1 Le champ de recherche.....	9
1.2.2 Les mots clés	9
1.2.3 Les sources de données consultées.....	10
1.2.4 La sélection des publications	10
1.2.5 L'analyse des publications	10
SECTION 2	
LE BÉNÉVOLAT ACTUEL	12
2.1 L'ÉVOLUTION DU BÉNÉVOLAT.....	12
2.2 LE BÉNÉVOLAT ACTUEL : DES DÉFINITIONS	13
2.2.1 Le bénévolat formel et le bénévolat informel	15
2.3 LE BÉNÉVOLAT ACTUEL : UN ESPACE-TEMPS ÉCLATÉ	17
2.3.1 Le bénévolat à l'heure où la distance à moins d'importance	19
2.4 LE BÉNÉVOLAT EN CONTEXTE D'INTERGÉNÉRATIONNALITÉ	20
SECTION 3	
LES BÉNÉVOLES D'AUJOURD'HUI	24
3.1 LES BÉNÉVOLES : QUI SONT-ILS?.....	24
3.2 LES ENFANTS DU BÉBÉ-BOUM SUSCITENT L'INTÉRÊT	25
3.2.1 Qui sont les enfants du bébé-boum?	26
3.2.2 Les enfants du bébé-boum s'engagent-ils bénévolement?	27
3.3 UNE PLURALITÉ DES SECTEURS D'ENGAGEMENT ET DES CAUSES DESSERVIES	28
3.4 UNE PLURALITÉ DE FACTEURS LIÉS À L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE	29
3.5 DES MOTIVATIONS PLURIELLES.....	32
3.5.1 Des typologies de motivations issues des écrits.....	32
3.5.2 Une analyse thématique des motivations des bénévoles	34
SECTION 4	
UNE GESTION INTÉGRÉE QUI FAVORISE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE ...	39
4.1 LES GRANDES LIGNES DE LA GESTION.....	39
4.1.1 La gestion stratégique et organisationnelle, ou gouvernance.....	39
4.1.2 La gestion de la communication et de l'interaction avec le milieu	40
4.1.3 La gestion des ressources humaines, matérielles et financières	43
4.1.4 La gestion des opérations	43
4.2 LA GESTION DES BENEVOLES	44

- 4.2.1 Le recrutement des bénévoles 44
- 4.2.2 L'accueil..... 50
- 4.2.3 L'intégration et le soutien 52
- 4.2.4 La formation et le perfectionnement..... 54
- 4.2.5 La mobilisation, la reconnaissance et la fidélisation des bénévoles 55
- 4.2.6 Des raisons de cesser le bénévolat 56

- EN CONCLUSION.....58**
- LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES59
- UN LEADERSHIP POUR L'AVANCEMENT DES CHANGEMENTS.....60
 - Pour un recrutement efficace des nouveaux bénévoles 60
 - Pour un accueil et un encadrement adaptés et une fidélisation 61
 - Pour des activités intergénérationnelles en résonance 61

- RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES63**

- ANNEXE A66**
- JOURNAL DE RECHERCHES66

- ANNEXE B68**
- TABLEAUX-SYNTÈSE DU CAHIER 168

INTRODUCTION

En 2012-2013, des travaux ont été menés par l'Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés de l'Université Laval (IVPSA) avec les Maisons des grands-parents (MGP). Il s'agissait alors de décrire et de présenter le modèle des MGP¹. L'octroi de ce mandat par le Secrétariat aux aînés du ministère de la Famille et des Aînés, découlait d'une volonté gouvernementale de faire une place aux aînés et de reconnaître leur apport à notre société. La mise en œuvre de la politique *Vieillir et vivre ensemble chez soi, dans sa communauté, au Québec* fait foi de cette volonté. Le présent document s'inscrit dans une seconde phase de travaux avec les MGP qui vise à leur assurer un soutien dans la poursuite de leur mission et leur développement.

Sans l'apport des bénévoles, les MGP, comme de nombreux autres organismes, ne pourraient réaliser leur mission. Le bénévolat est en mutation. Il se remodèle, notamment avec l'arrivée massive à la retraite des enfants du bébé-boum. Afin d'assurer la relève bénévole, les MGP doivent s'adapter à ces réalités modernes et revoir leur approche concernant ces nouveaux bénévoles dont les attentes diffèrent considérablement de celles de leurs prédécesseurs.

Dans un souci d'accroître les connaissances et de recourir à des pratiques mieux adaptées à ces nouvelles réalités, trois activités de recherches ont été réalisées : 1) une revue des écrits qui trace un portrait de la situation actuelle du bénévolat ainsi qu'un profil des bénévoles d'aujourd'hui; 2) une consultation concernant l'actualisation d'activités intergénérationnelles en milieu rural; 3) la production d'un guide de procédures pour faciliter les démarches de mises en place de nouvelles Maisons des grands-parents.

Le présent document (cahier 1) rapporte les résultats de la première activité réalisée, soit la revue des écrits². Elle vise à outiller les MGP actuelles, de même que les futures Maisons, dans la mise au point de leurs stratégies de recrutement, d'encadrement et de fidélisation des bénévoles. Ce document se présente comme suit : une mise en contexte permet d'introduire les questions auxquelles cette revue des écrits tente de répondre et informe sur la méthodologie utilisée. Les sections 2, 3 et 4 font état des résultats de l'analyse du contenu des écrits recensés. Elles portent respectivement sur le portrait du bénévolat actuel, sur le profil du bénévole d'aujourd'hui et sur les aspects généraux de la gestion, plus spécifiquement sur la gestion des bénévoles. En conclusion, nous retrouvons un exposé sur les tendances et des propositions de pistes d'action pouvant être entreprises en lien avec les principaux constats issus des écrits. Un résumé de l'ensemble du cahier vous est présenté en annexe B, sous forme de tableaux synthèse.

¹ Sévigny, Couillard, Proulx et Lepage (2013). Les Maisons des grands-parents : un modèle québécois.

² Deux documents complémentaires à celui-ci, rapportent les résultats des deux autres activités réalisées : voir les cahiers 2 et 3

SECTION 1

LE CONTEXTE ET LA MÉTHODOLOGIE

Cette première section vise à présenter brièvement le contexte dans lequel s'inscrivent l'action des MGP et le bénévolat qui s'y réalise. Cette mise en contexte permet d'exposer les questions sur lesquelles les Maisons des grands-parents souhaitent obtenir des informations, et ce, à partir du contenu d'écrits portant sur le bénévolat actuel et sur certaines dimensions qui le caractérisent. Des précisions sont ensuite apportées sur la méthode utilisée pour recenser et analyser ces écrits.

6

1.1 LE CONTEXTE SOCIODÉMOGRAPHIQUE CANADIEN ET QUÉBÉCOIS

Au 1^{er} juillet 2012, la population canadienne était estimée à 34,9 millions (Payeur et Girard, 2013) et, selon le scénario de croissance moyenne, elle passera à 35,2 millions en 2013 pour atteindre 51,0 millions en 2063 (Statistique Canada, 2014). Tel qu'il en a été pour les dernières décennies, la croissance serait principalement attribuable, à l'accroissement migratoire (*idem*). L'Institut de la statistique du Québec (ISQ), dans ses données provisoires de juillet 2013, estimait la population québécoise à près de 8,2 millions habitants (Institut de la statistique du Québec, 2013; Soucy, 2014). Contrairement au déclin de population prédictible³, la démographie du Québec devrait continuer de progresser en nombre, mais dans une faible mesure. Si les tendances se poursuivent, elle pourrait atteindre 9,2 millions en 2056. L'immigration jouerait un grand rôle dans cette croissance (André, Payeur, Lachance, et Direction des statistiques sociodémographiques, 2009).

Dans leur étude réalisée en 2012 pour Bénévoles Canada, Cook et Sladowski rapportent que « le Canada compte près de 15 millions de citoyens plus âgés, soit plus de 5 millions de personnes de 65 ans et plus et 10 millions de bébé-boumeurs (de 45 à 64 ans). Ensemble, ils représentent 43 % de la population » (2012 : 2). Au Québec, en 2013, sur une population estimée à près de 8,2 millions habitants, 3,7 millions de personnes étaient âgées de plus de 45 ans. La part des 65 ans et plus continue d'augmenter pour se situer à 16,6 % (Institut de la statistique du Québec, 2013). Payeur et Girard (2013) attribuent le vieillissement de la population à la combinaison de la baisse de fécondité et à l'allongement de l'espérance de vie en raison d'un meilleur état de santé. Il en résulte que les personnes vivront un plus grand nombre d'années à la retraite. On peut supposer que cette amélioration, ainsi que « l'injonction de la vieillesse verte » inciteront les nouveaux retraités à mener une retraite plus active que celle qu'ont connue les générations qui les ont précédées (Payeur et Girard, 2013). L'expression « papy-boom » prend de l'essor. On y associe « un grand nombre de départs en retraite qui doivent avoir lieu entre 2006 et 2025 dans les pays développés » (Wikipédia). Le « papy-boom » jusqu'en 2035 est déjà

³ Il s'agit d'une révision à la hausse de l'Institut de la statistique du Québec annoncée dans sa publication *Portrait social du Québec Édition 2010*, par rapport à son édition 2003, qui projetait plutôt un déclin de la population québécoise à compter de 2031.

inscrit dans la pyramide des âges actuelle » (Blanpain et Chardon, 2011). Il importe donc de savoir si les activités bénévoles seront à l'agenda de ces nouveaux retraités.

Qu'en est-il maintenant de la population d'enfants qui sont au cœur de la mission des MGP ? À cet égard, le recensement canadien de 2011 montre que le nombre d'enfants âgés de 14 ans ou moins a augmenté de 27 505, ou 0,5%, pour atteindre 5,6 millions. Pour sa part, la population d'enfants âgés de 4 ans ou moins a augmenté de 11,0 % de 2006 à 2011, le taux de croissance le plus élevé depuis le bébé-boum. Toutes les provinces canadiennes affichent une augmentation pour cette strate d'âge (Statistique Canada, 2012). Au Québec, les 0 à 5 ans ont connu une hausse rapide de 10 % de 2004 à 2009 « et ce nombre pourrait augmenter encore pendant quelques années puis se stabiliser » (Girard, St-Amour, Direction des statistiques sociodémographiques et Institut de la statistique du Québec, 2010). Pour leur part, les « enfants de 6-11 ans ont vu leur nombre décliner entre 2000 et 2010, mais celui-ci augmentera au cours de la prochaine décennie [...] » (*idem*).

Il importe aussi de porter attention à l'immigration puisqu'elle est en progression (Harris/Décima, 2010a) et que les familles immigrantes représentent un bassin de population avec lequel les MGP sont en relation. En effet, cette population est susceptible à la fois d'avoir besoin d'une présence grand-parentale, les grands-parents biologiques n'étant souvent pas sur place, et d'être candidate lors du recrutement de bénévoles.

Au cours des 10 dernières années, l'immigration, en hausse, a « renforcé le rôle des migrations internationales dans l'accroissement démographique au Québec » (Girard et coll., 2010 : 35). Alors qu'on accueillait environ 26 600 nouveaux arrivants en 1998, on en comptait, selon les données provisoires, 49 500 en 2009. En 2010, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec s'était fixé l'objectif d'accueillir un nombre d'immigrants se situant entre 52 400 et 55 000 (*idem* : 34). En 2006, la « population immigrée » représentait 11,5% de la population totale du Québec (*idem*).

Bien qu'une part importante des immigrants provienne encore d'Europe et plus particulièrement de France, on constate, depuis les dernières décennies, une diversification ethnoculturelle de la population québécoise. Le flux des nouveaux arrivants est maintenant dominé par quatre continents : par ordre d'importance, ce sont l'Asie, l'Afrique, l'Europe, et l'Amérique. Selon Girard et coll., 20% de l'ensemble des immigrants sont originaires de ces quatre continents. S'appuyant sur *les Projections de la diversité de la population canadienne* réalisées par Statistique Canada en 2010, ils soutiennent qu'en 2031, près d'un Québécois sur cinq pourrait être né à l'étranger (Girard et coll., 2010).

Ainsi, on peut affirmer que, d'un point de vue démographique, deux enjeux majeurs, avec lesquels les MGP devront composer, marqueront les prochaines décennies : d'une part le vieillissement de la population, accéléré depuis 2011 par la première cohorte des bébé-

boumeurs ayant atteint l'âge de 65 ans et, d'autre part, la transformation de la composition ethnoculturelle engendrée par une immigration croissante (Girard et coll., 2010).

Ces enjeux ont aussi des répercussions sur l'évolution actuelle du bénévolat sur lequel s'appuie essentiellement l'action des MGP. À cet effet, il est clair que l'arrivée massive de bébé-boumeurs grossissant les rangs des retraités modifie considérablement l'offre de services venant des bénévoles : leurs attentes, leurs motivations, leur engagement, leurs valeurs diffèrent de celles de leurs prédécesseurs. Dès lors, les MGP se demandent comment actualiser le potentiel que représentent les boumeurs bénévoles?

8

La plupart des auteurs s'entendent pour dire que les aînés bénévoles retirent de leur action des avantages considérables qui s'actualisent sur leur bien-être autant physique que psychologique (Cumming-Potvin et MacCallum, 2010; Garon, Veil, et Rémillard-Boilard, 2014; Godbout, Filiatrault, et Plante, 2012; Komp, Van Tilburg, et Van Groenou, 2011; Conseil national des aînés, 2010; Thibault, Fortier, et Leclerc, 2011). Malgré la reconnaissance de ces bienfaits, les organismes faisant appel aux bénévoles aînés sont confrontés (comme pour leurs bénévoles de tous âges) à des difficultés de recrutement et de maintien de leur engagement. Comment expliquer ce phénomène? Pour les MGP, cet enjeu est crucial puisqu'elles sont totalement dépendantes du bénévolat. Avoir une meilleure compréhension du profil et des motivations des bénévoles d'aujourd'hui pourra certainement être un outil pour élaborer une offre mieux adaptée à leurs besoins et à leurs attentes, améliorer les stratégies de gestion des bénévoles et, du coup, contribuer à leur recrutement et à leur fidélisation.

Aussi, la consultation des écrits visera à éclairer les questions suivantes :

Les questions liées au contexte du bénévolat actuel :

- Quelles sont les caractéristiques du bénévolat et des bénévoles d'aujourd'hui et de demain?
- Que recherchent-ils?
- Que sont-ils prêts à offrir et à prendre comme responsabilités?

Les questions liées à la gestion du bénévolat dans les MGP :

- En tenant compte de l'intergénérationnalité propre aux MGP, comment attirer les bénévoles aînés?
- Comment les fidéliser?
- Quel soutien leur offrir?

1.2 LA MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre aux interrogations soulevées par les MGP les écrits ont été explorés dans le but de tracer un portrait actuel du bénévolat et un profil des bénévoles aînés d'aujourd'hui. Les stratégies de recrutement, de soutien et de fidélisation des bénévoles

sont aussi mises en évidence afin de favoriser leur élaboration. Aussi, il importait de mettre en place une méthode de revue des écrits afin de systématiser cette démarche.

1.2.1 Le champ de recherche

D'emblée, mentionnons que cette revue des écrits visait à recueillir des données récentes. Nous avons donc circonscrit notre champ de recherche aux banques de données et travaux réalisés entre janvier 2010 et janvier 2014. Pour ce faire, quatre stratégies de recherche ont été adoptées :

- 1) l'interrogation de sept banques de données bibliographiques, couvrant les champs des sciences sociales : la sociologie, l'anthropologie, le service social et la gérontologie. Elles ont été consultées à l'aide de mots clés (voir tableau 1);
- 2) la recherche dans les références des articles consultés;
- 3) la recherche sur les sites Web des acteurs clés du secteur du bénévolat et sur les sites Web gouvernementaux;
- 4) la recherche dans les travaux récents réalisés par l'équipe de chercheurs de l'Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés de l'Université Laval (IVPSA) et du Centre d'excellence sur le vieillissement de Québec (CEVQ) du CHU de Québec.



1.2.2 Les mots clés

Une liste de mots clés a été élaborée en lien avec chacun des aspects de l'analyse. La plupart des banques de données étant anglophones, nous avons utilisé, pour ces banques, des mots clés en langue anglaise. De nombreux synonymes ont été utilisés afin que le plus large champ conceptuel possible soit couvert.

Tableau 1 : Mots clés pour la recherche dans les banques de données

Population visée	
Anglais	Français
<ul style="list-style-type: none"> • Aged Elderly, Elders, Older people, Older adult , Old age, Old person, Old people, Senior • Adult volunteers • Baby-boomers, boomers 	<ul style="list-style-type: none"> • Aînés, personnes âgées • Bénévoles adultes • Baby-boomers, boomers, bébé-boumeurs
Thèmes recherchés	
<ul style="list-style-type: none"> • Volunteering, voluntarism • Volunteers/characteristics • Volunteers/motivation • Volunteers/ Baby-boomers/motivation • Volunteering/recruit • Volunteers/service • Voluntary workers • Intergeneration, intergenerational relations • Civic engagement, social participation • Aging, ageing 	<ul style="list-style-type: none"> • Bénévolat, volontarisme • Bénévoles/caractéristiques • Bénévoles/motivation • Bénévoles/baby-boomers/motivation • Bénévolat/recrutement • Intergénération, intergénérationnalité • Engagement citoyen, participation sociale • Vieillissement

1.2.3 Les sources de données consultées

Nous avons consulté les banques de données suivantes : AgeLine, EBSCOhos, Francis, Proquest, Social Sciences Full Text, Sociological Abstracts, Social Work Abstracts (voir le journal de recherche présenté à l'annexe A).

Le processus de recherche bibliographique s'est déroulé en trois étapes. D'abord, un premier tri a été fait à partir des mots clés. Afin de détecter les articles les plus pertinents, la sélection des articles requérait l'occurrence d'au moins deux mots clés. Cela a permis de faire ressortir des contenus plus pertinents. Le deuxième tri s'est fait à partir de la lecture des résumés. Un troisième tri s'est effectué lors de la lecture des articles et se fondait principalement sur la préoccupation suivante : est-ce que l'article contient des éléments susceptibles d'aider à répondre aux questions posées?

Au total, 112 publications ont été recensées. Parmi elles, 77 ont été rejetées après la lecture des résumés, en raison de leur non-pertinence ou parce qu'il s'agissait de doublons. Trente-cinq ont été retenues. À la lecture intégrale des articles, cinq ont été jugés non pertinents et ont été rejetés. À ce corpus, 39 autres ouvrages ont été ajoutés. Il s'agit de 32 articles ou rapports de recherche, d'un document de conférence/formation, de trois livres, ainsi que de trois pages Web. Ils proviennent de trois sources, soit des différents sites Web gouvernementaux ou sites Web d'organisations faisant autorité dans le domaine du bénévolat, soit d'ouvrages ciblés grâce aux références bibliographiques des articles faisant partie du corpus original, soit des recherches auxquelles les chercheurs de l'IVPSA et du CEVQ du CHU de Québec ont participé. Notre corpus d'étude est donc constitué de 69 publications.

1.2.4 La sélection des publications

Afin de décider quels articles seraient retenus, les critères de sélection suivants ont été utilisés:

- La motivation des bénévoles;
- Le bénévolat et l'intergénérationnalité;
- Le bénévolat et le recrutement;
- L'ouverture sur le bénévolat pratiqué dans des domaines ou conditions connexes aux MGP;
- Être écrits en langue française ou anglaise.

Les articles fondés sur des devis de recherche faisant appel à des données tant quantitatives que qualitatives ont été considérés.

1.2.5 L'analyse des publications

Lors de la lecture, le contenu des publications sélectionnées a été divisé en thèmes et sous-thèmes issus des questions à l'étude. Le contenu des documents retenus a fait

l'objet d'une analyse thématique. Il a été codifié et classifié à l'aide du logiciel d'analyse qualitative N'Vivo 10, suivant le cadre d'analyse décrit au tableau 2.

Tableau 2 : Cadre d'analyse des écrits sélectionnés

Objet à l'étude	Thèmes d'analyse
1. Portrait actuel du bénévolat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les données démographiques ▪ Les caractéristiques ▪ Les formes
2. Profil actuel des bénévoles aînés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les caractéristiques sociodémographiques ▪ Les motivations ▪ Les types d'engagement recherchés
3. Facteurs personnels favorisant ou limitant l'engagement bénévole et son maintien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La culture ▪ Le temps disponible ▪ Les ressources
4. Facteurs organisationnels favorisant ou limitant l'engagement bénévole et son maintien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le recrutement ▪ L'accueil et l'intégration ▪ La fidélisation ▪ Le soutien : la formation à l'accueil; formation continue ▪ La reconnaissance ▪ Les formes de leadership

Il importe aussi de préciser que ce projet de recherche a fait l'objet d'une approbation du Comité d'éthique de la recherche du CHU de Québec (n° C14-04-1941) et qu'il respecte les règles de déontologie s'y rattachant.

SECTION 2

LE BÉNÉVOLAT ACTUEL

12

Cette deuxième section présente les résultats qui aideront à répondre aux premières questions soulevées par les dirigeants et dirigeantes des MGP, soit celles qui sont liées au contexte du bénévolat actuel. Il présente les informations recueillies concernant l'évolution du bénévolat dans notre société ainsi qu'une description du bénévolat actuel et de ses principales tendances. En fait, il serait sans doute plus juste de parler des bénévolats actuels car ce domaine est actuellement caractérisé par la diversité et les transformations.

2.1 L'ÉVOLUTION DU BÉNÉVOLAT

Le bénévolat joue un rôle de premier plan dans nos sociétés. Comme lieu d'expression de la citoyenneté et de la démocratie, il participe de façon importante au développement social et économique. Le secteur bénévole canadien se révèle très dynamique et est reconnu comme étant l'un des plus importants au monde (Harris/Décima, 2010a).

Dans le Québec francophone, l'Église catholique a instigué le bénévolat et, dans la première moitié du 20^e siècle, a favorisé son essor en soutenant des organismes à caractère confessionnel (la Saint-Vincent-de-Paul, Développement et Paix, l'Action catholique, etc.), dans des « œuvres charitables ». Au cours des années 1970 et 1980, nous avons assisté à l'institutionnalisation du bénévolat, à sa structuration et à la constitution de domaines distincts, reconnus par l'État par l'entremise des programmes et des politiques s'y rattachant (Gagnon, Fortin, Ferland-Raymond, et Mercier, 2013). Toutefois, influencé par la démographie en mutation, la mondialisation, les progrès technologiques, les politiques publiques et les questions socioéconomiques, le monde du bénévolat s'est profondément transformé au cours de la dernière décennie (Cook et Sladowski, 2012). Cette transformation du bénévolat se conjugue avec une perspective profondément métamorphosée du « vieillir » et de la retraite.

De même, les conceptions du bénévolat évoluent et se diversifient. Il semble que les organismes ne soient plus les seuls lieux de l'engagement bénévole (Thibault et coll., 2011). Dans l'univers du bénévolat au Québec, on a assisté, ces dernières années, à l'arrivée de nouveaux acteurs. D'une part, on retrouve des « activités appuyées, voire parrainées, par les employeurs » (Réseau de l'action bénévole (RABQ), 2010 : 22). D'autre part, les établissements d'enseignement ajoutent à leurs programmes, l'obligation pour les étudiants de participer socialement en accomplissant un certain nombre d'heures de bénévolat. Ces mesures devraient favoriser davantage le développement d'une culture du bénévolat et renforcer celle qui existe. Le vocable « bénévole » est même remis en question par certains acteurs qui le considèrent désuet ou inapproprié à l'action bénévole d'aujourd'hui (Thibault et coll., 2011; Garon, Veil et Rémillard-Boilard, 2014; RABQ, 2010).

Les bénévoles d'aujourd'hui n'en demeurent, toutefois, pas moins engagés : en 2010, c'est près de la moitié des Canadiens, soit 13,3 millions, qui ont donné de leur temps et de leur énergie en volontariat. Il s'agit d'une augmentation de 800,000 bénévoles par rapport aux données obtenues au cours de l'enquête de 2007 (Vézina et Crompton, 2012). Au Québec, en 2007, 40 % de la population s'adonnait à des activités bénévoles, pour une moyenne annuelle de 162 heures par personne (RABQ, 2010; Rheault, 2010). Cependant, l'engagement et les actions des bénévoles actuels diffèrent de ceux de leurs prédécesseurs, et leurs motivations s'en distinguent. Alors que ce sont surtout des valeurs religieuses qui ont façonné l'engagement bénévole des aînés plus âgés, le bénévolat d'aujourd'hui est tributaire des valeurs sociales de la modernisation où l'individualisation prévaut (Gagnon et coll., 2013; Garon et coll., 2014; RABQ, 2010; Thibault et coll., 2011).

Bien que la participation à la vie civique soit considérable, on constate également qu'une petite portion des bénévoles réalise la majorité de l'ensemble de l'œuvre. Ainsi, en 2010, au Canada, 10 % des bénévoles effectuaient 53 % de l'ensemble des heures consacrées dans ces organisations (Vézina et Crompton, 2012). Au Québec, en 2007, le quart des bénévoles avait donné plus de 80 % des heures accomplies (Rheault et coll., 2010). Cela corrobore un phénomène rapporté et déploré par les MGP et par d'autres organismes, soit celui du syndrome « TLM » (« toujours les mêmes »). De plus, le vieillissement de la population va s'accroissant, ce qui entraîne une problématique de relève dans le bénévolat (Castonguay, 2010).

Cette mouvance observée dans l'univers du bénévolat amène les organisations à devoir s'adapter et à revoir leurs pratiques, notamment en ce qui concerne la gestion des bénévoles (Thibault, 2011; Castonguay, 2010). Toutefois, Thibault et coll. (2011) remarquent que les acteurs québécois du milieu du bénévolat ne semblent pas s'entendre sur les moyens à prendre et n'auraient pas non plus un sentiment d'urgence d'agir, sentiment qui, souvent, motive les initiatives de changements. Ils dénotent qu'on serait davantage « incommodé que mobilisé ». Selon eux, les « organismes et les bénévoles recherchent encore une solution simple à une problématique qui nécessite de repenser en profondeur les pratiques et les perceptions » (2011 : 47). Cela requiert un changement, non seulement des pratiques, mais aussi des attitudes à l'égard du bénévolat.

2.2 LE BÉNÉVOLAT ACTUEL : DES DÉFINITIONS

Le bénévolat actuel se déploie dans un contexte de transformations sociales marquées par la pluralité – pluralité des modèles familiaux, pluralité de l'offre (lieux, tâches, durée), pluralité de la demande – qui s'exprime par des changements profonds des motifs menant à l'action bénévole. Dans un tel contexte, il n'est pas surprenant de relever la diversité de définitions du bénévolat qui ont été mises de l'avant par certains auteurs dont nous avons consulté les écrits.

Dans des travaux antérieurs réalisés dans le champ du bénévolat fait « par » et « pour » les aînés, Sévigny et Castonguay formulent cette définition :

Plusieurs études, menées notamment au Québec, montrent que la contribution des bénévoles est fondée sur une logique de don (Godbout, 2007; Sévigny et Frappier, 2010). Le don, compris comme étant un rapport entre les individus, repose sur des principes de liberté et de gratuité. Cette liberté d'agir suppose la possibilité pour le bénévole de réaliser son action suivant son propre rythme. [...] Cette gratuité participe à libérer le geste et à lui donner un sens (2013 : 63).

Pour sa part, le Conseil québécois du loisir, cité par le RABQ (2010), considère que le bénévolat :

C'est une action de participation sociale, de participation publique et de citoyenneté. La personne bénévole est celle qui s'engage (notion d'engagement) de son plein gré (notion de liberté) en prenant appui sur des motivations et des options personnelles et de manière désintéressée (notion d'acte sans but lucratif) au service de la communauté (notion d'intérêt commun) (2010 : 19).⁴

De leur côté, Thibault et coll. (2011), s'appuyant sur la proposition de l'étude *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec, créateur de liens autant que de biens*, réalisée par le Réseau de l'action bénévole du Québec et le Laboratoire en loisir et vie communautaire, définissent le bénévolat en ces termes :

Le bénévolat est un acte social d'échange (don et contre don), un acte de vie et de développement social fondé sur le civisme (action citoyenne) et la volonté de créer des liens. Il est un acte fondé sur des valeurs de gratuité et de responsabilité. Il est un acte public influencé par les causes et les milieux (organismes) publics dans lesquels il se déploie et agit. [...] Il faut retenir principalement que la gratuité financière, les bénéfices, les motivations, les causes et les organisations servies constituent les principales composantes de l'acte bénévole (2011: 10).

Ces définitions mettent en évidence certaines caractéristiques de l'action bénévole telles, la liberté et la gratuité du geste, de même que le caractère public de cet engagement. Aussi, tel que le mentionnent Thibault et coll. (2011: 12), pour mieux comprendre la transformation du bénévolat il importe que les éléments suivants soient pris en compte :

- La durée et la distribution (le temps donné);
- Les motivations et les valeurs qui déterminent la décision de s'engager et celle de maintenir son engagement;
- Les causes et les bénéficiaires (groupes et personnes);
- Le milieu (réseau et territoire) de provenance et d'appartenance des bénévoles.

Malgré certains traits communs, les résultats des études examinées confirment l'ampleur de la mouvance qui traverse le bénévolat. Thibault et coll. (2011) qualifient de « changements radicaux » les transformations ayant cours. Ils parlent non pas *du* bénévolat, mais bien *des* bénévolats qui prennent forme. En effet, deux types de bénévolat se dessinent : un bénévolat « moderne » (ou « bénévolat nouveau ») qui s'installe et progresse⁵ et un bénévolat plus près de la forme « classique » (ou « traditionnelle »). Ces deux formes se distinguent en ce qui a trait au temps disponible

⁴ Cité dans [...] Penser et agir bénévole dans les centres communautaires de loisir (CCL) Québec, Fédération québécoise des centres communautaires de loisir, 2005, p. 5).

⁵ Les auteurs font ici référence à Hustinx (2001) qui, déjà en 2001, utilisait ces appellations.

des bénévoles, à leurs motivations, à leurs façons de s'engager. Elles ne sont toutefois pas hermétiques; elles se chevauchent et s'imprègnent.

Reprenant l'expression de Roman (1998) et de Touraine (1997), Thibault et coll. (2011) surnomment la société post-industrielle actuelle, de « République des individus », où l'expression du soi et l'épanouissement personnel priment. L'éclatement, la diversification des valeurs, la diversité des comportements qui caractérisent l'époque actuelle modèlent tout autant l'action bénévole d'aujourd'hui. À la notion du « don de soi » qui animait l'action bénévole des aînés, et qui existe toujours, s'ajoutent dorénavant celles du contre-don, du « donner, recevoir et rendre » et du bénéfice des bénévoles (RABQ, 2010).

Les changements majeurs qu'apporte le bénévolat nouveau s'actualisent dans les valeurs portées, les attitudes observées, les lieux, les tâches effectuées, de même que dans une pluralité de communautés d'appartenance. Thibault et coll. soutiennent que l'engagement bénévole, émergeant davantage aujourd'hui d'un cheminement personnel que d'une prescription religieuse, il y a lieu, pour s'assurer de l'implication bénévole, de miser sur « le besoin, individuel à la base, qu'ont les personnes de tisser des liens sociaux et d'acquérir une identité sociale » (2011 : 3). La création de liens devient donc primordiale : Gagnon, Fortin, Ferland-Raymond et Mercier (2013) soutiennent, à l'instar de Jacques T. Godbout, que dans l'acte bénévole contemporain, le lien social prime sur l'objet, c'est-à-dire que même si le service rendu est utile, c'est le lien qu'il permet de créer qui est le plus important.

Pour clore ce bref regard jeté sur des définitions du bénévolat, il importe de souligner que Statistique Canada a identifié une forme d'action bénévole qu'il nomme « bénévolat informel » et, depuis 2004, a ajouté cette dimension à son *Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation* (ECDBP). Les écrits rapportent aussi un phénomène semblable aux États-Unis (Lee et Brudney, 2012). Il y a donc lieu de préciser la distinction entre le bénévolat formel et le bénévolat informel.

2.2.1 Le bénévolat formel et le bénévolat informel

Le bénévolat formel, aussi appelé « associatif », est un bénévolat structuré qui s'exerce au sein d'organisations associatives. Pour sa part, le bénévolat informel, aussi appelé « bénévolat d'initiative » ou « non encadré », s'exerce « dans des réseaux de proximité, soit entre voisins, amis ou parents » (Godbout et coll., 2012; Thibault et coll., 2011; RABQ, 2014; Lee et Brudney, 2012). Toutefois la définition de Statistique Canada publiée en 2007 (Conseil national des aînés, 2010) ainsi que celle de Lee et Brudney (2012) excluent du bénévolat informel, l'aide fournie à une personne vivant sous le même toit que soi.

Garon, Veil et Rémillard-Boilard (2014) soutiennent que le *bénévolat informel*, soit celui se pratiquant hors des institutions, connaît une recrudescence. Thibault et coll. (2011) rapportent que 48 % des Québécois ont donné, de leur temps de façon informelle, c'est-à-dire sans passer par des organismes. Aux États-Unis, ce serait un Américain sur quatre qui contribuerait par l'entremise du bénévolat informel (Lee et Brudney, 2012). Cette forme

de bénévolat correspondrait à une tendance moderne⁶ et s'inscrit dans le modèle du « bénévolat nouveau ». Les deux secteurs, *formel* et *informel*, ne seraient pas exclusifs, bien au contraire, ils seraient interreliés. Le passage du formel à l'informel, et l'inverse, se manifesterait selon les cycles de vie des bénévoles et l'attachement à la communauté (Thibault et coll., 2011). Les résultats du sondage effectué par Thibault et coll. vont en ce sens. D'après eux, les personnes circulent de l'un à l'autre secteur selon leur groupe d'âge, leur éducation, et l'évolution de leur situation familiale ou professionnelle.

Selon Lee et Brudney (2012), les bénévoles du secteur informel posséderaient les mêmes caractéristiques psychologiques que celles qu'on retrouve chez les bénévoles du secteur formel (empathie, confiance en soi, etc.). Ils seraient déjà sensibilisés et enclins à aider leurs semblables et à s'engager. De ce fait, ils représenteraient un terrain fertile pour le recrutement des organismes du secteur formel. L'étude de Lee et Brudney (2012) montre une corrélation positive significative de la participation « formelle » et « informelle », indiquant que les bénévoles s'engageant dans un secteur sont plus susceptibles de s'engager dans l'autre (Lee et Brudney, 2012). Ainsi, c'est dans une perspective non pas de conflits et de concurrence que la relation secteur formel/secteur informel devrait être abordée, mais dans un esprit de collaboration et de complémentarité, où un stimule l'autre. (Thibault et coll., 2011). Ce phénomène de bénévolat informel sera pris en compte dans la deuxième partie, lors de l'analyse de la situation du bénévolat actuel.

Toutefois, mentionnons que cette notion de bénévolat informel ne fait pas l'unanimité chez les auteurs. Certains estiment que la notion de bénévolat devrait être réservée aux actions menées dans le cadre des activités d'un organisme formel (Gagnon et coll., 2013). De plus, les résultats de quelques enquêtes soulèvent une remise en question des termes « bénévole » et « bénévolat ». Le RABQ (2010) souligne que les jeunes n'associent pas leur action bénévole au terme « bénévolat », pas plus qu'ils ne se définissent comme des bénévoles. Pour eux, il s'agit d'un engagement social ou d'un geste de participation citoyenne. Les jeunes ne sont toutefois pas seuls à suivre cette ligne de pensée. Garon et coll., se référant à Arie et Shavie (2012), rapportent que le « terme "bénévole" n'est pas employé par 25 % des bénévoles de 40-55 ans : ils donnent un coup de main, ils aident les autres... Les personnes de 60-65 ans sont 19,5 % dans ce cas, celles de plus de 65 ans, 18,5 % (2014 :49) ». Isakson, Barnett, Sladowski et Hientz (2013), soulignent que les participants souhaitent une définition du bénévolat qui aborde autre chose que la charité et la bienveillance et qui inclut la notion d'engagement citoyen. Thibault et coll. (2011), interrogeant sur la pertinence du mot « bénévole », rapportent que 50 % des répondants estiment que le mot reste approprié dans certains cas, alors que 47 % affirment qu'il demeure pertinent dans tous les cas. Bien que le vocable soit encore utilisé dans les organisations, plusieurs éléments leur laissent croire qu'il serait davantage associé à la

⁶ L'émergence ou la croissance de l'informel correspond à un mouvement social plus large observé dans plusieurs autres domaines où on s'éloigne du formel et où le « je » domine. Par exemple, en loisir, la pratique libre s'amplifie et la pratique du loisir organisé, comme le sport, est en baisse chez les adultes. Le désengagement des structures formelles apparaît comme un phénomène général qui va au-delà des individus (Thibault et coll., 2011: 53).

forme « traditionnelle » du bénévolat. Il ne serait plus approprié pour parler, entre autres, de bénévolat informel, ou de celui apporté dans le contexte d'aide internationale ou de causes environnementales.

2.3 LE BÉNÉVOLAT ACTUEL : UN ESPACE-TEMPS ÉCLATÉ

Le temps, constituant la « matière première » du don des bénévoles, tout changement dans la durée et dans la répartition de l'offre de cette ressource aura des répercussions sur le bénévolat et sur sa gestion (Thibault et coll., 2011). Afin de mieux comprendre cette réalité, voici quelques chiffres issus des écrits consultés.

Les bénévoles canadiens ont fait en moyenne 156 heures de bénévolat en 2010 (Statistique Canada, 2010). Ce total est inférieur à celui obtenu dans l'Enquête canadienne 2007 sur le don, le bénévolat et la participation (ECDBP) qui indiquait, pour l'année 2007, une moyenne de 166 heures par bénévole. Malgré une variation des heures de bénévolat estimées, on peut constater qu'au Canada, le nombre de bénévoles a augmenté de 800 000 en 2010. De plus, Bénévoles Canada affirme que : « Pendant plusieurs années, l'ECDBP a démontré qu'une minorité de "super-bénévoles" contribuait la majorité des heures de bénévolat ^{7 8}. »

Au Québec, le phénomène TLM (« toujours les mêmes ») est aussi bien présent (Castonguay, 2014; Garon et coll., 2014; Thibault et coll., 2011). En 2007, 37 % de la population contribuait au bénévolat, soit près de 2,4 millions de personnes. Il s'agit d'une augmentation de 14 % en comparaison aux données de 2004. Le nombre d'heures moyen que chaque bénévole avait donné en 2007 était de 162 heures, en nette hausse par rapport à 2004 alors que ce nombre était de 146 heures. Cette même année, 25 % des bénévoles québécois réalisaient 80 % des heures totales (Université du Québec à Trois-Rivières). Bénévoles Canada soutient que : « En revanche, des données de 2010 suggèrent un renversement de cette tendance, donc un bassin de bénévoles plus vaste ^{9 10}. »

Questionnés sur la quantité d'heures qu'ils pensaient offrir à l'avenir, les bénévoles participants aux groupes de discussion menés par Thibault et coll. (2011) ont répondu ainsi :

- 50 % ont dit qu'ils réduiraient le nombre d'heures
- 35 % ont dit qu'ils maintiendraient le même nombre d'heures
- 8 % prévoyaient l'augmenter.

⁷ Tiré du site Web.benevoles.ca/content/enquete-canadienne-2010 (consulté le 22 décembre 2014).

⁸ Selon les données des rapports de l'ECDBP, 25 % des bénévoles engagés ont contribué, en 1997, pour 74 % du temps total donné, 77 % en 2004 et 78 % en 2007 (Thibault et coll., 2011).

⁹ Tiré du site Web.benevoles.ca/content/enquete-canadienne-2010 (consulté le 22 décembre 2014).

¹⁰ Selon *Le bénévolat au Canada*, de Vézina et Crompton (2012), en 2010 10 % des bénévoles contribuaient pour 53 % des heures totales.

Dans cette même enquête, les acteurs du bénévolat et la population ont répondu à plus de 70 %, que le temps donné ne sera pas sur une base régulière, mais bien en « capsule », soit selon leurs disponibilités (Thibault et coll., 2011).

Ainsi, dans les organismes, le temps donné par les bénévoles n'est pas le même pour tous et les études démontrent que le contexte actuel donne lieu à deux groupes de bénévoles :

- les TLM (« toujours les mêmes ») qui réalisent la majeure partie des heures. Ils sont tenants, pour la plupart, d'un « bénévolat classique » et sont plus âgés;
- les TP (temps partiel), qui, pour leur part, fournissent du temps en « capsules ». Ils représentent le « bénévole nouveau » (Thibault et coll., 2011).

« [...] au sein d'une même organisation, les TLM (« toujours les mêmes ») côtoient les occasionnels et les classiques côtoient les modernes » (Thibault et coll., 2011 : 47). Autant les dirigeants des organismes que les bénévoles doivent apprendre à composer avec ces réalités nouvelles qui modèlent le bénévolat d'aujourd'hui.

Verrons-nous un renversement de la tendance TLM semblable à celui relaté dans les données canadiennes se manifester au Québec, et ce, par une répartition différente des heures offertes par les bénévoles? À cet égard, dans une enquête examinant entre autres l'emploi du temps des aînés au Québec en 2010, Payeur et Girard (2013) constatent que bien que le taux de participation aux activités professionnelles passe de 66 % chez les personnes âgées de 45 à 54 ans à 35 % chez celles de 55 à 64 ans et à 7 % chez celles de 65 ans et plus, cela ne signifie pas pour autant qu'ils consacreront ce temps libéré à des activités bénévoles. En effet, les résultats montrent plutôt que ce temps est, en grande partie, reporté vers des activités de temps libre et celui-ci est consacré aux loisirs passifs, principalement à l'écoute de la télévision (3,7 h/j en moyenne) et à la lecture. Les activités bénévoles occupent relativement peu de temps, soit en moyenne une demi-heure par jour. Rappelons néanmoins que l'ensemble de ces trois groupes d'âge ont tout de même consacré plus d'heures de bénévolat que tout autre groupe d'âge (Cook et Sladowski, 2012) et qu'ils représentent 34 % des 12,5 millions de Canadiens bénévoles (Bénévoles Canada, Financière Manuvie et Soyez bénévole, 2014).

À l'instar des auteurs Payeur et Girard, il importe de souligner que cette étude a été réalisée en 2010 alors que les premières cohortes de bébé-boumeurs n'avaient pas encore atteint 65 ans (âge où les citoyens canadiens deviennent admissibles aux prestations de la sécurité de la vieillesse). Ces premières cohortes ont eu 65 ans en 2011. Leur étude concerne donc les générations qui précèdent les bébé-boumeurs. Au cours des 15 prochaines années, c'est en nombre record que ceux-ci quitteront le marché du travail. Une question se pose : avec l'amélioration de l'état de santé et l'injonction de la

« vieille verte »¹¹, les bébé-boumeurs seront-ils enclins à mener une retraite plus active que les générations qui les ont précédés (Payeur et Girard, 2013)? Seront-ils toujours au rendez-vous comme bénévoles?

Les chercheurs observent que, dans la sphère du bénévolat comme dans la société, le rapport au temps et son utilisation se sont profondément transformés. Ainsi, l'engagement inconditionnel et à long terme ne sont pas caractéristiques du « bénévolat moderne » dont le temps offert est intermittent (Cook et Sladowski, 2012; Hientz et Sladowski, 2011; Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), 2010; Thibault et coll., 2011). Dans leur rapport de recherche *Comblant les lacunes*, Isakson, Barnett, Sladowski et Hientz (2013) rapportent que 348 répondants sur 434 disaient qu'un plus grand nombre de bénévoles sont à la recherche d'occasions à court terme. Selon ces auteurs, cette tendance se serait affirmée partout au Canada dans les deux années qui ont suivi la recherche.

2.3.1 Le bénévolat à l'heure où la distance à moins d'importance

Plusieurs travaux confirment que les réseaux d'appartenance sont un des facteurs d'influence de l'engagement bénévole (Conseil national des aînés, 2010; Cook et Sladowski, 2012; Garon, Veil et Rémillard-Boilard, 2014; Lee et Brudney, 2012; Haivas, Hofmans et Pepermans, 2012). Thibault et coll. (2011) abondent en ce sens. Ils soulignent, en se rapportant à la définition du bénévolat voulant qu'il soit un acte social qui crée des liens, qu'il devient évident que les milieux et les réseaux sociaux d'appartenance des bénévoles influenceront et orienteront leur décision de s'engager.

La religion et la paroisse constituaient auparavant le cœur des réseaux sociaux, les milieux d'appartenance où l'on pouvait développer son capital social¹². Aujourd'hui, le paysage éclate, et ce, dès le jeune âge : les enfants vont à l'école dans un autre quartier ou dans un autre village et y créent un réseau d'amis (Thibault et coll. 2011); Internet leur permet d'établir des liens au-delà du milieu de proximité. Les adultes travaillent à

¹¹ Payeur et Girard (2013) précisent : « La vieille verte constitue un modèle de retraite active qui s'appuie sur l'idéologie suivante : "Demeurer actif est le meilleur moyen de réduire la maladie et la déchéance, c'est éviter le sentiment d'inutilité, la dépendance et la dévalorisation, c'est ne pas être un fardeau social (Charles, 2004)." (Source : Gagnon, Éric, Andrée Fortin, Amélie-Elsa Ferland-Raymond et Annick Mercier (2013). *L'invention du bénévolat : Genèse et institution de l'action bénévole au Québec*, Québec : Presses de l'Université Laval, p. 102). Voir aussi Charles, Aline (2004). « Grise ou verte, la vieille verte ? Experts et dernier âge au Québec, 1945-1960 », dans : Francine Saillant, Michèle Clément et Charles Gaucher (dirs.). *Identités, vulnérabilités, communautés*, Québec : Nota bene, p. 267-282 » (Payeur et Girard, 2013 : 8).

¹² Thibault et coll. (2011), s'appuyant sur les auteurs Pierre Bourdieu (1986) et Robert Putnam (2000), associent le capital social au « [...] patrimoine de liens, de savoir-faire et d'expériences sociales d'une personne ou d'une collectivité. Le capital social est essentiellement composé de confiance réciproque, de liens sociaux, de ponts avec les autres et d'expériences accumulées. Dès lors, plus une personne est riche en liens sociaux, plus une communauté est riche en groupes et réalisations sociales, plus les individus développeront un sentiment d'appartenance à ce milieu et plus ce milieu attirera l'engagement bénévole. Selon Putnam (2000), la connaissance de la qualité et de la nature du capital social et des réseaux sociaux est centrale quand il est question de mobilisation et d'engagement bénévole. C'est de plus en plus par leurs réseaux sociaux que les bénévoles sont sensibilisés à des causes et invités à s'engager » (2011 : 21).

Lee et Brudney (2012) précisent que : « Although networks and social capital are not synonymous, networks enable individuals to act together more effectively to pursue shared goals, thus maintaining and reproducing social capital (Lin, 1999; Putnam, 1995, 2001) » (2012: 161).

l'extérieur de leur secteur résidentiel; leur réseau professionnel et leur réseau d'amis peuvent facilement déborder les frontières du Québec. Pour leur part, les réseaux virtuels élargissent grandement le territoire des communautés d'appartenance.

Ainsi, on voit apparaître le cyber-bénévolat, qui s'exerce au sein des réseaux sociaux (tels Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.), ainsi que le bénévolat virtuel, qui se fait à distance ou par Internet (Thibault et coll., 2011). En effet, les activités bénévoles en ligne gagnent de la popularité :

En 2010, 14 % des bénévoles ont dit avoir cherché des occasions de bénévolat par Internet, en hausse par rapport à 10 % en 2007 et à 8 % en 2004. De plus, le quart des bénévoles (25 %) ont utilisé Internet pour effectuer des activités pour le compte d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif, comparativement à 23 % en 2007 et à 20 % en 2004 (Vézina et Crompton, 2012).

Vézina et Crompton rapportent que « les utilisateurs modérés d'Internet affichent des taux plus élevés de bénévolat et un nombre plus élevé d'heures de bénévolat que les non-utilisateurs [...] » (2012 : 40). Tel que le rapportent Cook et Sladowski (2012), 68 % des personnes de plus de 50 ans utilisaient les médias sociaux en 2011.

On constate aussi que le tourisme volontaire gagne en popularité à travers le monde entier. Cook et Sladowski (2012) ont examiné 64 programmes de bénévolat, conçus pour les aînés, à travers 30 pays. On y retrouve, entre autres, un programme international d'échanges bénévoles qui prend de plus en plus d'ampleur, le groupe SEVEN (Senior Europeans Volunteer Exchange Network ou réseau d'échange d'aînés bénévoles européens), un réseau paneuropéen de 29 organismes qui échange des bénévoles entre différentes régions. Il y a aussi le bénévolat de développement qui s'exerce dans les pays en voie de développement. Tous ces programmes sont axés sur les compétences et permettent aux aînés de mettre à profit leurs connaissances.

Les centres d'action bénévole, répartis à travers le Canada et dans plusieurs pays du monde, peuvent aussi offrir certains programmes s'adressant aux aînés, tel que *Flourish after 55*, de Volunteer Arlington, en Virginie (États-Unis). Les auteurs soulignent que la plupart de ces programmes, sans être conçus spécifiquement pour les aînés peuvent les interpeller. On peut, certes s'en inspirer. Par exemple, le centre d'action bénévole de St. Louis, au Missouri (États-Unis), et un centre au Cambodge « proposent des programmes qui permettent de jumeler des aînés et des enfants afin d'améliorer leur santé et leur bien-être » (2012 : 46). Cook et Sladowski disent s'attendre « à ce que d'autres stratégies bénévoles liées aux aînés soient mises en œuvre, telles que les aînés au service d'autres aînés, le bénévolat intergénérationnel, le bénévolat lié à l'éducation et le bénévolat en ligne » (2012 : 50).

2.4 LE BÉNÉVOLAT EN CONTEXTE D'INTERGÉNÉRATIONNALITÉ

Le bénévolat intergénérationnel a retenu particulièrement l'attention puisque cette revue des écrits vise à soutenir les MGP dans leur fonctionnement et leur développement. Un

premier constat s'impose : celui-ci a fait l'objet de peu de travaux. Cependant, certains retiennent l'attention.

L'étude de Skropeta, Colvin et Sladen (2014) a porté sur un projet original mené en Australie, l'Intergenerational Program Playground (IPP), qui est le cas de trois garderies installées en milieux de soins de santé pour personnes âgées. Ce projet permettait d'observer une socialisation et des interactions entre générations multiples : celles des éducatrices, qui étaient aussi parents, celles des grands-parents naturels ou des bénévoles *nanny* ou *pappy*, celles des aînés résidents, dont certains étaient atteints de démence, et celles des enfants de 0 à 4 ans. Plusieurs participants estimaient qu'il s'agissait de la représentation d'une vie en communauté.

Les résultats démontrent des avantages mutuels pour les participants, une perspective nouvelle et une amélioration des relations intergénérationnelles. Pour l'ensemble des participants, on note un éveil et une meilleure compréhension des personnes de générations différentes. En ce qui concerne les personnes âgées de l'établissement de soins de santé, elles se disaient ravies d'avoir créé des liens, d'avoir participé à des activités significatives et d'avoir pu aider. Cela a mené à une augmentation de l'estime de soi et du sentiment de participer entièrement à la société. Ces avantages sont encore plus marquants pour les personnes âgées atteintes de démence, qui ont rarement l'occasion d'établir de tels contacts sociaux. Pour de nombreux participants, les IPP ont permis de pallier un manque de contacts familiaux. Tel était le cas pour plusieurs jeunes parents et leurs enfants dont les familles sont à l'extérieur de même pour des *nannies* et des *pappies* et pour plusieurs personnes résidentes. Selon les chercheurs, l'IPP a contribué à la dignité humaine, et plus spécifiquement à celle des personnes âgées atteintes de démence, et a contribué au capital social de l'ensemble des participants.

Un article de Davidson et Boals-Gilbert (2010) traitant des programmes intergénérationnels existant aux États-Unis, vise à démontrer leur potentiel à créer des collectivités plus bienveillantes en développant des relations de réciprocité entre les jeunes et les aînés. Ils mentionnent The Foster Grandparent Program qui apporte un soutien aux jeunes en difficulté et l'Eden Alternative Program qui, pour sa part, se déploie dans 200 établissements de soins de longue durée, répartis dans plusieurs États américains. Les auteurs décrivent en détail comment concevoir un programme intergénérationnel, les activités potentielles à partager, avec quels organismes s'associer et comment préparer le personnel et les bénévoles. Ils révèlent certains points partagés par les jeunes et les aînés : la possibilité de développer leur confiance mutuelle par des contacts réguliers et satisfaisants; la quête des jeunes pour obtenir une plus grande autonomie et celle des aînés pour la conserver; la faculté des enfants à se lancer, à imaginer, à prendre des initiatives inspire les aînés et les stimule à exprimer plus librement leurs intérêts.

Une autre recherche, cette fois, australienne, réalisée par Cumming-Potvin et MacCullum (2010) dans le cadre d'études pilotées par le School Volunteer Program (SVP) avait pour

but de clarifier les relations existant entre le capital social et les pratiques intergénérationnelles, en situation de mentorat. Les mentors pour la plupart des retraités, avaient pour rôle de soutenir les étudiants dans l'optique d'améliorer leur vie, de déployer leurs talents et de renforcer leur estime d'eux-mêmes. Il s'agissait de rencontres hebdomadaires sur une période minimale de 10 semaines. Les résultats démontrent une réduction des barrières intergénérationnelles. À travers les partages, les stéréotypes se sont dissipés permettant le développement d'une relation. Mentors et mentorés ont appris les uns des autres. L'étude conclut que le SVP a favorisé la création de capital social de part et d'autre.

Une autre étude produite aux États-Unis, dans l'État de New York, portait sur l'apprentissage intergénérationnel par le service, l'Intergenerational Service Learning (IGSL). La recherche réunissait trois générations : aînés, bébé-boumeurs et étudiants de cinq collèges au service de personnes vivant dans les centres de soins aux personnes âgées. Les résultats font également état d'avantages pour les personnes âgées et pour les étudiants, et ce, sur les plans psychosocial et physique. Le bénévolat à travers l'IGSL a favorisé le développement de réseaux sociaux, a permis d'accroître l'estime de soi et de réduire les symptômes de dépression. Les adultes bénévoles ont dit voir leur énergie s'accroître. Les étudiants ont adopté une attitude plus positive envers les personnes âgées et ont acquis des connaissances sur les processus du vieillissement, sur les différences individuelles dans l'expérience du vieillissement et sur la démence, et ils ont pu renforcer leur sens de l'engagement citoyen. De part et d'autres, on souligne que ce travail en partenariat a contribué à réduire les préjugés à l'égard de l'autre (Hegeman, Roodin, Gilliland, et Ó'Flathabháin, 2010).

La popularité des occasions de bénévolat intergénérationnel est en nette croissance (Cook et Sladowski, 2012; Cumming-Potvin et MacCallum, 2010). Cook et Sladowski (2012) donnent l'exemple du programme scolaire The Intergenerational Schools comme étant des plus novateurs¹³. Il s'agit d'un projet mis en œuvre à Cleveland, Ohio, il y a à peine 10 ans, et qui, déjà, a reçu de nombreux prix d'excellence. Une approche intergénérationnelle de l'apprentissage vise à former des étudiants de tout âge et à en faire des apprenants à vie (*life-long learners*) et des citoyens responsables.

Tous les résultats des recherches consultées rapportaient un point commun : les activités intergénérationnelles étudiées avaient permis de créer un pont entre les générations par une meilleure connaissance de l'autre (Cumming-Potvin et MacCallum, 2010; Davidson et Boals-Gilbert, 2010; Skropeta, Colvin, et Sladen, 2014). De ce fait, on peut déduire que les programmes et les activités intergénérationnelles contribuent également à diminuer l'âgisme et le jeunisme.

¹³ Voir site web : <http://www.schoolsthatcan.org/index.php/schools/oh/the-intergenerational-school/>

En guise de résumé de la présente section, nous citerons une étude de Hustinx et Lammertyn (2003), rapportée par Thibault et coll. (2011), qui présente une synthèse des caractéristiques du « nouveau » bénévolat :

1. La laïcisation des motifs d'engagement : ce n'est plus une obligation morale;
2. La recherche d'avantages concrets plus qu'une satisfaction morale : pour soi et pour les autres;
3. L'engagement est davantage une affaire d'individu que de communauté : le « je » est moteur de l'engagement;
4. La tâche prévaut sur l'appartenance (*membership*) à une organisation comme motif d'engagement;
5. Le temps d'engagement est intermittent plutôt que régulier : le temps manque;
6. Les personnes s'engagent à partir de réseaux sociaux plutôt que sur une base territoriale;
7. Les causes servies doivent être perçues comme étant « à la mode », ce qui entraîne l'obligation de « vendre » la cause;
8. L'action bénévole : ça donne quelque chose et c'est « glamour », reconnu et festif. (2011: 17)

SECTION 3

LES BÉNÉVOLES D'AUJOURD'HUI

Ces réflexions sur le bénévolat présentées à la section précédente du document ouvrent la voie à une autre série de questions soulevées par les membres des MGP : qui s'engage bénévolement? Où le bénévole actuel choisira-t-il d'investir de son temps et de son énergie? Et pourquoi?

24

Le portrait des bénévoles est à visages multiples puisqu'il est tributaire de la complexité humaine. Dessiner un profil unique ne peut qu'être réducteur. Il est toutefois pratique d'en tracer les grandes lignes, en sachant cependant que l'être humain débordera toujours de nos tentatives de simplification. En gardant cela en perspective, examinons les écrits et tirons profit des éclairages qu'ils apportent.

3.1 LES BÉNÉVOLES : QUI SONT-ILS?

Selon Godbout et coll. (2012), le bénévolat serait « l'une des formes de participation sociale les plus populaires chez les aînés » (2012 : 24). Ces auteurs se réfèrent à une enquête menée par Statistique Canada en 2007 qui indiquait que « 36 % des Canadiens de 65 ans ou plus s'étaient engagés dans du bénévolat au cours de l'année » (*idem*). Voyons, dans les écrits récents, des informations nous renseignant sur qui sont les bénévoles actuels.

En général, les bénévoles sont scolarisés, n'ont pas d'enfants d'âge scolaire, bénéficient d'une bonne situation financière et ils se perçoivent comme étant en bonne santé (RABQ, 2010). Les résultats d'une revue d'écrits, réalisée pour Bénévoles Canada en 2012, montrent une corrélation entre le niveau de scolarité, de même que le revenu du ménage, et le taux de bénévolat. Ainsi, plus ces deux facteurs sont élevés et plus le taux de bénévolat est haut (Cook et Sladowski, 2012).

Toutefois, Castonguay et Sévigny (2013), dans leur consultation régionale sur le bénévolat à domicile, constatent qu'« une bonne partie des bénévoles rencontrés lors de la consultation avaient un niveau de scolarité et une situation financière moins élevés que ce qui est généralement montré dans d'autres études [...]. Ce dernier constat soulève des questions telles : Est-ce un effet dû au recrutement des bénévoles lors de la consultation? Est-ce un signe annonçant que le bénévolat devient plus accessible même aux personnes à plus faible revenu? » (2013 : 58). Une démocratisation du bénévolat serait en effet des plus souhaitables.

Vézina et Crompton (2012) notent une corrélation positive entre la pratique religieuse et le fait de faire du bénévolat au Canada. Près des deux tiers des personnes actives sur le plan religieux sont également actives en travail bénévole. Par ailleurs, au Québec, 90 % des bénévoles déclarent ne pas avoir une pratique religieuse assidue (RABQ, 2010). Selon Rheault (2010), les bénévoles québécois « qui affirment n'appartenir à aucune

religion sont ceux dont l'engagement calculé en termes d'heures est le plus bas » (2010 : 290).

Au Québec, les bénévoles sont majoritairement mariés ou conjoints de fait. Une étude réalisée aux États-Unis par Smith (2010) révèle que les bénévoles américains âgés de plus de 45 ans sont plus susceptibles d'être mariés et 56 % d'entre eux disent faire du bénévolat avec un ou des membres de la famille.

Des travaux montrent que, de façon générale au Canada, les femmes âgées de 45 à 75 ans sont plus nombreuses que les hommes à faire du bénévolat et contribuent annuellement à un plus grand nombre d'heures. « Toutefois, après 75 ans, les hommes sont plus susceptibles de faire du bénévolat que les femmes » (Cook et Sladowski, 2012 : 2). Il est cependant à noter qu'au Québec, les hommes et les femmes feraient du bénévolat dans des proportions similaires (RABQ, 2010).

Les résultats des recherches menées par Thibault et coll. (2011) permettent d'affirmer qu'au Québec, les comportements des bénévoles sont fréquemment en concordance avec le « bénévolat moderne ». On y retrouve ces éléments :

- la présence de plusieurs cadres d'engagement;
- le temps se donne de façon sporadique;
- le bénévolat informel occupe une place importante;
- l'occurrence des formes nouvelles de réseaux et de liens sociaux.

Porter intérêt aux boumeurs est un incontournable pour les organismes communautaires. Et pour cause : 34 % des 12,5 millions de Canadiens pratiquant le bénévolat font partie des enfants du bébé-boum (Bénévoles Canada, Financière Manuvie et Soyez bénévole, 2014).

3.2 LES ENFANTS DU BÉBÉ-BOUM SUSCITENT L'INTÉRÊT

Pour les MGP, le créneau des boumeurs revêt une importance capitale. En effet la spécificité des MGP fait en sorte que les bénévoles actifs sont essentiellement des aînés. D'une part, l'ouverture d'une MGP doit découler d'une initiative du milieu et des aînés. D'autre part, la relation grand-parentale, au cœur de la mission des MGP, bien qu'elle ne repose pas sur une grand-parentalité biologique, mais sur « l'esprit de grand-parentalité », implique que la grande majorité des bénévoles soit en âge d'être grands-parents (Sévigny et coll., 2013). Ce sont donc les enfants du bébé-boum qui, potentiellement, assureront la relève dans les MGP. Toutefois, plusieurs se demandent si ces nouveaux retraités seront au rendez-vous. Est-ce qu'ils accepteront de partager leurs activités entre les loisirs, les petits-enfants, leur rôle de proche aidant et le bénévolat (Thibault et coll., 2011)? Plusieurs éléments tirés des écrits nous aideront à mieux comprendre les enfants du bébé-boum.

3.2.1 Qui sont les enfants du bébé-boum?

Les avis sont partagés sur la façon de circonscrire un portrait des bébé-boumeurs. Selon Harris/Décima, les enfants du bébé-boum « sont des personnes nées entre 1945 et 1962 » (2010a : 17). Toutefois, dans un ouvrage publié sur leur site Web, la période de naissance irait jusqu'à 1964 (Bénévoles Canada, Financière Manuvie et Soyez bénévole, 2014). Pour leur part, Cook et Sladowski (2012) distinguent quatre catégories d'aînés : ceux nés avant 1938 (qui ont 77 ans ou plus en 2015), les aînés natifs entre 1938 et 1947 (qui ont de 68 à 77 ans en 2015), les bébé-boumeurs nés entre 1945 et 1957 (qui ont de 58 à 70 ans en 2015), et la nouvelle génération d'aînés, qu'ils nomment les « shadow-boomers », nés entre 1958 et 1967 (qui ont de 48 à 57 ans en 2015).

Selon Olazabal (2009 : 34), « d'un point de vue démographique, le baby-boom désigne une période durant laquelle l'indice synthétique de fécondité (ISF) se situe de façon marquée au-dessus de celui qui est en vigueur avant et après un moment donné ». Comme nous pouvons le constater, les auteurs ne sont pas unanimes pour associer aux bébé-boumeurs une même période de naissance. Cela pourrait-il s'expliquer du fait qu'il peut y avoir une variation de quelques années, selon le lieu où se produit le phénomène?

Pour des raisons qui demeurent encore imprécises, le bébé-boum ne s'est pas manifesté de manière égale ni simultanée dans les pays où il s'est produit. De plus, il ne s'est pas manifesté partout. Ainsi, le phénomène a été davantage marqué au Canada, en Australie, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis. Bien qu'il se soit aussi manifesté en Europe de l'Ouest, ce fut dans une moindre mesure et son amorce fut plus lente, l'Europe devant se relever des blessures laissées par la guerre (Ricard, 1994). Dans son ouvrage *La génération lyrique*, Ricard indique que l'effet au Québec fut moindre qu'ailleurs, non pas en nombre, mais du fait, qu'après la Grande Dépression, les Québécois ayant déjà repris l'habitude d'avoir de nombreux enfants, la hausse fut « moins brutale » (1994 : 48). Il signale toutefois que « l'effet baby-boom » n'en fut pas moindre, au contraire : ces enfants, d'une « espèce différente », ont apporté une rupture avec l'ordre établi et de profonds changements sociaux se sont exercés avec force.

Olazabal distingue les « baby-boomers sociologiques »¹⁴ des « baby-boomers de la démographie », associant ces derniers à toutes les personnes nées entre 1946 et 1965 (2009 : 34). À l'instar d'autres auteurs auxquels il se réfère¹⁵, il considère qu'au Québec, il y a lieu d'effectuer une triple division sociologique dans le bébé-boum, puisque les cohortes ayant vécu dans des environnements historiques singuliers, leur expérience sociale est fort différente. La première cohorte correspond à la « génération lyrique ». Ces personnes sont nées entre 1943 et 1951. Elles constituent le groupe le plus nombreux de boumeurs et représentent 11 % de la population québécoise. La deuxième cohorte est presque aussi importante en nombre et est constituée des personnes nées entre 1955 et

¹⁴ Olazabal désigne les « baby-boomers sociologiques » non pas en termes de date de naissance, mais en fonction de vécu et de contextes sociaux qui de 1946 à 1965 se sont grandement transformés.

¹⁵ Olazabal se réfère à Dumont (1986), Langlois (1990) et Dufour, Fortin et Hamel (1993).

1960. Quant à la troisième, ceux qui la composent sont moins nombreux et sont nés entre 1959 et 1965 (Olazabal, 2009).

Urbains les boumeurs? Une recherche réalisée en 2014, dans six grandes villes canadiennes, par Zachary Patterson¹⁶, de l'Université Concordia, révèle, contrairement aux prédictions des urbanistes et analystes du marché immobilier, la tendance suivante : bien qu'on souhaiterait voir les aînés habiter en milieu urbain, rassemblant les infrastructures nécessaires à une meilleure qualité de vie, les boumeurs préféreraient plutôt s'éloigner du centre-ville et fileraient vers la banlieue. Et ceux qui y sont déjà, y demeureraient (Université Concordia).

Depuis 2011, les premières cohortes de bébé-boumeurs rejoignent les rangs des retraités. Selon une étude publiée par Bénévoles Canada, ils représentaient, en 2011, 29 % de la population canadienne (Cook et Sladowski, 2012). Avec un tel poids démographique, il n'est pas étonnant que ces groupes suscitent tant d'intérêt : ils constituent un bassin de talents et de disponibilité potentielle dont les organismes ont bien besoin. Tang et coll. (2010) font un constat similaire dans la population étatsunienne. Thibault et coll. (2011) rapportent pour leur part que les boumeurs vieilliraient en meilleure santé, seraient plus scolarisés et mieux nantis qu'auparavant. On peut s'attendre à ce qu'ils se retirent plus jeunes et qu'ils continuent à rechercher des occupations stimulantes sur les plans physique et intellectuel.

3.2.2 Les enfants du bébé-boum s'engagent-ils bénévolement?

Des écrits indiquent que les bébé-boumeurs auraient un sens aigu de l'engagement social. C'est là l'une des raisons pour lesquelles ils accordent beaucoup de valeur au bénévolat (Bénévoles Canada, Financière Manuvie et Soyez bénévole, 2014). Ils sont prêts à s'engager, mais ils le font différemment et selon leurs intérêts et leur disponibilité. Ils privilégient la liberté et l'autonomie (Castonguay, Vézina, et Sévigny, 2014; Conseil national des aînés, 2010; RABQ, 2010; Thibault et coll., 2011). Ils souhaitent vivre un bénévolat orienté vers l'action et les résultats, et veulent donc agir concrètement, être consultés et avoir voix au chapitre des décisions (RABQ, 2010). Les boumeurs représentent un bassin de nouveaux retraités ayant, en principe, plus de temps disponible et pouvant, potentiellement, assurer la relève pour les MGP.

Une comparaison, effectuée par Cook et Sladowski (2012), entre les *shadow-boomers* (45 à 54 ans), les bébé-boumeurs (55 à 64 ans) et les aînés (65 ans et plus) démontre que le taux de bénévolat (ou de participation) diminue à partir de 45 ans, c'est-à-dire que moins de personnes font du bénévolat. Cela serait attribuable à une augmentation des responsabilités professionnelles ou familiales chez la majorité des personnes de ces tranches d'âge. Toutefois, pour les mêmes tranches, ainsi que pour celle des 65 à 75 ans,

¹⁶ Z. Patterson est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les liens entre le transport et l'utilisation des terres pour la durabilité régionale.

le nombre moyen d'heures augmente. Après 75 ans, il diminue, entre autres en raison des limites de santé et de mobilité qui surviennent.

Il faudra donc composer avec le fait que les boumeurs ont des responsabilités familiales souvent lourdes. En effet, ils sont de ce que plusieurs nomment la « génération sandwich », c'est-à-dire qu'ils prennent soin de leurs enfants, de leurs petits-enfants et de leurs parents (Castonguay et Sévigny, 2013; Hientz et Sladowski, 2011; Thibault et coll., 2011). Hientz et Sladowski (2011) soutiennent que 64 % des bébé-boumeurs ont encore au moins un enfant à la maison et 25 % de ceux dont les parents sont vivants leur portent fréquemment assistance.

Près de la moitié des boumeurs soutiennent que le manque de temps est leur principale préoccupation personnelle (Hientz et Sladowski, 2011). De plus, Castonguay et Sévigny (2013) nous signifient que les boumeurs qui arrivent à la retraite ne sont pas toujours enclins à s'engager d'emblée dans le bénévolat. Souvent ils ont besoin de prendre d'abord un temps d'arrêt. Ces auteures constatent aussi que les boumeurs retraités, prêts à s'activer ne se tourneront pas nécessairement vers le bénévolat, une panoplie d'autres activités s'offrant à eux : sport, cinéma, voyages, rencontres amicales etc. (Castonguay et Sévigny, 2013). On peut donc s'attendre à une disponibilité limitée et variable des bébé-boumeurs.

De plus, selon Garon et coll. (2014), en raison des revenus insuffisants et des politiques visant la rétention des aînés au travail, le taux d'emploi chez les aînés va grandissant : chez les 55 à 64 ans, il est passé de 45,6 % en 1976, à 53 % en 2011 et, chez les 65 à 69 ans, il est passé de 13 % à 15,8 %. Selon des données du gouvernement du Québec (2012), cet accroissement va se poursuivre.

3.3 UNE PLURALITÉ DES SECTEURS D'ENGAGEMENT ET DES CAUSES DESSERVIES

Où les bénévoles s'engagent-ils? Au Québec, ce sont les activités liées au vieillissement qui les mobilisent le plus, cela en raison des besoins grandissants à cet effet (Garon et coll., 2014). Les secteurs de bénévolat les plus prisés au Canada par la population de 15 ans ou plus sont 1) les loisirs et les sports (12 %); 2) les services sociaux (12 %); 3) l'éducation et la recherche (10 %); 4) les organismes religieux (9 %); 5) les services de santé (6 %) etc. (Vézina et Crompton, 2012; RABQ, 2014).

Les 55 ans et plus sont, pour 53 % d'entre eux, membres de la même organisation depuis au moins 10 ans et 48 % font partie de plus d'une association, soit de deux à quatre organisations (Garon et coll., 2014). Plus spécifiquement, le taux de bénévolat des 55 ans et plus se déploie dans 1) la culture et les loisirs (30,6 %); 2) les services sociaux (30,3 %); la santé (22,1 %); la religion (21,4 %) (Garon et coll., 2014). Mais les secteurs qui attirent le plus les « nouveaux bénévoles » au Québec sont 1) l'environnement 2) les loisirs et les sports 3) les organismes internationaux 4) les arts et la culture. Les activités liées à la religion se retrouvent au 12^e rang (Garon et coll., 2014).

« Les baby-boomers seraient plus susceptibles de prendre part à des activités bénévoles relatives aux jeunes ou associées à leur lieu de culte. Ces activités sont habituellement axées sur leur collectivité locale » (Cook et Sladowski, 2012 : 48). Selon ces mêmes auteurs, leurs actions bénévoles sont beaucoup moins motivées par des considérations religieuses que celles de leurs prédécesseurs. Les raisons qui les poussent à s'engager sont des motifs sociaux, le développement personnel, l'amélioration de l'estime de soi ou la recherche de loisirs.

3.4 UNE PLURALITÉ DE FACTEURS LIÉS À L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE

Mieux comprendre les facteurs qui influencent la décision des bénévoles à s'engager peut aider les organismes à mieux cibler et à mieux approcher les bénévoles potentiels. Plusieurs indicateurs ont été identifiés et observés, mais malheureusement aucune recherche n'a encore identifié un indicateur unique, simple et précis pour cibler les bénévoles potentiels. Les écrits montrent que la décision des gens de s'investir dans l'action bénévole résulte de l'influence de facteurs multiples. Nous allons tenter de faire état de ce phénomène complexe.

Godbout, Filiatraut et Plante (2012) ont recensé 19 études¹⁷ en fonction de leurs liens avec les trois composantes du MCRO¹⁸, soit la personne, son environnement et ses occupations. Ils identifient les facteurs influençant la décision des personnes âgées à s'engager dans le bénévolat, selon ces trois catégories.

Facteurs liés à la personne : réfèrent autant à sa spiritualité, qu'à ses expériences culturelles et sociales, ainsi qu'à ses caractéristiques sur les plans affectif, cognitif et physique.

Facteurs liés à l'environnement : réfèrent aux contextes extérieurs à la personne et sont d'ordres physique, social, institutionnel et culturel.

Facteurs liés à l'occupation : réfèrent à l'ensemble des activités et des tâches quotidiennes qui ont une signification personnelle et culturelle. On y inclut autant les soins personnels que le travail (Godbout, Filiatraut et Plante, 2012).

Le tableau que ces auteurs ont élaboré nous présente une synthèse qui regroupe la plupart des facteurs d'influence relevés dans d'autres écrits que nous avons consultés à ce sujet (Komp, Van Tilburg et Van Groenou, 2011; Thibault et coll., 2011; Castonguay et Sévigny, 2013 ; Vézina et Crompton, 2012; Cook et Sladowski, 2012 ; Castonguay,

¹⁷ Parmi ces 19 études, 11 ont été réalisées aux États-Unis, deux au Canada, quatre en Europe et une en Australie.

¹⁸ Le Modèle canadien du rendement occupationnel. « Le rendement occupationnel se définit comme étant "la capacité d'une personne de choisir et d'effectuer des occupations significatives qui lui procurent de la satisfaction, qui ont une signification culturelle et qui lui permettent de s'occuper d'elle-même, de se divertir et de contribuer à l'édifice social et économique de la collectivité" (Townsend, 2002, p. 52) » (Godbout, Filiatraut et Plante, 2012).

Vézina et Sévigny, 2014; Lee et Brudney, 2012; Son et Wilson, 2010; Conseil national des aînés, 2010).

Tableau 3
Facteurs influençant l'engagement des aînés dans des activités de bénévolat

Facteurs influençant positivement l'engagement		
Facteurs liés à la personne	Facteurs liés à l'environnement	Facteurs liés à l'occupation
<ul style="list-style-type: none"> • Intérêts et valeurs personnelles* • Vouloir aider les autres, contribuer à la société en mettant à profit ses connaissances et habiletés, rencontrer des gens et faire partie de groupes sociaux • Perception que l'activité représente un défi • Expériences personnelles <ul style="list-style-type: none"> - Expérience de la maladie - Expérience de bénévolat • Être plus jeune • Être une femme • Niveau de scolarité plus élevé • Meilleur état de santé auto-rapporté* • Meilleur statut fonctionnel • Satisfaction élevée à l'égard de la vie* • Bien-être psychologique élevé* • Traits de personnalité (personnalité extravertie, chaleureuse, communicative, faisant preuve d'une ouverture d'esprit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments physiques <ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité des lieux (p. ex.: facilité à se rendre en transport en commun) • Éléments sociaux <ul style="list-style-type: none"> - Avoir un(e) ami(e) ou une connaissance impliquée(e) dans des activités bénévoles* - Présence d'un conjoint - Niveau socio-économique : meilleures ressources financières • Éléments institutionnels <ul style="list-style-type: none"> - Variété de possibilités de bénévolat au sein de l'organisme - Accessibilité de l'information au sujet des différents organismes, des options de bénévolat et de leurs particularités - Publicité au sujet des activités de bénévolat 	<ul style="list-style-type: none"> • Occupations de la personne <ul style="list-style-type: none"> - Participation à des activités communautaires (avoir plus de loisirs)*

* Les facteurs suivis d'un astérisque ont été identifiés dans plus de trois études.

Source : Godbout, Filiatrault et Plante (2012), *La participation des aînés à des activités de bénévolat : Une revue systématique*, p 26).

La contribution de certains auteurs complète ou nuance certains aspects de cet inventaire. À cet égard, Castonguay et Sévigny (2013), s'appuyant sur le modèle d'engagement de Hong, Morrow-Howell, Tang et Hinterlong (2009), divisent aussi les facteurs influençant l'engagement en trois catégories : les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et les facteurs liés au contexte. Les deux premières catégories se rapprochent de la classification (tableau 3) utilisée par Godbout et coll., (2012) mais la troisième diffère. Les facteurs liés au contexte sont, entre autres : l'entente ou la mésentente entre bénévoles, la relation avec la clientèle (situations agréables ou difficiles, reconnaissance ou absence de reconnaissance de la personne recevant le service) et la présence d'autres organismes offrant des occasions de bénévolat. Les auteures spécifient que ces facteurs s'influencent, et ce, à chacune des phases, tout au long de l'engagement bénévole (recrutement, accueil, réalisation des tâches, fidélisation et reconnaissance). Ainsi, le fait

qu'une personne soit en relation avec des membres d'un organisme peut contribuer à son recrutement comme bénévole, à son initiation, à son intégration et au maintien de son engagement. Les auteures ajoutent aussi comme élément d'influence, les ressources matérielles du bénévole : une personne possédant une voiture pourra davantage choisir ses activités bénévoles ou l'organisme où elle souhaiterait s'investir.

Komp, Van Tilburg et Van Groenou (2011) ont aussi identifié la plupart des éléments mentionnés par Godbout et coll (2012), toutefois ils soutiennent que, dans la période avancée de la vie, l'âge serait un indicateur inapproprié pour établir la probabilité de contribution au bénévolat. En effet, les résultats de leur enquête internationale (Europe et États-Unis) démontrent que chez les aînés, l'effet direct de l'âge serait très négligeable. Les auteurs recommandent aux organismes communautaires et aux décideurs politiques d'utiliser plutôt des caractéristiques personnelles, tel l'état de santé, pour définir leur groupe cible.

Selon Smith (2010) et les auteurs des travaux qu'elle a consultés dans son étude réalisée aux États-Unis, il n'y a aucune preuve que le taux de bénévolat soit plus élevé chez les retraités que chez les personnes sur le marché du travail. Selon Smith cela s'expliquerait en partie par le fait que les retraités américains ne seraient pas, pour la plupart, intéressés par un bénévolat intensif, voulant avoir une occupation à temps partiel qui soit rémunérée (Smith, 2010). Pour leur part, Komp et coll. (2011) constatent dans leur étude internationale que d'autres chercheurs affirment que la retraite serait une entrave au bénévolat parce qu'elle réduirait le contact avec des collègues, susceptibles de fournir des renseignements sur le bénévolat et sur ses possibilités, et d'agir comme agents de liaison vers les organismes bénévoles. De plus, la retraite met fin au bénévolat qui vise à faciliter les contacts d'affaires et à acquérir des compétences liées à l'emploi.

Nous appuyant sur les écrits de plusieurs auteurs, mentionnons que les cycles de vie modulent chez l'individu son rapport au temps et l'utilisation qu'il en fait et, de ce fait, influencent l'action bénévole (Cook et Sladowski, 2012; Harris/Decima, 2010b; Hientz et Sladowski, 2011; Vézina et Crompton, 2012).

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, le bénévolat étant un acte social qui crée des liens, les réseaux sociaux auront une influence capitale. Thibault et coll. soutiennent qu'« il devient clair que les milieux et les réseaux sociaux de provenance des bénévoles facilitent, influencent et orientent la décision de s'engager » (2011 : 12). Les auteurs apportent un élément complémentaire à ceux du tableau offert par Godbout et coll., élément que l'on pourrait classer à la fois dans les facteurs liés à la personne et ceux liés à l'environnement, soit la notion de capital social : « Selon Putman (2000), la connaissance de la qualité et de la nature du capital social et des réseaux sociaux est centrale quand il est question de mobilisation et d'engagement bénévole » (2011 : 21). La qualité du capital social d'un individu serait donc un facteur qui motiverait son engagement bénévole.

Les recherches de Lee et Brudney (2012) apportent une autre précision : d'une part, le capital social et l'engagement dans des réseaux sociaux augmentent la probabilité qu'un individu s'investisse dans du bénévolat, « formel » ou « informel ». Il y a toutefois de plus fortes possibilités qu'il aille vers le bénévolat « formel ». D'autre part, une augmentation du capital humain¹⁹ d'un individu, tel qu'une formation scolaire, accroît la probabilité qu'il s'investisse dans du bénévolat « informel ». Cependant, cela ne l'influencera aucunement à participer dans le bénévolat « formel ».

On pourrait ajouter aux facteurs personnels proposés par Godbout et coll. (2012) la durée de résidence dans une communauté. En effet, le Conseil national des aînés (2010) rapporte que les aînés, surtout les plus jeunes, vivant dans une communauté depuis moins d'un an seraient plus susceptibles de s'engager dans des activités bénévoles. Cela afin de se créer un réseau social dans leur nouveau milieu de vie.

Thibault et coll. (2011) notent pour leur part que, selon les propos recueillis lors des groupes de discussion tenus au Québec, les bénévoles seraient très sensibles à l'image publique de l'organisation. À cet égard, si l'organisme jouit d'une bonne réputation, s'il démontre du succès et a de bons porte-paroles, il en sera d'autant plus attractif.

Bien que les facteurs qui influencent l'engagement soient de diverses formes, il est important d'examiner de plus près les motivations des personnes qui s'engagent comme bénévoles. Voyons ce que révèlent les écrits consultés au regard de ces motivations.

3.5 DES MOTIVATIONS PLURIELLES

Les motivations à s'engager dans l'action bénévole sont multiples et varient selon les individus et leurs cycles de vie. Examinons d'abord certaines catégorisations des motivations réalisées par les auteurs de certains ouvrages consultés. Voyons ensuite d'autres études ayant traité des motivations sans toutefois en faire une typologie. Ces motivations vous sont donc présentées selon une classification construite lors de l'analyse thématique de ces écrits.

3.5.1 Des typologies de motivations issues des écrits

Selon Ward et McKillop, il existe trois grandes catégories de motivations : celles se rapportant à des considérations altruistes, celles ayant trait au plaisir et aux interactions sociales et celles touchant le désir d'améliorer son capital social. Selon eux, les bénévoles retraités seraient davantage motivés par le plaisir que les bénévoles ayant un emploi. Ils seraient moins motivés par des facteurs touchant un gain en capital social (Ward et McKillop, 2011).

¹⁹ Lee et Brudney (2012) précisent : « According to Coleman (1988, p. S100), *Human capital is created by changes in persons that bring about skills and capabilities that make them able to act in new ways [...]* » (2012: 161). La scolarité et les autres formations sont considérées comme les principaux éléments du capital humain.

Une recherche réalisée dans quatre organismes de soins de santé en Belgique étudie le lien entre le type de motivation des bénévoles et les efforts de travail fournis (Bidee, Vantilborgh, Pepermans, Huybrechts, Willems, Jegers et Hofmans, 2013). Les motivations seraient de deux types : une motivation intrinsèque ou autodéterminée, comparativement à une motivation extrinsèque²⁰. L'étude est basée sur la « Self-Determination Theory » (SDT) et les besoins psychologiques fondamentaux humains, innés, soit : l'autonomie, la compétence et le besoin d'être en relation. L'autonomie, telle que définie dans la SDT, se rapporte à des notions de liberté et de choix et ne devrait pas être confondue avec un sentiment d'indépendance et d'individualisme. Ainsi, tous les gens auraient besoin de sentir qu'ils ont la capacité et la possibilité de choisir librement leurs propres actes et que ceux-ci sont en cohérence avec leurs valeurs personnelles et identitaires. De plus, ils auraient un désir inné d'appartenir à un groupe social, de se sentir liés à d'autres êtres humains. Finalement ils auraient un besoin d'acquérir des compétences. Alors que les gens interagissent avec leur environnement social, ils veulent se sentir efficaces. Afin de répondre à ces besoins, ils rechercheront des activités bénévoles stimulantes. Les résultats de l'étude menée par Bidee et coll. (2013) montrent qu'avec plus d'autonomie ou d'autodétermination, les bénévoles consacreront plus d'efforts dans leur travail.

Une autre étude, réalisée en Chine dans quatre organisations non gouvernementales du secteur tertiaire de Hong Kong, utilise aussi la méthode occidentale²¹ de la « Self-Determination Theory » (SDT) (Kwok, Chui et Wong, 2013). Elle a examiné l'effet de la motivation intrinsèque sur la satisfaction de vie, en lien avec la satisfaction des besoins fondamentaux, vécue à travers le bénévolat. Les résultats montrent que les bénévoles intrinsèquement motivés ont éprouvé plus de satisfaction de vie parce que leur expérience avait été améliorée par la satisfaction de leurs besoins essentiels. C'est la motivation générant l'acte et non l'acte lui-même qui influe sur le bien-être subjectif (Kwok, Chui et Wong 2013). Ces deux recherches suggèrent que si une organisation est en mesure de fournir des facteurs contextuels améliorant la perception d'autonomie, de compétence des bénévoles, cela favorisera une motivation autodéterminée accrue, augmentera leur satisfaction, leur engagement et leur bien-être.

D'autres motivations animant les bénévoles ont été soulevés par les auteurs consultés. Selon la recherche de Thibault et coll. (2011), 87 % des participants disent que leur satisfaction vient aussi d'une ambiance agréable, 78 % notent la souplesse de leur tâche

²⁰ La motivation intrinsèque est caractérisée par un comportement adopté en raison de l'intérêt et du plaisir inhérent à la tâche bénévole elle-même. Ce comportement est l'auto-expression de valeurs intérieures d'un individu. Il constitue donc une propension à l'accomplissement des besoins psychologiques de base. La motivation extrinsèque représente, pour sa part, la recherche d'un résultat externe. L'acte bénévole est de nature utilitarisme, c'est-à-dire qu'il vise un but extérieur, par exemple, lorsqu'il est considéré comme une occasion d'apprentissage. La motivation extrinsèque peut aussi être générée par des pressions extérieures (sociales, familiales, religieuses, professionnelles ou autres) (Bidee et coll., 2013 ; Kwok, Chui et Wong 2013).

²¹ La plupart des recherches portant sur le bénévolat en Chine utilise des méthodes occidentales (Kwok, Chui et Wong 2013).

en fonction de leur disponibilité, 84 % disent que la satisfaction est en lien avec la suffisance des moyens pour accomplir leur tâche; 77 % soutiennent qu'elle est fonction de la réussite de leur action. De plus, les répondants de tous les groupes participant à la recherche menée par Harris/Décima (2010a et b) ont mentionné leur intérêt pour le bénévolat de groupe, celui-ci étant une occasion de vivre une activité sociale et de réseautage.

3.5.2 Une analyse thématique des motivations des bénévoles

Des motivations multiples et de divers ordres ont été recensées dans les écrits consultés pour le présent travail. Nous vous les présentons selon qu'ils soient d'ordre individuel, interactionnel ou social.

3.5.2.1 Ordre individuel

Mettre à profit leurs compétences et talents

- Soixante-dix-huit pour cent (78 %) des répondants à l'enquête de Vézina et Crompton (2012), ont déclaré qu'ils voulaient mettre en pratique leurs compétences et leur expérience.
- Cette motivation est très présente chez les aînés : le Conseil national des aînés (2010) rapporte que 83 % des aînés plus âgés (75 ans et plus) et 77 % des jeunes aînés (65 à 74 ans) en faisaient mention.

Améliorer leurs compétences ou en développer de nouvelles

Les aînés souhaiteraient non seulement mettre en pratique des connaissances, mais bon nombre d'entre eux s'engageraient dans le bénévolat dans le but d'améliorer des compétences ou de se perfectionner sur le plan professionnel. Il y a là une source d'augmentation de l'estime de soi et du sentiment d'utilité (Cook et Sladowski, 2012).

Répondre à des obligations religieuses

- Vingt-et-un pour cent (21 %) des répondants à l'étude canadienne de Vézina et Crompton (2012) faisaient du bénévolat pour répondre à des obligations ou à des croyances religieuses. Les bénévoles plus âgés (55 ans et plus) seraient presque quatre fois plus nombreux à faire du bénévolat en raison d'obligations religieuses que les bénévoles plus jeunes (Rheault, 2010).
- Toutefois, selon Rheault (2010), au Québec, les obligations religieuses arrivent au dernier rang des causes menant à l'action bénévole. Lorsqu'on considère la raison de s'investir auprès de leur organisme principal, seulement 10,5 % des bénévoles disent qu'ils y sont pour des motifs religieux.

Découvrir leurs forces

- Les répondants à l'enquête de Vézina et Crompton (2012) ont dit, dans 48 % des cas, faire du bénévolat parce qu'ils voulaient découvrir leurs forces.

- En ce qui concerne les aînés de 65 ans et plus, 39 % d'entre eux adhèrent au bénévolat pour explorer leurs propres forces (Cook et Sladowski, 2012).

Améliorer des perspectives d'emploi

- Vingt-deux (22 %) des répondants à l'enquête de Vézina et Crompton (2012) disaient vouloir améliorer leurs perspectives d'emploi.

Donner un sens à sa vie, combler un vide

Le bénévolat peut, pour plusieurs, donner un sens à la vie, donner un but ou contribuer à renforcer l'identité (Cook et Sladowski, 2012).

- Arrivés à la retraite, les hommes seraient plus susceptibles de s'engager en vue de combler le vide et la perte de sens vécus par la fin du travail. Selon Komp et coll. (2011) cela serait moins accentué chez les femmes, ces dernières consacrant déjà plus souvent de temps à aider et à prendre soin des autres autour d'elles.

3.5.2.2 Ordre interactionnel

Avoir été sensibilisé par un ami ou un membre de la famille

- Vézina et Crompton (2012) rapportent que 48 % des répondants à leur étude déclarent avoir été motivés par un ami qui faisait du bénévolat.

Intégrer un réseau ou rencontrer des gens

- Quarante-six pour cent (46 %) des bénévoles répondants à l'étude de Vézina et Crompton (2012) disaient que leur motivation était de réseauter ou de rencontrer des gens
- Cette motivation serait encore plus présente chez les aînés. Le Conseil national des aînés (2010) rapportent que « 56 % des aînés plus âgés (75 ans et plus) et 52 % des aînés plus jeunes (65 à 74 ans) ont indiqué qu'ils faisaient du bénévolat parce que leurs amis en font, tandis que 58 % des aînés plus âgés et 55 % des jeunes font du bénévolat pour réseauter et rencontrer de nouvelles personnes » (2012 : 10).

Intégrer une nouvelle communauté

- Le Conseil national des aînés (2010) souligne le fait que le désir de s'intégrer dans une nouvelle communauté est une des motivations qui incitent les nouveaux arrivants dans un quartier à s'engager dans des activités bénévoles. Rheault (2010) va aussi en ce sens.

3.5.2.3 Ordre social

Contribuer à la communauté

- Selon l'enquête canadienne réalisée par Vézina et Crompton (2012), 93 % des bénévoles disaient, en 2010, que la contribution à la communauté était pour eux un facteur des plus importants de leur motivation.
- Le Conseil des aînés (2010) rapporte que chez les aînés, 95 % d'entre eux disent qu'apporter une contribution à leur collectivité était la raison la plus importante les ayant conduit à faire du bénévolat.
- Ward et McKillop (2011) précisent que les résultats de leur recherche démontrent que des considérations altruistes seraient davantage présentes chez les bénévoles qui pratiquent leur religion depuis plus longtemps.

Être touché par une cause

- Les participants à l'enquête canadienne de Vézina et Crompton (2012) ont mentionné à 59 % avoir été motivés par la cause soutenue par l'organisme, celle-ci les ayant personnellement touchés ou ayant touchés un proche.
- Thibault et coll. (2011) soutiennent²² que l'engagement à l'égard d'une cause serait caractéristique du bénévolat nouveau. Ils soulignent que, selon plusieurs auteurs consultés, les causes doivent toutefois être « tendance » et toucher la sensibilité populaire pour attirer les nouveaux bénévoles (sida, droits des animaux, réfugiés). Le Réseau de l'action bénévole du Québec (2010) abonde dans le même sens et parle de causes dites « à la mode », liées à l'actualité : « [...] telles l'environnement, le développement durable ou les missions internationales » (2010 : 21).

Rappelons toutefois, à l'instar de Castonguay (2014), que les motivations des bénévoles évoluent dans le temps et correspondent souvent à un besoin spécifique. Lorsque ce besoin est comblé, l'engagement doit répondre à d'autres besoins propres à cette personne pour qu'elle poursuive dans la même voie.

Certaines motivations sont attribuées aux enfants du bébé-boum. Des écrits montrent que ceux-ci souhaiteraient que leur action fasse avancer les choses et « veulent être davantage des partenaires que des auxiliaires ou de la main d'œuvre » (Thibault et coll., 2011). Ils désirent s'engager de manière ponctuelle en se gardant du temps pour les loisirs et la famille (RABQ, 2010). La recherche d'occasions à court terme est une tendance pancanadienne (Harris/Décima 2010a et b). Les boumeurs souhaitent faire du « bénévolat à la carte » et, dans bien des cas, veulent élaborer leurs propres occasions de bénévolat (Hientz et Sladowski, 2011). « [...] les bénévoles créent activement des postes qui les

²² Les auteurs se réfèrent à : Gauthier, R. (2008). *Don, bénévolat et participation : quel est le comportement des Québécois?* Centre d'études sur l'action communautaire et bénévole, une analyse de données secondaires de l'Enquête canadienne de 2004 sur le don, le bénévolat et la participation.

intéressent davantage, ce qui entraîne un meilleur taux de conservation » (Isakson, Barnett, Sladowski et Hientz, 2013). Ils souhaitent aussi participer à des activités qui appuient leur forte volonté d'engagement social, des organismes qui leur permettent d'œuvrer de façon autonome, des projets dans lesquels ils peuvent se reconnaître et où ils verront les résultats de leur apport et des activités par lesquelles ils accroissent leurs connaissances. Ils tiennent à ce que les organisations soient efficaces dans leur gestion des bénévoles (Harris/Décima, 2010a). Ils souhaitent réduire leur travail administratif, d'entretien et de recherche de financement. Il faut donc retenir que toutes les tâches ne sont pas acceptables pour nombre de boumeurs (Thibault et coll., 2011). Un de leurs souhaits est d'avoir accès à plus de possibilités de bénévolat virtuel. La liberté est le principal souhait exprimé par les bébé-boumeurs bénévoles (Hientz et Sladowski, 2011). On peut donc constater qu'ils veulent s'engager dans des activités bénévoles axées sur des valeurs sociales significatives dans lesquelles ils peuvent percevoir des résultats tangibles et avoir une liberté d'action.

La recension des écrits nous a permis de repérer certains éléments qui permettent de tracer un profil des bénévoles « nouveaux », majoritairement des enfants du bébé-boum.

Profil des bénévoles « nouveaux »

- Les boumeurs représenteront, au cours des 15 prochaines années, la cohorte de bénévoles la plus nombreuse, la mieux scolarisée, la plus en santé, la plus mobile et la plus financièrement à l'aise jamais vue.
- Ils affichent toujours un taux de bénévolat élevé, une disponibilité assez grande et offrent une souplesse dans leur horaire (Cook et Sladowski, 2012; Harris/Décima, 2010a).
- Ils possèdent des compétences et veulent les mettre à profit (Cook et Sladowski, 2012; Garon et coll., 2014; Conseil national des aînés, 2010; RABQ, 2010).
- Ce sont des leaders (Harris/Décima, 2010a) et ils manifestent un fort désir de prendre part aux processus décisionnels (Hientz et Sladowski, 2011).
- Ils veulent mener une retraite active et agréable et souhaitent s'engager dans l'action bénévole, mais selon leurs conditions (Garon et coll., 2014).
- Ils recherchent des occasions de bénévolat à court terme (Bénévoles Canada Financière Manuvie et Soyez bénévole, 2014; Isakson, Barnett, Sladowski, et Hientz, 2013; Thibault et coll., 2011).
- Ils sont indépendants et veulent s'autodéterminer (Cook et Sladowski, 2012; Garon et coll., 2014).
- Ils sont plus individualistes et plus sensibles aux avantages qu'ils peuvent retirer de leur action bénévole (Thibault et coll., 2011).
- Étant moins attachés à l'organisme où ils donnent de leur temps, ils seraient donc plus exigeants et moins tolérants devant une approche de gestion qui ne respecte pas leurs intérêts et leurs valeurs (Harris/Décima, 2010a; Thibault et coll., 2011).

- Ils proviennent de communautés culturelles diverses, plusieurs étant nés à l'étranger (Hientz et Sladowski, 2011).
- Ils utilisent les nouvelles technologies et ont des compétences en informatique (Conseil national des aînés, 2010). Hientz et Sladowski (2011) rapportent qu'en 2009, déjà 78 % des bébé-boumeurs utilisaient Internet.
- Ils ont des responsabilités familiales et professionnelles accrues (Garon et coll., 2014; Hientz et Sladowski, 2011).
- Ils sont très sélectifs en ce qui concerne leurs actions bénévoles. Hientz et Sladowski (2011) utilisent le terme de « bénévolat à la carte ».
- Ils sont axés sur la liberté et l'autonomie et sont souvent à l'aise à travailler seuls (Hientz et Sladowski, 2011)
- La majorité des bénévoles afficheraient certains traits de personnalité : empathiques, ouverts d'esprit, chaleureux, communicatifs et extravertis. En fait, ils auraient une personnalité prosociale (Godbout et coll., 2012; Son et Wilson, 2010).

C'est en s'appuyant sur les caractéristiques du bénévolat actuel et celles des bénévoles d'aujourd'hui que les MGP souhaitent élaborer leurs stratégies de gestion et de recrutement des bénévoles. La section 4 présente les différents aspects liés à la gestion, au regard du contexte actuel.

SECTION 4

UNE GESTION INTÉGRÉE QUI FAVORISE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE

L'engagement bénévole est un processus qui résulte de la capacité de l'individu à s'engager et de celle de l'organisme à faciliter cet engagement (Castonguay, 2014; Castonguay et Sévigny, 2013). Afin de soutenir la réflexion et les actions des MGP, cette section aborde des aspects généraux de la gestion et expose plus en détail la gestion des bénévoles dans ses différentes phases : le recrutement, l'accueil, le soutien, la reconnaissance et la fidélisation. Ces phases représentent autant de jalons de l'engagement bénévole et, comme le rappelle Castonguay (2012), ont une incidence l'une sur l'autre. De plus, des facteurs qui agissent comme des leviers de l'engagement ou qui le freinent seront exposés.

39

4.1 LES GRANDES LIGNES DE LA GESTION

La gestion stratégique des organismes bénévoles doit prendre acte des transformations multiples qui s'effectuent en matière de bénévolat. Ces changements touchent toutes les dimensions de la gestion. Celle-ci se doit d'être globale et ne pas se limiter à la gestion des bénévoles. Il importe qu'elle prenne en compte les besoins de la clientèle desservie, les besoins et les objectifs des bénévoles et ceux des gestionnaires. Les responsables de bénévoles ne peuvent assumer seuls les changements. Ils doivent pouvoir compter sur une direction qui agit en cohérence avec ces réalités nouvelles (Thibault et coll., 2011; Isakson et coll., 2013). Comme l'affirment si bien Thibault et ses collègues « S'ajuster au bénévolat nouveau est devenu un geste stratégique des organisations et non seulement un geste technique ou opérationnel » (2011 : 52).

À partir des résultats des travaux de Thibault et coll. (2011), nous utiliserons les quatre champs de gestion d'une organisation que les auteurs ont ciblés à partir de la littérature consultée²³. Ce cadre nous servira pour présenter les résultats de notre revue des écrits portant sur la gestion de l'engagement bénévole.

4.1.1 La gestion stratégique et organisationnelle, ou gouvernance

La gouvernance définit les orientations et les activités en fonction de la mission et des valeurs de l'organisation. Elle tient lieu de fondement des processus décisionnels dans l'organisation. Les organismes sont appelés à opter pour une gouvernance souple et participative permettant aux nouveaux bénévoles d'être partenaires plutôt qu'auxiliaires

²³ Thibault et coll. (2011) indiquent, comme suit, la littérature consultée : « (Mintzberg, 1990, p. 153-175; Morgan, 1999, p. 31-63; Livian, 2001, p. 49-72) » p. 12

ou main-d'œuvre gratuite. Ceux-ci demandent d'être informés et consultés afin de prendre part à la planification (Thibault et coll., 2011; Garon et coll., 2014). À cet effet, Thibault et ses collègues soulignent que « le Code canadien du bénévolat (Bénévoles Canada, 2006) prescrit notamment une gouvernance participative et la nomination d'une personne responsable des bénévoles » (2011 : 23). Ces deux éléments devront semble-t-il faire l'objet de délibérations. En effet, il y aurait un écart manifeste de l'importance accordée à ces sujets par les gestionnaires, par rapport à celle que leur accordent les bénévoles, ces derniers donnant plus de poids à ces considérations (Thibault et coll., 2011).

À cet égard, l'importance accordée par l'ensemble des répondants de l'enquête de Harris/Décima à la réciprocité dans la relation bénévole, incite les gestionnaires à prendre en compte à la fois les objectifs organisationnels et les objectifs des bénévoles (Harris/Décima, 2010a). De plus, la recrudescence du bénévolat informel, c'est-à-dire hors des institutions ou des associations, amène les gestionnaires à considérer la possibilité d'une coopération permettant une circulation des bénévoles du formel à l'informel (Thibault et coll., 2011).

L'élaboration de la programmation des activités bénévoles dans les MGP devrait donc s'effectuer en fonction des besoins de la clientèle, dans le respect des temps de disponibilité et des intérêts des bénévoles.

4.1.2 La gestion de la communication et de l'interaction avec le milieu

Cet aspect de la gestion comprend, d'une part, la circulation des informations nécessaires au sein de l'organisme et, d'autre part, s'intéresse à la perception que le milieu aura de cet organisme, le milieu étant les bénévoles potentiels et leur environnement, les partenaires, les collectivités et les gouvernements. L'interaction et la communication avec la communauté revêtent un caractère stratégique pour l'organisme. En effet, l'image positive que projette l'organisme est, entre autres, un facteur d'attractivité pour de nouvelles recrues et constitue un stimulant pour les bénévoles en place (Thibault et coll., 2011 ; Castonguay et Sévigny, 2013).

Établir une meilleure communication est une des principales compétences que les gestionnaires devront acquérir (Thibault et coll., 2011)²⁴. Il faut non seulement que l'organisme s'adapte aux nouvelles réalités du bénévolat et à la diversité qui est sienne, mais il importe aussi de savoir communiquer qu'il a su s'adapter. La communication étant au cœur même de la gestion, et ce sur tous les plans, nous allons ici en examiner certains aspects.

²⁴ Les répondants à l'enquête menée par Thibault et coll. (2011) étaient invités à énoncer les compétences que les gestionnaires doivent acquérir. Ils ont signalé à 70 % un besoin d'amélioration sur le plan de la communication interne et à 66 % sur le plan de la communication publique (ou externe).

4.1.2.1 La communication interne

La communication interne doit se déployer de façon verticale comme transversale. Ainsi, l'information doit pouvoir passer d'un niveau hiérarchique à l'autre et aussi se transmettre entre collègues et entre bénévoles.

Une communication authentique entre le gestionnaire et les bénévoles sera un élément capital dans la gestion des ressources humaines bénévoles. Différents mécanismes doivent être mis en place pour faciliter la communication : rencontres individuelles et de groupe, rencontre de rétroaction, de suivi, d'évaluation, transmission de courriels, activités de reconnaissance, appels téléphoniques et autres.

Les nouveaux bénévoles sont des utilisateurs des technologies de l'information et souhaitent que les organismes soient mieux outillés en ce sens. « Il importe dès lors que les gestionnaires des organisations de bénévoles maîtrisent les savoirs et les savoir-faire de la communication » (Thibault et coll., 2011 : 26). Les nouveaux bénévoles veulent être rejoints par Internet et sur les médias sociaux (Bénévoles Canada et coll., 2014). Ils apprécient aussi leur autonomie. Isakson et coll. (2013) suggèrent de proposer un portail Web à l'intention des bénévoles, afin qu'ils puissent avoir accès à des outils qui pourraient leur être utiles dans le cadre de leur fonction. « Ce portail constituerait également un espace de travail collaboratif, c'est-à-dire une ressource qui permettrait aux bénévoles de dialoguer entre eux et avec le personnel » (2013 : 18). À cet effet, soulignons qu'une initiative des Centres d'action bénévole de Québec (CABQ), Charlesbourg (CAABC) et de Beauport (CAB) est en cours et sera bientôt accessible sur le Web sous le nom de *Parcours FAR* (fidélisation, accueil, recrutement)²⁵.

De plus, Isakson et coll. (2013) proposent d'utiliser les médias sociaux, non seulement pour promouvoir l'organisme, mais également pour échanger avec des bénévoles et connaître leurs intérêts et leurs priorités. Il serait pertinent d'utiliser un vocabulaire en résonance avec les valeurs des nouveaux bénévoles et de parler de « participation civique », « d'engagement communautaire ». Il est toutefois important de continuer d'offrir différents modes de communication afin de rester en contact avec les bénévoles plus âgés qui pourraient être moins familiers avec les nouvelles technologies (Cook et Sladowski, 2012).

4.1.2.2 La communication externe

Les organismes ne peuvent opérer en vase clos. À bien des égards, leur réussite sera tributaire de la qualité des relations avec la communauté et de leur stratégie de

²⁵ Dans le cadre du projet *Passez à l'action*, le *Parcours FAR* (fidélisation, accueil, recrutement) a été piloté par le Centre d'action bénévole de Québec (CABQ) et a été réalisé en collaboration avec les organismes partenaires suivants : le Centre d'action bénévole de Beauport (CAB Aide 23), le Centre d'action bénévole de Charlesbourg (CAABC), le Centre de santé et de services sociaux de la Vielle-Capitale (CSSSVC), la Table des organismes communautaires en soutien à domicile du CSSSVC (Table SAD), l'Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés de l'Université Laval (IVPSA) et le Centre d'excellence sur le vieillissement de Québec du CHU de Québec (CEVQ). Cette boîte à outils sera accessible sur le Web au cours de l'année 2015.

communication, que ce soit pour le recrutement, pour établir des collaborations, pour obtenir du financement et pour projeter une image qui stimule les troupes à l'interne. Il en va de la crédibilité de l'organisme.

Posséder son propre site Internet et s'assurer d'y retrouver un contenu varié et mis à jour, seraient, pour les organismes, des facteurs de succès dans le déploiement d'une stratégie de communication (Castonguay, 2014).

Dans la démarche de recrutement, une communication ciblée serait la stratégie à adopter. Celle-ci fait place à une approche orientée spécifiquement sur des groupes particuliers, en reconnaissant leurs propres attributs, tels les boumeurs, les personnes plus âgées, les nouveaux arrivants, les nouveaux ou les futurs retraités (Isakson et coll., 2013; Komp et coll., 2011). « Le fait de reconnaître les différences générationnelles, culturelles et individuelles constitue un facteur de réussite de l'engagement bénévole. De plus, il est essentiel de créer un secteur bénévole plus accueillant, plus diversifié et plus inclusif » (Isakson et coll., 2013).

La saturation de la communication des organismes pour la démarche de recrutement semble bien loin d'être atteinte si on considère le fait que parmi les personnes n'ayant jamais fait de bénévolat, 22 % d'entre elles indiquent qu'elles n'en font pas parce qu'elles « ne savaient pas comment s'engager » et 45 % disaient n'avoir jamais été invitées à le faire (Vézina et Crompton, 2012 : 52). Cela se confirme avec l'étude de Bénévoles Canada et coll. : « Les boumeurs qui ont participé à cette étude estiment que même si de nombreuses personnes souhaitent faire du bénévolat, les activités bénévoles restent méconnues » (2014 : 2). Il y aurait donc place, à cet égard, pour une meilleure couverture de la part de bon nombre d'organismes.

Entretenir une communication active sur la place publique, relève d'une fonction stratégique. Elle permettra aux organismes bénévoles, non seulement de faire connaître leur mission, de promouvoir leurs services et d'acquérir une notoriété, mais d'entendre les attentes de la population, de connaître et d'échanger avec les organismes œuvrant dans le même secteur ou dans des secteurs connexes, de connaître leurs besoins et de leur exprimer les leurs. Elle permettra également de mieux saisir les enjeux sociaux et culturels qui se jouent au cœur de la société et des communautés. C'est aussi sur cette même place publique que se justifie le soutien accordé aux causes inhérentes à la mission des organismes (Thibault et coll., 2011).

Pour assurer une présence sur la place publique, Castonguay et Sévigny (2013) suggèrent de participer à différents comités (Table de concertation des aînés, comité des MRC, MADA, etc.) et activités de visibilité (Salon Mieux-Vivre 50+, Salon du bénévolat, etc.). Cette présence permet une communication plurilatérale entre l'organisme, la population, les autres organismes et les bailleurs de fonds. C'est une occasion de saisir la perception du milieu, de mettre en œuvre les correctifs s'il y a lieu, et de saisir des occasions de recrutement et de collaboration.

Pour porter ses fruits, la communication écrite devra respecter certaines règles : offrir une description claire et concise, mais suffisamment complète pour susciter l'intérêt, être accrocheuse pour le groupe ciblé, être placée dans un médium qui rejoint la clientèle visée et être adaptée à ce médium (Castonguay et Sévigny, 2013 ; Thibault et coll., 2011). Les réseaux sociaux, tels Facebook, Twitter, LinkedIn, seraient tout désignés pour atteindre et sensibiliser les boumeurs à des causes portées par les organismes et les inviter à s'y associer (Garon et coll., 2014).

Cela complète le deuxième champ de la gestion, soit la communication et l'interaction avec le milieu, et nous amène au troisième champ, constitué par la gestion des ressources.

4.1.3 La gestion des ressources humaines, matérielles et financières

Cet aspect de la gestion vise à s'assurer que les divers types de ressources soient disponibles pour que l'organisation atteigne ses objectifs. À cet égard, les bénévoles et les gestionnaires participant aux groupes de discussion menés dans l'étude de Thibault et coll. ont été invités à déterminer, sur une échelle de 1 à 10, les principales compétences à acquérir par les gestionnaires en vue d'une amélioration. En voici les résultats : « l'animation du milieu dans lequel œuvrent les bénévoles (70 %), l'information interne (70 %), le coaching (68 %) et la description des tâches (67 %) » (2011 : 44). Ce sont donc clairement les gestionnaires ou responsables des bénévoles qui sont ici interpellés et appelés à faire une différence. Castonguay et Sévigny soulignent que : « Les responsables des organismes sont conscients de l'importance d'offrir du soutien aux bénévoles. Toutefois, considérant les limites avec lesquelles ils doivent composer (sous-financement, temps disponible), il est impossible pour eux de réaliser tout ce qui serait idéal de faire en matière de coordination des bénévoles » (2013 : 42).

4.1.4 La gestion des opérations

La gestion quotidienne des opérations vise à mettre en place les moyens qui permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs et aux bénévoles de réaliser avec succès leurs tâches, cela en cohérence avec la mission et les valeurs organisationnelles mises de l'avant. À cet égard, une meilleure définition des tâches est souhaitée, puisque cet élément a été relevé par 67 % des participants à l'étude de Thibault et coll. (2011). Isakson et coll. précisent toutefois que, même si « certains organismes conçoivent des rôles officiels qui exigent une définition claire des tâches et des responsabilités, d'autres ont l'option d'établir des rôles plus organiques qui offrent la souplesse dont les bénévoles ont besoin pour s'acquitter de différentes tâches changeantes » (2010 : 8).

Harris/Décima amène ce point : bien que les organismes soient censés définir clairement les tâches des bénévoles et les limites qui les circonscrivent, « de nombreux bénévoles souhaiteraient qu'on leur donne la possibilité de déterminer eux-mêmes l'étendue et la nature de leur contribution (c'est-à-dire de créer leur propre activité bénévole) » (2010b : 5). Aussi, les gestionnaires se verront dans l'obligation d'élaborer une programmation

respectant les temps de disponibilité des bénévoles, ils devront adapter les tâches, établir les horaires en faisant preuve de souplesse à l'égard des réalités nouvelles du bénévolat et des bénévoles.

Pour terminer mentionnons que la personne à qui incombe la gestion des bénévoles (gestionnaire de bénévoles, agent ou agente de développement, coordonnateur ou coordonnatrice, responsable des bénévoles) occupe un rôle pivot au sein de l'organisation. Selon le RABQ, en raison de la mouvance observée au cours des dernières années, «[...] l'importance du rôle de gestionnaire de bénévoles va s'intensifier et les exigences liées à son exercice vont se multiplier » (RABQ, 2010 : 28).

La tendance évolutive en matière de gestion des bénévoles passera d'une culture de **gestion** des bénévoles, à une culture d'**engagement** des bénévoles. Dès lors, il faudra « [...] être axé davantage sur les gens que sur les postes » (Isakson et coll., 2013 :17). Selon ces auteurs, concilier l'action bénévole en vue de l'atteinte des objectifs de l'organisme et assurer que les bénévoles vivent une expérience satisfaisante est là le principal défi du gestionnaire. En ce sens, il serait souhaitable que les organismes puissent, entre autres, offrir des occasions de bénévolat à court terme, axées sur les compétences (se rappeler que nombre de boumeurs maîtrisent la technologie et possèdent des aptitudes supérieures en planification et en gestion). Certains bénévoles voudront vivre des échanges sociaux. D'autres voudront être autonomes dans leurs actions ou accomplir un travail virtuel, tandis que d'autres voudront exercer un leadership en siégeant à des conseils et participant à des comités.

Les gestionnaires de bénévoles devront donc croire en ce qu'ils font, être passionnés afin de transmettre cette passion aux bénévoles et les prédisposer à donner le meilleur d'eux-mêmes, faire preuve de toute la souplesse requise pour adapter les pratiques dans une perspective de changement continu. Voilà des qualités qui permettront aux gestionnaires de bénévoles de bien naviguer (Isakson, 2013 et coll., 2013).

Leurs actions devront porter sur diverses facettes de l'engagement bénévole. Mentionnons, entre autres, le recrutement, l'accueil, l'intégration et le soutien, la formation, la mobilisation, la reconnaissance et la fidélisation des bénévoles.

4.2 LA GESTION DES BENEVOLES

4.2.1 Le recrutement des bénévoles

Soulignons d'entrée de jeu que, dans une proportion de 65 %, les participants aux groupes de discussion menés par Thibault et coll. (2011) ont affirmé que les façons actuelles de recruter étaient révolues et que 71 % disaient que celles utilisées pour le recrutement des employés étaient inadéquates pour le recrutement des bénévoles. Cela laisse entendre qu'il y a, en la matière, place à l'amélioration pour plusieurs organismes. Voyons ce que

la littérature nous propose au sujet des bonnes pratiques de recrutement des nouveaux aînés.

Avant de mentionner les stratégies de recrutement étudiées dans les écrits, il importe de souligner que recruter des bénévoles se fait dans un processus complexe qui implique différentes interactions avec la communauté et avec les réseaux d'appartenance des recrues potentielles. À ce sujet, Thibault et ses collaborateurs (2011 : 25) estiment que le recrutement doit être précédé des étapes suivantes :

- 1) évaluer la perception de l'organisation dans la communauté;
- 2) évaluer sa capacité à se gouverner et à gérer les bénévoles tout en respectant la nature du bénévolat et les attentes des bénévoles;
- 3) établir ses besoins;
- 4) définir clairement les tâches proposées aux bénévoles.

À la lumière de nos lectures, ajoutons qu'il importe aussi d'identifier les réseaux d'appartenance des bénévoles potentiels que nous souhaitons atteindre.

Cook et Sladowski (2012) proposent d'aborder le recrutement chez les boumeurs selon deux stratégies qui, dans les deux cas, engageront les personnes selon leurs valeurs, leurs passions, leurs intérêts :

1. stratégie axée sur les transitions vécues (retraite, deuil, séparation, etc.) : proposer le bénévolat comme pouvant aider à composer avec les transitions et pouvant améliorer leur bien-être;
2. stratégie axée sur le développement personnel et l'apprentissage : proposer le bénévolat comme pouvant améliorer les compétences, le savoir et l'expérience.

Aujourd'hui les bénévoles étant de plus en plus sélectifs et ce, en fonction de la cause et de la tâche, pour Thibault et coll., « [...] le succès de l'engagement des bénévoles passe obligatoirement par la clarté et la compréhension des rôles et des tâches » (2011 : 20). Offrir des occasions de bénévolat à court terme, avec des horaires souples seraient en adéquation avec les souhaits des boumeurs. Voyons maintenant certains aspects dont il faut tenir compte lors de l'application de stratégies de recrutement. Ils sont commentés en fonction de la réalité des MGP.

➤ **Qui recruter et où le faire?**

Bien qu'une approche grand public demeure valable pour recruter, celle-ci devrait être jumelée à une approche de recrutement ciblée sur des groupes précis, rejoints par l'entremise de leurs réseaux d'appartenance. Bien sûr, dans le cas des MGP, les boumeurs seront principalement ciblés.

Les nouveaux retraités ne s'engageront peut-être pas nécessairement, mais chose certaine, il se dégage devant eux un espace-temps qu'ils auront le choix de combler et leur horaire sera certes plus flexible. Ainsi le recrutement des MGP pourrait, entre autres, cibler spécifiquement les boumeurs sur le point de prendre leur retraite, en les sensibilisant au moment où ils sont encore présents dans leur réseau d'appartenance

professionnelle et sur leur lieu de travail. À cet égard, les répondants à l'enquête publiée par Bénévoles Canada et coll. (2014) déploraient le fait que les organisations offrant à leurs employés des ateliers de planification de la retraite mettent l'accent sur l'aspect financier, mais ne font pas, ou presque pas, mention de bénévolat. Les MGP pourraient se joindre à un atelier d'information sur la retraite offert par les entreprises, les associations, ou encore par l'Université du troisième âge, afin de présenter le bénévolat comme une option de planification à la retraite²⁶. Elles pourraient également investir le créneau des organisations qui offrent des programmes de bénévolat appuyés par l'employeur (pour travailleurs et pour retraités)²⁷. À cet effet, les entreprises annoncent les offres de bénévolat dans leur bulletin de communication.

Le recrutement peut aussi se faire par l'entremise des entreprises qui offrent des services aux aînés. Entre autres, les institutions financières déploient de grands efforts pour communiquer avec les boumeurs retraités ou semi-retraités et pour améliorer leur image auprès d'eux (Cook et Sladowski, 2012). Le Groupe financier BMO en est un exemple. En 2013, il organisait la Journée de bénévolat de BMO qui réunissait 7 000 employés de BMO et 450 organismes bénévoles au Canada et aux États-Unis²⁸. D'autres industries visant également le créneau des aînés, tel les voyages, la sécurité à domicile et l'immobilier pourraient également représenter une porte pour le recrutement des MGP. En effet, ces entreprises nationales et locales ont intérêt à appuyer les organismes où les aînés s'engagent (Cook et Sladowski, 2012).

Le réseau d'appartenance religieuse a aussi une influence sur certains boumeurs. Ainsi, le lieu de culte peut aussi se révéler un bon endroit pour le recrutement (Cook et Sladowski, 2012; Smith, 2010).

Les boumeurs, nouveaux arrivants dans le quartier ou dans la localité, qu'ils soient immigrants ou d'origine québécoise, représentent aussi un groupe cible pour le recrutement. En effet, les MGP pourraient être, pour ces nouveaux arrivants, un lieu de réseautage et d'intégration permettant de fonder de nouvelles relations (Rheault, 2010). Les MGP pourraient se faire connaître auprès d'eux, par l'intermédiaire de la municipalité ou des organismes d'accueil.

²⁶ Bénévoles Canada offre un outil appelé *Transitions, jalons et héritage: bénévolat et planification de la retraite*. « Le bénévolat est de plus en plus perçu comme option de planification de la retraite, car il permet de rester actif, d'apprendre, de partager et de laisser un héritage pour les futures générations. » Site Web : <http://benevoles.ca/content/transitions-jalons-et-heritage-benvolat-et-planification-de-la-retraite>.

²⁷ À titre d'exemple : « Bell Aliant (employés de Bell) et la Elfun Society (employés de General Electric) sont deux exemples de bénévolat à la retraite et de bénévolat appuyé par l'employeur » (Cook et Sladowski, 2012). Ajoutons l'institution financière BMO.

²⁸ À Montréal, des employés bénévoles ont emballé des goûters sur leur lieu de travail. Les sacs étaient par la suite distribués à La Maison des enfants de l'Île de Montréal et à L'Ancre des jeunes. Voir le site Web : <http://nouvelles.bmo.com/press-releases/deuxieme-journee-annuelle-de-benevolat-de-bmo-de-tsx-bmo-201306040878135002>.

En joignant la dimension des réseaux d'appartenance et celle du bénévolat axé sur les compétences, il apparaît que les MGP prendraient avantage à recruter dans des associations de retraités en lien avec les compétences requises, selon les activités proposées par la MGP. Par exemple, mentionnons les associations de retraités de l'enseignement de niveau primaire, ou tout autre type d'association de retraités qui œuvraient auprès des enfants.

➤ **Quoi communiquer pour recruter?**

La formulation employée lors des activités communicationnelles de recrutement (présentations ou document écrits) devra rejoindre les boumeurs et être sensible à leurs valeurs et à leurs intérêts. Le message pourrait véhiculer les raisons de s'engager en s'inspirant de la proposition d'Isakson et coll. (2013) :

- Ajout d'années à sa vie et d'un peu de piquant à ces années;
- Application et acquisition de compétences;
- Santé et bien-être;
- Horaire convenable
- Engagement à l'égard d'une cause;
- Réseautage social;
- Possibilité de faire une différence;
- Renforcement de la collectivité (2013 : 13).

Les répondants à l'enquête de Thibault et coll. (2011) ont identifiés les quatre éléments suivants comme étant prioritaires dans une bonne communication :

- Démystifier le temps de bénévolat qui sera requis;
- Informer des réussites de l'organisme;
- Faire connaître les besoins en bénévoles;
- Faire connaître les avantages du bénévolat.

Selon l'étude de Castonguay et Sévigny (2013) les besoins en bénévolat mentionnés pourraient toutefois être accompagnés d'une invitation aux personnes à communiquer avec l'organisme « pour les aider à identifier l'activité bénévole qui correspond le mieux à leurs disponibilités, leurs intérêts et leurs aptitudes » (2013 : 21). Il est important que les personnes sentent l'ouverture et la flexibilité.

➤ **Quels moyens utiliser?**

Plusieurs boumeurs recherchent des occasions de bénévolat sur Internet, c'est pourquoi il importe que les MGP soient présentes et affichent leurs offres en ligne, sur les sites Web tels que celui de Bénévoles Canada ou ceux des Centres d'action bénévole qui peuvent procéder au jumelage²⁹. Le jumelage permet aux organismes de connaître le profil des

²⁹ Sur le site de Bénévoles Canada, on retrouve l'outil *QB*, « un quiz bénévole qui aide les gens à déterminer quel type de bénévole ils sont, et à les jumeler à des occasions de bénévolat ou à des organismes qui conviennent à leur personnalité, à leurs intérêts, à leurs compétences et à leurs talents. Les organismes

aspirants bénévoles, ce qui évite les pertes de temps, d'énergie et d'argent qu'occasionne un recrutement non-balisé. Bien sûr, les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, LinkedIn sont de bons moyens pour joindre les boumeurs. Il est toutefois grandement souhaitable que le recrutement privilégie une approche mixte, jumelant les canaux sur Internet et les canaux traditionnels comme les journaux, les affiches, les dépliants et autres (Conseil national des aînés, 2010).

Toutefois, le bouche-à-oreille demeure un moyen très efficace et constitue la principale méthode de recrutement (Cook et Sladowski, 2012). On se rappelle que 51 % des répondants à l'étude de Vézina et Crompton (2012) faisaient du bénévolat parce qu'ils avaient été invités par quelqu'un à le faire. Des bénévoles, participant à l'étude de Castonguay et Sévigny (2013), disaient qu'il faut rester en mode de « recrutement continu » et parler autour de soi des causes que l'on sert et des retombées de nos actions bénévoles. Les auteurs proposent aux organismes de demander à chaque bénévole d'amener une personne lors d'une de leurs rencontres de reconnaissance, de ressourcement ou autre. Les personnes aînées, dans bien des cas, s'engagent lorsqu'elles sont personnellement sollicitées (Godbout et coll., 2012).

➤ **Le filtrage**

Dans plusieurs organismes, dont les MGP, le recrutement implique une étape de filtrage. Certains organismes considèrent qu'elle va trop loin et qu'elle décourage les bénévoles potentiels (Isakson et coll. 2013). Isakson et coll., affirment toutefois que « [le] filtrage est bien plus qu'une vérification du casier judiciaire » (2013 : 20). C'est un processus en continu. « Il s'agit d'une pratique d'intégration sécuritaire et efficace des bénévoles au sein d'un organisme, ainsi que d'une pratique de gestion des bénévoles entrés en service » (*idem*). Le filtrage, se fait à travers ces pratiques: outre la vérification policière, il se fait par la description des postes, les formulaires de mise en candidature bénévole, les entrevues, la vérification des références, les séances de formation, la supervision, les évaluations et certaines formes de reconnaissance. C'est une question de responsabilisation, de normes professionnelles et de gestion des risques (Isakson et coll. 2013).

➤ **Les facteurs facilitant et freinant le recrutement**

Selon Castonguay et Sévigny (2013), ils sont de trois ordres, tels qu'ils sont décrits dans le tableau suivant :

peuvent également utiliser cet outil interactif pour identifier les intérêts des bénévoles potentiels » (Isakson et coll., 2013 : 11).

Tableau 4*Synthèse des facteurs influençant le recrutement des bénévoles*

RECRUTEMENT	
FACTEURS FACILITANTS	FACTEURS CONTRAIGNANTS
<p>Facteurs individuels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes individuelles • Connaissance des membres de l'organisme • Disponibilité • Expérience de vie • Motivations • Ressources du bénévole 	<p>Facteurs individuels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité • Entourage du bénévole • Méconnaissance du bénévolat, de l'activité bénévole ou de l'organisme • Perception de la population à l'égard du nombre de bénévoles engagés dans un organisme • Peur de ne pas être à la hauteur
<p>Facteurs organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation à la réalité des nouveaux bénévoles • Connaissance des moyens de recrutement les plus efficaces pour l'organisme • Continuité du recrutement • Financement dont dispose l'organisme pour la publicité • Mission de l'organisme et diversité des services offerts • Notoriété et réputation de l'organisme • Offre d'une compensation financière • Offre de formation • Partage de la responsabilité du recrutement ou entraide • Projet mobilisateur ou modification de la façon d'offrir un service • Reconnaissance des bénévoles • Type de publicité (emplacement, contenu et forme) <p>Facteur lié au contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présence de peu d'organismes de personnes âgées dans une municipalité régionale de comté (MRC) 	<p>Facteurs organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emplacement de l'organisme • Modalités de la tâche à réaliser • Moyen de recrutement utilisé et lieu de diffusion <p>Facteurs liés au contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût de la publicité • Demande peu élevée de services bénévoles • Présence de plusieurs organismes dans une municipalité

Source : Castonguay, J. et Sévigny, A. (2013). *Consultation régionale sur le bénévolat en soutien à domicile auprès des personnes âgées – Chaudière-Appalaches*, p 33.

Précisons certains éléments. Offrir de la formation peut être un élément facilitant. Toutefois, Castonguay et Sévigny (2013) soulignent que certains bénévoles ou aspirants bénévoles en ont assez de la formation. L'élément « Offre d'une compensation financière » s'applique lorsque la tâche bénévole demande des déplacements, le cas échéant, à moins que l'organisme ne rembourse les frais encourus, cet élément pourrait constituer une contrainte.

Bien sûr, une sorte de concurrence entre les organismes peut découler du fait de la multiplicité de l'offre. Toutefois, les auteurs notent également la possibilité d'établir des

formes d'entraide entre les organismes. Cela ne sera possible que dans la mesure où les bases d'une saine collaboration auront été mises en place.

Les bénévoles étant très sensibles à la notoriété de l'organisme, le recrutement en sera d'autant facilité si l'organisme est présent dans son milieu et a bonne presse (Castonguay et coll., 2014; Thibault et coll., 2011).

Le manque de temps est certainement le principal obstacle à l'engagement des bénévoles (Cook et Sladowski, 2012; Harris/Décima a). Environ deux tiers des Canadiens n'ayant pas fait de bénévolat le mentionnaient comme étant l'obstacle majeur et 52 % disaient préférer donner en argent (Vézina et Crompton, 2012). Dans une moindre mesure, les répondants à l'enquête de Vézina indiquaient comme éléments freinant leur engagement bénévole:

- le manque d'intérêt (27 %);
- les problèmes de santé ou les incapacités physiques (26 %);
- l'ignorance quant à la façon de participer (22 %);
- le coût financier du bénévolat (transport, repas, etc.) (17 %);
- une mauvaise expérience du bénévolat (7 %).

Autres freins identifiés dans l'enquête de Harris/Décima (2010a):

- la non-reconnaissance;
- le fait d'être considéré comme une simple « paire de bras », devant « tout faire » sans égard à ses compétences.

Un fait à signaler : « 45 % des non-bénévoles n'avaient pas participé parce que personne ne leur avait demandé de le faire [...] » (Vézina et Crompton, 2012 : 51). Cela permet de croire qu'avec une stratégie adéquate de recrutement, ces personnes pourraient potentiellement s'engager.

4.2.2 L'accueil

L'accueil des bénévoles demande une attention particulière. Castonguay et Sévigny (2013) relèvent le fait que tous les bénévoles interrogés soulignaient l'importance, dès le départ, d'être accueillis chaleureusement et de sentir qu'ils sont attendus et qu'ils sont les bienvenus.

Généralement, la personne coordonnatrice (ou gestionnaire de bénévole) remet au nouvel arrivant certains documents qui feront l'objet d'un échange avec ce dernier, tels le guide du bénévole et une description de tâches. Cette description devrait être suffisamment élaborée, tout en laissant une certaine latitude (Castonguay et Sévigny, 2013).

Offrir une formation initiale, et même donner la possibilité d'un jumelage avec un bénévole plus expérimenté, pourront sécuriser le nouveau bénévole et lui permettre de s'intégrer graduellement. La personne coordonnatrice demandera également au bénévole de signer

un engagement à respecter le code d'éthique de l'organisme (Castonguay et Sévigny, 2013).

Les recherches convergent vers le fait qu'il importe que le nouveau bénévole soit bien informé de ce qu'on attend de lui, qu'il ait une description claire de sa tâche et de la façon dont son accomplissement contribuera à la mission de l'organisme (Castonguay, 2010; Thibault et coll., 2011; Harris/Décima, 2010a).

Le tableau suivant, élaboré par Castonguay et Sévigny (2013), présente des facteurs pouvant favoriser ou empêcher un bon accueil des bénévoles.

Tableau 5

Synthèse des facteurs influençant l'accueil des bénévoles

ACCUEIL	
FACTEURS FACILITANTS	FACTEURS CONTRAIGNANTS
<p>Facteurs organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accueil chaleureux • Documentation et explication du déroulement de l'activité • Intégration graduelle d'un nouveau bénévole • Orientation des bénévoles vers l'activité qui leur convient le mieux 	<p>Facteurs organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une politique d'admission des bénévoles ou difficulté à la faire appliquer uniformément par l'ensemble des comités de bénévoles • Documentation à transmettre, explication du déroulement et processus d'accueil • Manque de temps ou de ressources • Vérification des antécédents judiciaires <p>Facteurs liés au contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégration d'un nouveau bénévole

Source : Castonguay, J. et Sévigny, A. (2013). *Consultation régionale sur le bénévolat en soutien à domicile auprès des personnes âgées – Chaudière-Appalaches*, p 37.

4.2.3 L'intégration et le soutien

Afin de favoriser l'intégration et le soutien des bénévoles, les auteurs insistent sur l'importance de s'appuyer sur une philosophie de gestion adéquate, une communication multilatérale et le rôle d'ambassadeurs que peuvent jouer les bénévoles les plus engagés.

➤ Une philosophie de gestion fondée sur le partenariat et le mentorat

Les participants bénévoles de l'étude de Thibault et coll. (2011) affirmaient l'importance de la supervision en soulignant qu'une approche directive, de type « contremaître » était inadéquate au regard des réalités actuelles et des attentes des bénévoles. Un accompagnement de type coaching, ou mentorat, est des plus appropriés et est en adéquation avec les souhaits exprimés par les boumeurs : « Le mentorat, plutôt que la supervision stricte, manifeste une vision des bénévoles en tant que partenaires plutôt que comme main-d'œuvre non payée » (2011 : 44).

➤ Une communication multilatérale

La communication joue un rôle de premier plan dans la capacité de la personne qui coordonne les bénévoles à mettre en place un environnement favorable au déploiement d'une expérience enrichissante pour les personnes, ce qui favorisera leur engagement et permettra l'atteinte des objectifs de l'organisme. Quatre-vingt-quatre pour cent (84 %) des répondants à l'étude de Thibault et coll. (2011) estiment que la communication à l'intérieur de l'organisme est une des mesures prioritaires à adopter pour s'ajuster aux changements.

Le responsable des bénévoles devra leur donner une rétroaction constante. Il importe pour eux de se sentir encadrés et d'avoir un suivi sur les éléments qu'ils ont déjà signalés au coordonnateur (Castonguay et Sévigny, 2013; Thibault et coll., 2011; Godbout et coll., 2012). Non seulement il est souhaitable de s'enquérir des commentaires des bénévoles pour améliorer les activités ou services offerts mais, leur permettre de participer à la prise de décision constitue une façon optimale de les intégrer. En effet, être partie prenante dans les décisions permet de développer un sentiment d'appartenance, et ce, en adéquation avec les attentes des boumeurs (Castonguay, 2014; Bidee et coll., 2013). La communication de part et d'autre doit être favorisée. Castonguay et Sévigny (2013) soulignent que les coordonnatrices disaient ne pas toujours être au courant des problèmes vécus ou des obstacles rencontrés par les bénévoles lors de la réalisation de leurs tâches. Par ailleurs les bénévoles doivent être capables de poser leurs limites et pouvoir les exprimer en se sachant écoutés. Ainsi, le coordonnateur devra s'assurer de mettre en place des mécanismes qui faciliteront non seulement les échanges avec les bénévoles, mais qui favoriseront également les échanges entre eux. En effet, les bénévoles, dans la plupart des études recensées, ont exprimé largement leur souhait de partager avec leurs pairs et de réseauter.

À la lumière d'ouvrages recensés (Castonguay et Sévigny, 2013; Cook et Sladowski, 2012 ; Thibault et coll, 2011; Bidee et coll., 2013), nous pouvons avancer que le responsable qui entretiendra avec les bénévoles une communication positive, transparente et constante tout au long de leur engagement et qui les invitera à faire de même, sera en mesure:

- de connaître leurs intérêts;
- de cibler leurs compétences et leurs talents;
- de s'assurer qu'ils sont à la bonne place et qu'ils sont satisfaits;
- de détecter les difficultés et d'apporter des solutions avant que les problèmes ne grossissent;
- de profiter des suggestions et des idées créatives des bénévoles;
- de reconnaître leur contribution;
- d'établir une relation saine et positive où chacun sera enclin à offrir le meilleur de lui-même et qui permettra de part et d'autre, d'exprimer ce qui semble plus difficile à dire;
- de créer un climat de travail agréable où le plaisir et l'efficacité seront au rendez-vous.

➤ **Les bénévoles, des ambassadeurs**

Vos bénévoles sont de véritables ambassadeurs (RABQ, 2010; Castonguay et Sévigny, 2013)! Castonguay et Sévigny (2013) constatent les liens entre les différentes phases de l'engagement bénévole. Un bénévole satisfait contribuera au maintien d'un climat sain, sera plus enclin à demeurer dans l'organisme et de ce fait améliorera le taux de fidélisation. Il en parlera autour de lui et contribuera à façonner une image positive de l'organisme et du bénévolat, ce qui facilitera le recrutement. À l'inverse, si l'expérience de bénévolat est négative, elle pourrait ternir la réputation de l'organisme, avec les conséquences néfastes que cela entraîne (RABQ, 2010).

Voir au bien-être de ses bénévoles, en tenant compte de leurs propres critères, respecter leur horaire chargé dans lequel compte d'autres responsabilités et intérêts, savoir adapter leurs tâches, les faire participer aux décisions, leur démontrer de la reconnaissance, entretenir une communication ouverte, considérer la satisfaction de leurs besoins, faire en sorte qu'ils vivent une expérience enrichissante, se révèle un bon investissement pour l'organisme dans lequel le coordonnateur de bénévoles joue un rôle clé.

En procédant à l'évaluation des activités, du climat organisationnel, de la satisfaction des usagers et de celle des bénévoles, le coordonnateur reste ainsi vigilant et peut apporter des correctifs au besoin. La formation, dont nous discuterons au point suivant, s'avère également un élément d'intégration et de reconnaissance.

4.2.4 La formation et le perfectionnement

Développer ses habiletés et ses compétences est un facteur de motivation largement souligné par les bénévoles bébé-boumeurs (Cook et Sladowski, 2012). En offrant une formation initiale et des occasions de perfectionnement, l'organisme fait à coup sûr un pas en ce sens. Selon les recherches effectuées par Castonguay « [...] les bénévoles adéquatement formés affichent un plus haut niveau de satisfaction et, par le fait même, ont plus tendance à poursuivre leur engagement [...] (Jamison, 2003) » (2014 : 89). Godbout et coll. affirment, pour leur part, qu'un « facteur crucial pour le maintien de l'engagement est l'accès à de la formation initiale et de la formation continue dans les organismes (2012 : 29). Tang et coll. (2010) abondent également en ce sens.

Les moments consacrés à la formation s'accompagnent de retombées multiples :

- ils préparent et outillent les bénévoles pour accomplir leurs tâches avec plus d'assurance;
- ce sont des occasions pour les bénévoles de partager leur vision et leur vécu concernant différents éléments de leurs tâches et de créer des liens interpersonnels;
- ils permettent aux bénévoles de s'encourager mutuellement et d'instaurer un climat d'entraide;
- ce sont des occasions pour l'organisme de « [...] signaler aux bénévoles l'importance de leur contribution à l'actualisation de la mission et de leur faire part des changements qui peuvent survenir à l'intérieur de l'organisme (Castonguay, 2014 : 89);
- il en découle potentiellement un renforcement de l'intégration et du sentiment d'appartenance.

La formation peut prendre différentes formes et celles-ci devraient s'adapter aux besoins et aux attentes des bénévoles d'aujourd'hui :

- les thématiques abordées devront être pertinentes aux yeux des bénévoles et susciter leur intérêt à l'égard de leurs tâches;
- une formule de type mentorat, par laquelle le bénévole ayant à effectuer une nouvelle tâche est jumelé à un bénévole expérimenté pourra, dans certains cas, être très appropriée et resserrer les liens d'entraide entre les bénévoles;
- compte tenu des disponibilités limitées des boumeurs, des formations d'un maximum de deux à trois heures sont à privilégier;
- une formation continue, diffusée sous forme de capsules réparties dans le temps, pourra être bénéfique et appréciée (Godbout et coll., 2012);
- les formations insérées dans le cadre d'activités de ressourcement et reconnaissance trouveront plus facilement preneurs (Castonguay et Sévigny, 2011).

Voyons le tableau élaboré par Castonguay et Sévigny (2013), faisant état des facteurs pouvant favoriser ou limiter la formation.

Tableau 6*Synthèse des facteurs influençant la formation des bénévoles*

FORMATION	
FACTEURS FACILITANTS	FACTEURS CONTRAIGNANTS
Facteurs individuels <ul style="list-style-type: none"> • Intérêt à l'égard de la formation Facteurs organisationnels <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de la formation • Transmission et rappel des possibilités de formation 	Facteurs individuels <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'intérêt Facteurs organisationnels <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilités liées au fait d'avoir reçu de la formation • Formule des rencontres de formation (moment, lieu, durée) Facteurs liés au contexte <ul style="list-style-type: none"> • Coût des formations

Source : Castonguay, J. et Sévigny, A. (2013). *Consultation régionale sur le bénévolat en soutien à domicile auprès des personnes âgées – Chaudière-Appalaches*, p 47.

4.2.5 La mobilisation, la reconnaissance et la fidélisation des bénévoles

Nous avons vu au point 3.5 les motivations qui poussaient les nouveaux bénévoles à s'engager, qu'il s'agisse d'altruisme, d'affinité avec une cause sociale, d'une volonté de mettre à profit des expertises ou d'en développer de nouvelles, du désir de créer des liens sociaux ou du besoin de donner un sens à sa vie. Nous avons également vu que les boumeurs étaient animés d'un désir d'autonomie, de liberté, de contribution sociale et d'influence sur les décisions. De plus, nous avons discuté du phénomène voulant que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence et être en relation) soit l'essence de la motivation. Pour mobiliser les troupes et assurer le maintien de l'engagement, le coordonnateur devra faire en sorte que ces motifs et besoins trouvent écho dans ses pratiques de gestion des bénévoles, se reflètent dans la réalisation de leurs tâches et, puisqu'ils peuvent évoluer dans le temps, soient réévalués en cours de route.

Quelques moyens de favoriser la mobilisation d'un boumeur (Bénévoles Canada et coll., 2014; Thibault et coll., 2011; Isakson et coll., 2013) :

- établir des relations significatives avec lui;
- lui confier la responsabilité d'un projet;
- le faire participer à la mise en œuvre de la programmation;
- lui offrir des tâches variées, un environnement de travail sûr et inclusif (inclure des personnes de différentes communautés culturelles et des personnes avec des limitations physiques ou mentales);

- l'informer de l'incidence, à petite et à grande échelle, de sa contribution;
- faire preuve d'organisation et de passion dans la coordination des bénévoles;
- lui permettre d'assumer des fonctions de leadership (siéger à des comités, *coach*, prendre en charge le marketing, réviser les règlements);
- plutôt que de reconnaître seulement les années de service, reconnaître aussi le degré d'incidence de l'action du bénévole.

À l'inverse, l'utilisation inadéquate des aptitudes d'un bénévole, sa surexploitation ou une réglementation trop stricte le démobiliseront et compromettront son engagement (Godbout et coll., 2012).

La reconnaissance joue un rôle important dans la fidélisation des bénévoles et elle s'exprime d'abord par une attitude quotidienne de respect et de valorisation des bénévoles (Thibault et coll. 2011).

Communiquer aux bénévoles boumeurs les résultats et les retombées de leurs actions, le plus souvent possible, sera à coup sûr un facteur de motivation et de reconnaissance, que cela s'adresse à un individu ou à une équipe de bénévoles (Isakson et coll., 2013; Ward et McKillop, 2011; 2011; Sévigny et coll., 2011). Thibault et coll. (2011) rappellent que la réussite du bénévole, les liens qu'il tisse dans le plaisir, le sentiment d'être utile et la reconnaissance qu'on lui porte constituent son « salaire ».

Les coordonnateurs devraient être encouragés à mettre en œuvre des mesures de reconnaissance tout au long de l'année. Ces mesures peuvent se traduire par différents mécanismes : courriel, bulletin interne, lettre personnalisée, site Web, rencontres de reconnaissance, remise de prix de reconnaissance³⁰. La reconnaissance s'exprime aussi par un simple « merci » (Isakson et coll., 2013; Conseil national des aînés, 2010).

La reconnaissance des pairs est également très gratifiante (Castonguay et Sévigny, 2011). C'est pourquoi il importe d'instaurer des occasions qui la favorisent, telles les rencontres, ou la mise en ligne d'un portail destiné aux échanges entre bénévoles sur le site Web de l'organisme.

4.2.6 Des raisons de cesser le bénévolat

L'engagement à long terme n'étant pas une caractéristique propre à une grande partie des bébé-boumeurs, il se peut que les organismes soient aux prises avec un taux de roulement des bénévoles plus élevé, ce qui n'est pas idéal, étant donné les coûts en argent, en temps et en énergie que cela entraîne.

³⁰ Le Prix Thérèse Casgrain du bénévolat, le Prix du Gouverneur général pour l'entraide et les Prix du premier ministre pour le bénévolat, honorent des Canadiens pour des activités bénévoles (Conseil national des aînés, 2010).

Les bénévoles peuvent quitter en tout temps. Il importe de comprendre ce qui motive leur départ afin d'éviter, s'il est possible d'apporter des solutions, que d'autres quittent à leur tour. Pour déceler les circonstances pouvant occasionner le départ d'un bénévole, le coordonnateur doit être près de son équipe et rester à l'écoute (Castonguay et Sévigny, 2013).

De multiples raisons peuvent justifier qu'un bénévole quitte l'organisme. Il peut s'agir d'un épuisement, d'un déménagement, de maladie, de contraintes financières, de nouvelles responsabilités à assumer, d'un désir de relever d'autres défis et autres (Godbout et coll. 2012; Castonguay, 2014; Tang et coll., 2010). Certains bénévoles demanderont d'interrompre leur bénévolat pour un certain temps. Démontrer au bénévole du respect et de la souplesse lors de son désengagement, sera bénéfique à court et à moyen terme (Tang et coll., 2010). En effet, un « bénévole qui quitte un organisme est susceptible d'y revenir et, à plus forte raison, si la liberté de son engagement a été préalablement respectée. » (Castonguay 2014).

EN CONCLUSION

58

Le défi général des gestionnaires peut se formuler à même la définition de la gestion des bénévoles de Thibault et coll. (2011), soit la mise en œuvre de l'ensemble des actions qui permettent de créer et de maintenir un environnement favorable à l'atteinte des objectifs de l'organisation et qui permet aux bénévoles de s'engager et d'être satisfaits de leur expérience.

Les écrits révèlent qu'un des défis majeurs sera de gérer la diversité, celle des motivations à l'engagement, des comportements, des disponibilités des bénévoles. La diversité se manifeste, entre autres, dans la coprésence des bénévoles répondant au profil du bénévolat « moderne » et ceux présentant davantage le profil classique. Ces deux types de bénévoles portent respectivement des valeurs et une conception du bénévolat qui diffèrent. Les TLM côtoyant les TP, il y a risque de conflits de vision, de pouvoir, d'horaire et de méconnaissance les uns des autres. Le danger sera de vouloir les intégrer tous sans vouloir vraiment modifier les processus, ni apporter les changements de culture qui s'imposent (Thibault et coll., 2011).

De plus, compte tenu de l'occurrence et de la croissance du bénévolat informel, dont le bénévolat d'initiative, un autre défi sera d'assurer une complémentarité de ces deux modes de bénévolat.

La réussite de l'action bénévole repose sur la capacité d'adaptation au changement des organisations faisant appel au bénévolat. D'autant plus que le monde du bénévolat poursuivra son évolution au rythme des changements sociaux (RABQ, 2010).

Comme le soulignent Thibault et coll. (2011), l'engagement bénévole ne faiblit pas, mais il s'est transformé. Nous avons pu, par cette recension des écrits, apporter une vue d'ensemble du bénévolat qui prend forme et s'accroît. Nous avons identifié les motifs d'engagement, les changements dans le temps consacré et dans la durée de l'engagement et ainsi nous avons pu tracer le profil des bénévoles nouveaux. Les expériences recherchées par les bénévoles ont considérablement changé et elles évoluent en fonction des étapes de leur vie. Il importe que les organismes comprennent et facilitent ces transitions pour assurer la rétention de leurs bénévoles (Harris/Décima, 2010a).

Cet examen des écrits nous a aussi permis de mettre en lumière le fait qu'il y ait plusieurs façons d'exercer son bénévolat. Cela pose le défi « de l'interaction, de la cohabitation et de la complémentarité, notamment entre le bénévolat formel et l'informel et entre les bénévoles TLM et les bénévoles TP avec, en filigrane, les "classiques" et les "modernes" » (Thibault et coll., 2011 : 53).

Nous avons retracé les changements requis dans cette mouvance, et avons proposé des solutions. Toutefois, leur mise en œuvre demande bien plus qu'une simple adaptation

technique. Elle ne sera rendue possible que par un changement de culture organisationnelle, par la cohérence de la vision, de la gouvernance aux pratiques, et par la collaboration étroite des responsables à tous les paliers et champs de gestion, y compris au sein des membres du conseil d'administration.

Cette revue de littérature comporte certaines limites. Ainsi, différents aspects n'ont pu être explorés : d'une part, la place des bénévoles par rapport à celle des autres acteurs tels les professionnels et, d'autre part, les relations et les collaborations entre les organismes et les autres instances qui n'ont été que survolées.

Dans la foulée des travaux de recherche menés par Castonguay et Sévigny, en vue de déterminer les facteurs favorisant et limitant l'action bénévole, ce type de recherche pourrait se poursuivre auprès des MGP et de leurs bénévoles. Cela pourrait améliorer les pratiques au sein des MGP actuelles et futures.

De plus, compte tenu de la présence importante et de l'augmentation des populations immigrantes, une recherche sur le bénévolat auprès de ces populations pourrait faciliter leur recrutement et leur intégration dans les organismes communautaires.

LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES

La valorisation politique et sociale du bénévolat est un préalable à l'action bénévole. L'État reconnaît, dans son discours, le rôle essentiel que joue le bénévolat au sein de la société. Depuis les années 1970, il a procédé à son institutionnalisation et en a accentué l'encadrement. Le bénévolat actuel est, en quelque sorte, au service de l'État : « [...] les bénévoles procurent un soulagement financier à l'État en lui permettant de limiter ses dépenses et ses investissements dans certains services » (Gagnon et coll., 2013 : 133).

Le gouvernement du Canada octroie 28,1 millions de dollars par année au programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA) pour financer des projets permettant aux aînés de participer à des activités sociales et de contribuer au mieux-être de leur communauté. Plus de 6 000 projets, réalisés en partenariat avec des organisations ou des groupes communautaires à travers le Canada, ont été financés par le PNHA depuis 2004. Entre autres, un certain nombre de projets communautaires intergénérationnels ont déjà été financés (Conseil national des aînés, 2010).

Un des choix stratégiques que comporte la politique québécoise *Vivre et vieillir ensemble*, est « reconnaître et soutenir l'implication des aînés dans leur communauté » (Ministère de la Famille et des Aînés et ministère de la Santé et des Services sociaux, 2012 :71). Le programme Municipalités amies des aînés (MADA), instigué par l'OMS (Organisation mondiale de la Santé), vise, entre autres objectifs, à favoriser l'intergénérationnalité. À cet égard, les MGP sont en mesure de contribuer et ont intérêt à créer des alliances avec leur municipalité pour mettre en œuvre cet aspect.

Bien que différentes formes d'investissement public soient disponibles, le besoin de financement plus stable est toutefois requis. Certains participants à l'étude conduisant au Rapport du Conseil national des aînés sur le bénévolat chez les aînés et le vieillissement positif et actif (2010), déploraient le peu de financement consacré au soutien continu des projets en cours. Ils demandaient que « le PNHA examine la possibilité de fournir du financement durable à long terme aux organisations pour les aînés afin de maintenir les initiatives en cours » (Conseil national des aînés, 2010 : 22).

Pour les organismes communautaires, comme les MGP, l'appui des décideurs et le maintien du soutien public sont vitaux.

UN LEADERSHIP POUR L'AVANCEMENT DES CHANGEMENTS

Comme l'étude de Thibault et coll. (2011) le révèle, bien que de nombreuses bonnes pratiques soient en cours, la mise en œuvre des ajustements requis dans la mouvance du bénévolat ne semble pas encore acquise. Rappelons que l'urgence d'agir n'est perçue que par 22 % des acteurs du bénévolat. « Dès lors, il ressort que le chantier des ajustements n'en est qu'aux premières étapes de sa mise en œuvre. La question du leadership de ce chantier sera très importante pour assurer son démarrage ainsi que son rythme de croisière » (2011 : 52). Quelle organisation pourra en assurer le leadership et promouvoir une forme de gestion du bénévolat adaptée au contexte actuel et à celui d'un futur imminent³¹?

Ce chantier implique des adaptations dans tous les aspects de la gestion des organisations et pourrait s'inspirer des bonnes pratiques déjà en cours et en assurer le partage. Créer des alliances avec d'autres organismes communautaires tels les organismes au service des jeunes ou des écoles permettra une complémentarité et une optimisation des ressources.

DES PISTES D'ACTION EN COHÉRENCE AVEC LES RÉALITÉS NOUVELLES

À la lumière de cette revue des écrits, nous vous proposons une synthèse qui représente des pistes d'actions à entreprendre pour actualiser les pratiques, au sein des organismes, aux réalités nouvelles du bénévolat.

Pour un recrutement efficient des nouveaux bénévoles

- L'organisme doit d'abord se rendre attrayant en montrant qu'il répond aux besoins et aux intérêts des nouveaux bénévoles : définir clairement la mission et les tâches et assurer une culture qui facilitera la réalisation d'une expérience bénévole gratifiante. En d'autres mots, « [...] permettre aux bénévoles d'avoir du plaisir, d'interagir, d'agir, de réussir et de vivre dans le respect et la reconnaissance et, enfin, de se sentir partenaires » (Thibault et coll., 2011).

³¹ Quelques pistes ont été énoncées dans le cahier 2: *Développement des MGP en milieu rural*

- Jumeler une approche grand public et une approche ciblée.
- Recruter non seulement les personnes retraitées, mais aussi les personnes préretraitées en les rejoignant dans leur milieu de travail.

Pour un accueil et un encadrement adaptés et une fidélisation

- « L'accueil doit confirmer les promesses faites en recrutement, puis le passage à l'action doit avoir lieu assez tôt » (Thibault et coll., 2011 : 55).
- Attribuer les tâches en fonction de ce que le bénévole recherche, compte tenu du moment où il se trouve dans son cycle de vie et de sa disponibilité.
- Adopter une approche de type coaching plutôt qu'une supervision stricte.
- Consulter les bénévoles : leur demander des conseils sur des sujets allant de l'orientation stratégique aux pratiques d'engagement et d'activités.
- Rester ouvert aux nouvelles propositions des bénévoles, tout en gardant à l'esprit les objectifs de l'organisme.
- Avoir recours à la technologie pour communiquer : courriel, site Web mis à jour, portail Internet, médias sociaux, blogues.
- Pour s'outiller afin de combler les lacunes entre les attentes des bénévoles et l'offre des organismes, Isakson et coll. (2013) suggèrent la création d'un dépôt central pour les outils, les stratégies et les modèles d'engagement bénévole. Cela, dans un espace virtuel permettant de rassembler et de rendre accessibles les ressources. Il serait également une plate-forme qui donnerait aux organismes l'occasion de partager leurs pratiques novatrices.
- En bref, pour assurer la rétention des bénévoles, le soutien, le coaching et la reconnaissance fréquente sont les actions à mettre de l'avant. « Les gens restent là où ils sont le mieux traités. » (Isakson et coll., 2013).

Pour des activités intergénérationnelles en résonance

- En lien avec la volonté des boumeurs et leur disponibilité sporadique, les types d'occasions de bénévolat qu'il est souhaitable d'offrir sont le bénévolat à court terme, par projets, axé sur les compétences, axé sur le leadership, le bénévolat occasionnel (pendant la période des fêtes ou lors d'activités annuelles), le bénévolat virtuel (ex. : travail informatique, rôle de webmestre c'est-à-dire d'administrateur de site).
- Être créatifs pour s'adapter aux disponibilités restreintes, par exemple, en scindant une activité en étapes, de façon à ce que sa réalisation puisse être partagée par deux bénévoles ou plus.
- Évaluer la satisfaction des usagers et des bénévoles à l'égard des activités réalisées.
- S'inspirer des activités intergénérationnelles (énoncées à la section 2, point 4, « Le bénévolat en contexte d'intergénérationnalité », qu'elles soient récréatives, éducationnelles, de développement personnel, ou en soutien à une cause sociale.

Quelques idées en rafale, que les MGP pourraient envisager

- proposer une corvée pour aménager la cour de l'école du quartier;
- réaliser un projet de jardinage qui peut être scindé en étapes : préparation du terrain, semences; entretien et récolte;
- en collaboration avec un organisme environnemental ou avec la municipalité, concevoir un projet avec les enfants qui consisterait à « partir » des pousses d'arbres qui serviraient au reboisement ou à l'aménagement paysager;
- offrir l'aide aux devoirs en proposant une approche mixte : présence physique et présence virtuelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- André, Dominique, Payeur, Frédéric F., Lachance, Jean-François et Direction des statistiques sociodémographiques (2009). *Perspectives démographiques du Québec et des régions - 2006-2056*, (Gouvernement du Québec Institut de la statistique du Québec Ed.).
- Bénévoles Canada. *Enquête canadienne 2010 sur le don, le bénévolat et la participation*. Consulté le 22 décembre 2014 site benevoles.ca/content/enquete-canadienne-2010.
- Bénévoles Canada, Financière Manuvie, Soyez bénévole. (2014). *Tisser des liens avec des bébé-boumeurs bénévoles Enrichir l'expérience bénévole afin de créer un avenir meilleur pour nos collectivités*. Consulté le 31 juillet 2014 http://www.soyezbenevole.ca/pdf/Fact_Sheet_Baby%20Boomer_FR_final_design.pdf
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., et Hofmans, J. (2013). Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 32-47.
- Blanpain, Nathalie et Chardon, Olivier (2011). Un papy-boom aura lieu, même si l'espérance de vie ne progressait plus. *Espace populations sociétés. Space populations societies* (2011/3), 617-637.
- Castonguay, Julie (2010). L'engagement bénévole dans les organismes communautaires en soutien à domicile aux aînés: les facteurs favorisant et contraignants. *Canadian Social Work Review/Revue canadienne de service social*, 27(1), 79-94.
- Castonguay, Julie, Vézina, Aline et Sévigny, Andrée (2014). Les facteurs favorisant ou contraignant l'engagement bénévole dans les organismes communautaires en soutien à domicile auprès des aînés. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 33(01), 15-25.
- Castonguay, Julie et Sévigny, Andrée (2013). *Consultation régionale sur le bénévolat en soutien à domicile auprès des personnes âgées – Chaudière-Appalaches*, (Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés de l'Université Laval (IVPSA) Ed.). Québec.
- Conseil national des aînés (2010). *Rapport du Conseil national des aînés sur le bénévolat chez les aînés et le vieillissement positif et actif* (Sa Majesté la Reine du Chef du Canada Éd.). Ottawa.
- Cook, Suzanne L. et Sladowski, Paula Speevak (2012). *Le bénévolat et les aînés* (Bénévoles Canada Éd.). Ottawa.
- Cumming-Potvin, Wendy Marie et MacCallum, Judith (2010). Intergenerational practice: mentoring and social capital for twenty-first century communities of practice. *McGill Journal of Education/Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 45(2), 305-323.
- Davidson, Stephanie R et Boals-Gilbert, Beverly (2010). What Age Gap? Building Intergenerational Relationships. *Dimensions of Early Childhood*, 38(2), 23.
- Fengyan Tang, Nancy Morrow-Howell et Eunhee Choi (2010). Why do older adult volunteers stop volunteering? *Ageing and Society*, 30, 859-878. Doi10.1017/S0144686X10000140.
- Gagnon, Éric, Fortin, Andrée, Ferland-Raymond, Amélie-Elsa et Mercier, Annick (2013). *L'invention du bénévolat: genèse et institution de l'action bénévole au Québec*. Québec: Presses de l'Université Laval.

- Garon, Suzanne, Veil, Anne, et Rémillard-Boilard, Samuèle (2014). *Bénévolat au Québec: état de la situation*. Communication présentée aux grandes villes du Québec. Drummondville, Québec (Canada).
- Girard, Chantale, St-Amour, Martine, Direction des statistiques sociodémographiques, et Institut de la statistique du Québec (2010). La situation démographique, tendances récentes et projetées. In Gouvernement du Québec 2010 (Éd.), *Conditions de vie Portrait social du Québec Données et analyses* (pp. 29-50). Québec : ISQ.
- Godbout, Elisabeth, Filiatrault, Johanne et Plante, Michelle (2012). La participation des aînés à des activités de bénévolat: Une revue systématique. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 79(1), 23-32.
- Haivas Simona, Joeri Hofmans et Pepermans Roland (2012). Self-Determination Theory as a Framework for Exploring the Impact of the Organizational Context on Volunteer Motivation : A study of Romanian Volunteers. *Non profit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1195-1214.
- Harris/Décima (2010a). *Comblent les lacunes: enrichir l'expérience bénévole afin de créer un avenir meilleur pour nos collectivités* (B. Canada Éd.). Ottawa : Bénévoles Canada.
- Harris/Décima (2010b). *Sommaire exécutif : Comblent les lacunes Enrichir l'expérience bénévole afin de créer un avenir meilleur pour nos collectivités*. Consulté le 25 novembre 2014 <https://www.benevoles.ca/download/file/fid/476>
- Hegeman, Carol R., Roodin, Paul, Gilliland, Kari A et Ó'Flathabháin, Kate Bliss (2010). Intergenerational service learning: Linking three generations: Concept, history, and outcome assessment. *Gerontology et geriatrics education*, 31(1), 37-54.
- Hientz, Melanie et Sladowski, Paula Speevak (2011). *Composantes fondamentales de l'engagement bénévole des baby-boomers*. Ottawa : Bénévoles Canada et Financière Manuvie.
- Institut de la statistique du Québec (2013). *Le bilan démographique du Québec*. Québec.
- Isakson, Trina, Barnett, Bronwen, Sladowski, Paula Speevak et Hientz, Melanie (2013). *Tisser les liens de l'engagement bénévole Point de vue du secteur bénévole canadien concernant les tendances et les questions identifiées dans le rapport Comblent les lacunes* (Bénévoles Canada, Financière Manuvie, 27 Shifth Éd.). Ottawa.
- Komp, Kathrin, Van Tilburg, Theo et Van Groenou, Marjolein Broese (2011). Age, retirement, and health as factors in volunteering in later life. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 280-299. doi: 10.1177/0899764011402697.
- Kwok, Yan Yuen, Chui, Wing Hong et Wong, Lok Pink (2013). Need Satisfaction Mechanism Linking Volunteer Motivation and Life Satisfaction: A Mediation Study of Volunteers Subjective Well-Being. *Social indicators research*, 114(3), 1315-1329.
- Lee, Young-joo et Brudney, Jeffrey L. (2012). Participation in formal and informal volunteering: Implications for volunteer recruitment. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 159-180.
- Ministère de la Famille et des Aînés et ministère de la Santé et des Services sociaux (2012). *Viellir et vivre ensemble - chez soi, dans sa communauté, au Québec*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Olazabal, J. Ignace (2009). *Que sont les baby-boomers devenus? Aspects sociaux d'une génération vieillissante*: Éditions Nota bene.
- Payeur, Frédéric F. et Girard, Chantal (2013). Portrait démographique du Québec et du Canada : évolution convergente, divergente ou parallèle? *Conditions de vie Données sociodémographiques en bref 2013*, 17(3), 17.

- Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2014). Le bénévolat en chiffres. Consulté le 3 décembre 2014, <http://www.rabq.ca/benevolat-en-chiffres.php>
- Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2010). *Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles*. Montréal: Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)
- Rheault, Sylvie (2010). *Portrait Social du Québec : Données et Analyse*. Gouvernement du Québec.
- Sévigny, Andrée et Castonguay, Julie (2013). Le bénévolat : une contribution inestimable au soutien à domicile des aînés. *Le Point en administration de la santé et des services sociaux* 9(3), 62-65.
- Sévigny, Andrée, Couillard, Marie-Andrée, Proulx Solange et Lepage Danielle (2013). *Les Maisons des grands-parents: un modèle québécois* (Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés de l'Université Laval (IVPSA) Éd.).
- Skropeta, C Margaret, Colvin, Alf et Sladen, Shannon (2014). An evaluative study of the benefits of participating in intergenerational playgroups in aged care for older people. *BMC Geriatrics*, 14(109), 11.
- Smith, Deborah B. (2010). Volunteer patterns of mid-and later life American couples. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 37, 131.
- Son, Joono et Wilson, John (2010). Genetic Variation in volunteering. *The sociological Quarterly*, 51, 46-64.
- Soucy, Aurée (2014). *Le Québec chiffres en main* (Gouvernement du Québec Institut de la statistique du Québec 1987 Éd.). Québec : Institut de la statistique du Québec.
- Statistique Canada (2010). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : rapport de tableaux, 2010*.
- Statistique Canada (2012). *La population canadienne en 2011 : âge et sexe* (Ministre de l'Industrie Éd.). Ottawa: Statistique Canada.
- Statistique Canada (2014). Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires, 2013 à 2063. *Le quotidien*.
- Thibault, André, Fortier, Julie et Leclerc, David (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*. Trois-Rivières : Réseau de l'action bénévole du Québec.
- Université Concordia. Les aînés filent vers la banlieue. Consulté le 22 octobre 2014 http://www.rimq.qc.ca/news_detail.asp?ID=500768
- Université du Québec à Trois-Rivières. Soutenir et développer le bénévolat. Les statistiques du bénévolat au Québec et au Canada.
- Vézina, Mireille et Crompton, Susan (2012). Le bénévolat au Canada. In *Catalogue Statistique Canada Tendances sociales canadiennes* (Éd.), (pp. 39-59).
- Ward, Anne Marie, et Mckillop, Donald G. (2011). An examination of volunteer motivation in credit unions: Informing volunteer resource management. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(3), 253-275.
- Wikipédia (26 août 2014). Baby boom. Consulté le 17 décembre http://fr.wikipedia.org/wiki/Baby_boom
- Wikipédia. Papy boom. Consulté le 17 décembre 2014 http://fr.wikipedia.org/wiki/Papy_boom

ANNEXE A

JOURNAL DE RECHERCHES

66

Banque de données informatisées	N° fiche	Date de requête (2014)	Descripteurs	Résultats générés (n)	Résultats Rejetés (n)	Raisons du rejet	Documents conservés (n)
Francis via ProQuest 1 banque	1	23 janv.	<u>ab(volunteers) AND (intergenerat* OR baby boomer)</u>	3	1	Non pertinent	2
ProQuest 18 bases	2	30 janv.	ab(volunteers) AND ab((intergenerat* OR baby boom*))	10	6	1 Doublon 5 Non pertinents	4
EBSCOhost via Proquest 17 bases	3	28 janv. modifié le 6 fév.	ti(elderly) AND ab((participation sociale OR social participation))	18	17	Non pertinents : 7 Santé mentale 1 Coûts de santé 1 Ressources Taiwan 1 Sociodémographie Malaisie 1 Migration enfants Chine 1 Santé physique Suède 1 Vieillesse et technologie 1 Isolement des aidants âgés 1 Sécurité sociale Japon 1 Activités physiques 1 Productive living elderly Japan	1
ProQuest 18 bases	4		ti(adult volunteers) AND ab(characteristic*)	1			1
EBSCOhost via ProQuest 19 bases	5	28 janv. modifié le 31 janv.	su(adult volunteers) AND ab(characteristic*)	8	7	Non pertinent	1
ProQuest 20 bases	6	31 janv.	ti(voluntarism) AND ab((elderly OR old age))	2			2
ProQuest 17 bases	7	28 janv. modifié le 3 fév.	ti(volunteer*) AND ti(motivation)	23	11	Non pertinent	12
ProQuest 24 Base	8	5 fév.	ab(who volunteer) AND ab((old person OR old people))	19	16	1 Doublon Non pertinents : 6 Santé mentale 2 Santé physique 2 Centre hébergement	3

Banque de données informatisées	N° fiche	Date de requête (2014)	Descripteurs	Résultats générés (n)	Résultats Rejetés (n)	Raisons du rejet	Documents conservés (n)
						2 Enfants 1 Institutions religieuses 1 Relocation des ménages âgés 1 Vieillessement en général 1 Corvée environnement	
ProQuest 22 bases	9	5 fév.	ti(volunteer) AND su(recruit)	25	18	5 Doublons Non pertinents : 6 Recrutement militaire 3 Volontaire pour recherche 1 Volontaire lors de désastre 1 Volontaire pour événement olympique 1 Club sportif 1 Données de 1999	7
AgeLine Via EbscoHost	10	6 fév.	TI volunteer* AND AB elderly	2	1	Non pertinent : 1 Volontaire pour recherche médicale	1
ProQuest	11	6 fév.	ti(bénévolat) AND ti(aînés)	1			1
						TOTAL	36

ANNEXE B

TABLEAUX-SYNTHESE DU CAHIER 1

68

LE BÉNÉVOLAT ACTUEL
<p>Synthèse des caractéristiques du « nouveau » bénévolat :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La laïcisation des motifs d'engagement : ce n'est plus une obligation morale 2. La recherche d'avantages concrets plus qu'une satisfaction morale : pour soi et les autres 3. L'engagement est davantage une affaire d'individu que de communauté : le « je » est moteur de l'engagement 4. La tâche prévaut sur l'appartenance (membership) à une organisation comme motif d'engagement 5. Le temps d'engagement est intermittent plutôt que régulier : le temps manque 6. Les personnes s'engagent à partir de réseaux sociaux plutôt que sur une base territoriale 7. Les causes servies doivent être perçues comme étant « à la mode », ce qui entraîne l'obligation de « vendre » la cause 8. L'action bénévole : ça donne quelque chose et c'est « glamour », reconnu et festif (Tiré d'une étude de Hustinx et Lammertyn (2003), rapportée par Thibault et coll. (2011: 17).

LES BÉNÉVOLES D'AUJOURD'HUI : ENGAGEMENT, MOTIVATION, PROFIL		
Facteurs influençant positivement l'engagement		
Facteurs liés à la personne	Facteurs liés à l'environnement	Facteurs liés à l'occupation
<ul style="list-style-type: none"> • Intérêts et valeurs personnelles* <ul style="list-style-type: none"> - Vouloir aider les autres, contribuer à la société en mettant à profit ses connaissances et habiletés, rencontrer des gens et faire partie de groupes sociaux • Perception que l'activité représente un défi • Expériences personnelles <ul style="list-style-type: none"> - Expérience de la maladie - Expérience de bénévolat • Être plus jeune • Être une femme • Niveau de scolarité plus élevé • Meilleur état de santé auto-rapporté* • Meilleur statut fonctionnel • Satisfaction élevée à l'égard de la vie* • Bien-être psychologique élevé* • Traits de personnalité (personnalité extravertie, chaleureuse, communicative, faisant preuve d'une ouverture d'esprit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Éléments physiques <ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité des lieux (ex. : facilité à se rendre en transport en commun) • Éléments sociaux <ul style="list-style-type: none"> - Avoir un(e) ami(e) ou une connaissance engagé(e) dans des activités bénévoles* - Présence d'un conjoint - Niveau socio-économique : meilleures ressources financières • Éléments institutionnels <ul style="list-style-type: none"> - Variété des possibilités de bénévolat au sein de l'organisme - Accessibilité de l'information au sujet des différents organismes, des options de bénévolat et de leurs particularités - Publicité au sujet des activités de bénévolat 	<ul style="list-style-type: none"> • Occupations de la personne <ul style="list-style-type: none"> - Participation à des activités communautaires (avoir plus de loisirs)*
<p>* Les facteurs suivis d'un astérisque ont été soulevés dans plus de trois études. Source : Godbout, Filiatrault et Plante (2012)</p>		Suite....

(suite)Thématiques regroupant les motivations des bénévoles		
Ordre individuel	Ordre interactionnel	Ordre social
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à profit ses compétences et talents • Améliorer ses compétences ou en acquérir de nouvelles • Répondre à des obligations religieuses • Découvrir ses forces • Améliorer des perspectives d'emploi • Donner un sens à sa vie, combler un vide 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir été sensibilisé par un ami ou un membre de la famille • Intégrer un réseau ou rencontrer des gens • Intégrer une nouvelle communauté 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à la communauté • Être touché par une cause

Profil du bénévole « nouveau »
<ul style="list-style-type: none"> • Les boumeurs représenteront, au cours des 15 prochaines années, la cohorte de bénévoles la plus nombreuse, la mieux scolarisée, la plus en santé, la plus mobile et la plus financièrement à l'aise jamais vue. • Ils affichent un taux de bénévolat élevé, une disponibilité assez grande et offrent une souplesse dans leur horaire. • Ils possèdent des compétences et veulent les mettre à profit. • Ce sont des leaders et ils manifestent un fort désir de prendre part aux processus décisionnels. • Ils veulent une retraite active et agréable et souhaitent s'engager dans l'action bénévole, mais selon leurs conditions. • Ils recherchent des occasions de bénévolat à court terme. • Ils sont indépendants et veulent s'autodéterminer. • Ils sont plus individualistes et plus sensibles aux avantages qu'ils peuvent retirer de leur action bénévole. • Moins attachés à l'organisme auquel ils donnent de leur temps, ils seraient plus exigeants et moins tolérants devant une approche de gestion qui ne respecte pas leurs intérêts et leurs valeurs. • Ils proviennent de communautés culturelles diverses, plusieurs étant nés à l'étranger. • Ils utilisent les nouvelles technologies et ont des compétences en informatique. Hientz et Sladowski (2011) rapportent qu'en 2009, déjà 78 % des bébé-boumeurs utilisaient Internet. • Ils ont des responsabilités familiales et professionnelles accrues. • Ils sont très sélectifs en ce qui concerne leurs actions bénévoles. Hientz et Sladowski (2011) utilisent le terme de « bénévolat à la carte ». • Ils sont axés sur la liberté et l'autonomie et sont souvent à l'aise de travailler seuls. • La majorité d'entre eux afficheront certains traits de personnalité : empathiques, ouverts d'esprit, chaleureux, communicatifs et extravertis (Godbout et coll., 2012; Son et Wilson, 2010).

UNE GESTION INTÉGRÉE QUI FAVORISE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE	
La gestion stratégique et organisationnelle	
Devra tenir compte à la fois des objectifs organisationnels et de ceux des bénévoles	
<ul style="list-style-type: none"> • Opter pour une gouvernance souple et participative permettant aux nouveaux bénévoles d'être partenaires plutôt qu'auxiliaires ou main-d'œuvre gratuite. Ceux-ci demandent d'être informés et consultés afin de prendre part à la planification (Thibault et coll., 2011; Garon et coll., 2014). 	
La gestion de la communication et interaction avec le milieu	
Développer une meilleure communication est une des principales compétences que les gestionnaires devront développer (Thibault et coll., 2011)	
<p>La communication interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des mécanismes pour faciliter la communication : rencontres individuelles et de groupe, rencontre de rétroaction, de suivi, d'évaluation, courriels, activités de reconnaissance, appels téléphoniques et autres. • Les nouveaux bénévoles souhaitent être rejoints par Internet et par les médias sociaux. 	<p>La communication externe</p> <ul style="list-style-type: none"> • La réussite sera tributaire de la qualité des relations avec la communauté et de la stratégie de communication : <ul style="list-style-type: none"> → pour le recrutement, → pour établir des collaborations, → pour obtenir du financement et → pour projeter une image qui stimule les troupes à l'interne. <p>Il en va de la crédibilité de l'organisme.</p>
La gestion des ressources humaines	
Vise à assurer que les divers types de ressources soient disponibles pour atteindre les objectifs de l'organisation	
<p>Points à améliorer selon les répondants d'une étude de Thibault et coll (2011) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'animation du milieu dans lequel œuvrent les bénévoles • L'information interne • Le coaching • La description des tâches 	
La gestion des opérations	
En cohérence avec la mission et les valeurs organisationnelles, mettre en place les moyens qui permettront à l'organisme d'atteindre ses objectifs et aux bénévoles de réaliser leurs tâches avec succès	
<ul style="list-style-type: none"> • Définir les tâches, les limites et les responsabilités de façon claire et les communiquer • Élaborer une programmation respectant les temps de disponibilité des bénévoles • Adapter les tâches et élaborer des horaires en faisant preuve de souplesse • Offrir des occasions de bénévolat à court terme, axé sur les compétences 	

LA GESTION DES BÉNÉVOLES Implique différentes interactions avec la communauté et avec les réseaux d'appartenance des recrues potentielles	
Le recrutement selon deux stratégies : <ul style="list-style-type: none"> • axée sur les transitions vécues • axée sur le développement personnel et l'apprentissage 	
Qui recruter? <ul style="list-style-type: none"> • Les boumeurs sur le point de prendre leur retraite 	Où les recruter? <ul style="list-style-type: none"> • Dans leur réseau d'appartenance professionnelle, dans leur milieu de travail (ex. atelier d'informations de préparation à la retraite) • Par l'Université du 3e âge • Par les entreprises de services s'adressant aux retraités • Dans les réseaux d'appartenance religieuse
Quoi communiquer? Raisons de s'engager : <ul style="list-style-type: none"> • Ajout d'années à sa vie et d'un peu de piquant à ces années • Application et acquisition de compétences • Santé et bien-être • Horaire convenable • Engagement envers une cause • Réseautage social • Possibilité de faire une différence • Renforcement de la collectivité Autres éléments : <ul style="list-style-type: none"> • Démystifier le temps de bénévolat qui sera requis • Informer des réussites de l'organisme • Faire connaître les besoins en bénévoles • Faire connaître les bénéfices du bénévolat 	Quels moyens utiliser? <ul style="list-style-type: none"> • Les sites Web (tels ceux de Bénévoles Canada et du Centre d'action bénévole) • Les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, LinkedIn • Les journaux, les affiches, les dépliants et autres • Le bouche-à-oreille constitue toutefois la principale méthode de recrutement • Invitations à des séances d'informations
L'accueil des bénévoles	
FACTEURS FACILITANTS	FACTEURS CONTRAIGNANTS
Facteurs organisationnels <ul style="list-style-type: none"> • Accueil chaleureux • Documentation et explication du déroulement de l'activité • Intégration graduelle d'un nouveau bénévole • Orientation des bénévoles vers l'activité qui leur convient le mieux 	Facteurs organisationnels <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une politique d'admission des bénévoles ou difficulté à la faire appliquer uniformément par l'ensemble des comités de bénévoles • Documentation à transmettre, explication du déroulement et processus d'accueil • Manque de temps ou de ressources • Vérification des antécédents judiciaires Facteurs liés au contexte <ul style="list-style-type: none"> • Intégration d'un nouveau bénévole
Source : Castonguay, J. et Sévigny, A. (2013) (Suite...)	

(...suite) L'intégration et le soutien	
<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une philosophie de gestion fondée sur le partenariat et le mentorat : <ul style="list-style-type: none"> → accompagnement de type coaching → participation des bénévoles à la prise de décision • Une communication multilatérale <ul style="list-style-type: none"> → rétroaction constante de la part de la personne responsable des bénévoles et de la part des bénévoles eux-mêmes • Les bénévoles sont des ambassadeurs <ul style="list-style-type: none"> → Un bénévole satisfait en parle autour de lui; contribue à façonner une image positive de l'organisme et, de ce fait, facilite le recrutement 	
La formation et le perfectionnement	
<p>Pourquoi la formation?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prépare et outille les bénévoles pour qu'ils accomplissent leurs tâches avec plus d'assurance • Occasions pour les bénévoles de partager leur vision et leur vécu dans leurs tâches et de créer des liens interpersonnels • Permet aux bénévoles d'instaurer un climat d'entraide • Occasions pour l'organisme de communiquer aux bénévoles l'importance de leur contribution à la mission et de leur faire part d'éventuels changements • Renforcement de l'intégration et du sentiment d'appartenance 	<p>Contenu et format</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thématiques pertinentes aux yeux des bénévoles et suscitant leur intérêt dans le cadre de leurs tâches • Formule de type mentorat jumelant un bénévole ayant à effectuer une nouvelle tâche et un bénévole expérimenté • Formations d'une durée maximale de 2 à 3 heures sont à privilégier • Formation continue, diffusée sous formes de capsules réparties dans le temps • Intégrer la formation dans le cadre d'activités de reconnaissance
La mobilisation, la reconnaissance et la fidélisation des bénévoles	
<p>Comment favoriser la mobilisation chez un bébé-boumeur?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir des relations significatives avec lui • Lui confier la responsabilité d'un projet • L'impliquer dans la mise en œuvre de la programmation • Lui offrir des tâches variées, un environnement de travail sûr et inclusif • L'informer de l'incidence, à petite et grande échelle, de sa contribution • Faire preuve d'organisation et de passion dans la coordination des bénévoles • Lui permettre d'assumer des fonctions de leadership • Reconnaître non seulement les années de service mais aussi le degré d'incidence de l'action du bénévole 	<p>Mettre en place certains mécanismes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Courriel • Bulletin interne • Site Web • Lettre personnalisée • Rencontres de reconnaissance • Remise de prix de reconnaissance • Exprimer un simple « merci »