

# Contre le refroidissement du bénévolat

Par André Thibault<sup>1</sup>

Identifiés par la recherche depuis 20 ans<sup>2</sup> et remis à l'ordre du jour par le sondage de 2018 auprès des membres de l'AQLP (237 répondants), la difficulté de renouvellement des administrateurs bénévoles, l'affaiblissement et le vieillissement de plusieurs organismes sans but lucratif (OSBL) représentent-ils une tendance inévitable? Est-il possible d'en limiter les effets? Faut-il s'adapter et radicalement changer nos façons de faire?

Les réponses à ces questions abordées dans ce bulletin, ne peuvent être reportées. Ce serait faire preuve de négligence à l'égard de cette composante spécifique et essentielle du système québécois de loisir public que sont la participation publique et la prise en charge citoyenne du loisir<sup>3</sup>. En effet, depuis 60 ans, le partenariat et la prise en charge du loisir par les citoyens ont été au centre des principes directeurs en loisir public autant pour les gouvernements que pour les municipalités et les associations municipales de loisir. En sont la preuve les politiques municipales de reconnaissance et les tâches de nombreux professionnels en loisir affectés au soutien des OSBL et de leurs dirigeants.

## Un changement climatique

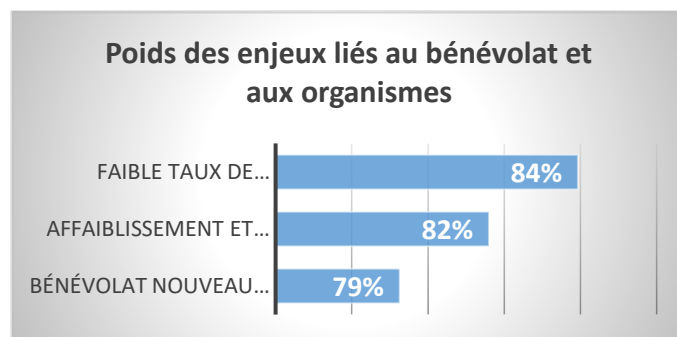
Il est utile et révélateur d'aborder le phénomène de renouvellement des ressources bénévoles comme on aborde les changements climatiques. Le phénomène est documenté, les conséquences sont prévisibles, les actions requises sont connues, mais l'état d'urgence n'est pas assez ressenti pour que les sceptiques cessent de freiner la mise en œuvre de politiques et de stratégies qui bousculent les habitudes.

Si le déclin des OSBL et des

bénévoles est un mouvement inéluctable, il faut repenser en profondeur le système et faire preuve d'innovation tout en préservant le principe de la participation des citoyens. Si ce déclin peut être freiné, il faut mettre en œuvre les réformes nécessaires de toute urgence.

Par ailleurs, si la problématique du renouvellement des bénévoles et de la régénération des OSBL peut être résolue ou, à tout le moins,

contenue, le défi est de décider, de financer et d'organiser la mise en œuvre des moyens appropriés à tous les échelons de l'organisation du loisir public. Ces moyens sont généralement connus, mais leur déploiement reste timide et, parfois, inexistant.



*Plusieurs indices et données de recherche indiquent que le vieillissement, la difficulté de renouvellement des administrateurs et le ralentissement de plusieurs OSBL constituent un mouvement de fond qui affecte les racines du système québécois de loisir public au point que nombre d'OSBL ne survivront pas et qu'il serait peine perdue de s'acharner à les maintenir.*

Par contre, ces indices permettent d'identifier des cibles à viser pour freiner les effets négatifs de ce phénomène. Il faut comprendre en effet que l'engagement et les initiatives des citoyens ne disparaîtront pas, mais que leur forme et les moyens déployés ne seront plus les mêmes.

Six facteurs qui affectent les OSBL et les bénévoles doivent être pris en compte pour évaluer l'ampleur du phénomène d'affaiblissement du bénévolat et des OSBL actuellement à l'œuvre en loisir au Québec et pour esquisser les défis à relever.

- Le cycle normal de vie d'une organisation qui, comme chez les personnes, passe par des périodes de crise de développement qui mettent sa survie en cause, la mène à sa disparition ou exige des correctifs importants. Ce cycle affecte particulièrement les OSBL en loisir au Québec du fait

que plusieurs sont nées à la fin des années 1960 et ont plus de 50 ans alors que leur environnement a changé considérablement, notamment en matière d'attentes de la population et de modes de pratique. On sait aussi combien il est difficile de renouveler un conseil d'administration dont les administrateurs forment un groupe compact et homogène depuis longtemps.

- La modification de l'aménagement des temps libres à la base du bénévolat chamboule la façon de donner son temps et oblige des associations à restructurer leur organisation du travail. Aujourd'hui, le temps libre se partage davantage en « moments » plutôt qu'en longues « périodes » prévisibles qui permettraient un engagement à long terme dans un cadre horaire régulier. Offrir des tâches à exécuter selon des horaires rigides qui n'autorisent aucune souplesse apparaît impossible aujourd'hui. Il faut investir dans les bénévoles qui n'ont que quelques heures de disponibilité pour s'assurer de leur intérêt quand ils auront plus de temps.
- Le temps consacré au bénévolat se concentre dans un nombre de personnes de

plus en plus restreint. Selon l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, 25 % des personnes donnent 77 % de toutes les heures de bénévolat<sup>4</sup>. Si on privilégie ces TLM (« toujours les mêmes »), tout crucial soient-ils pour la vie des organisations, le bassin de recrutement se trouve réduit à 9 % de la population. On se prive alors de plus de 30 % des Québécois et Québécoises qui sont engagés dans le bénévolat formel et de 73 % qui disent pratiquer un bénévolat informel, dit d'initiatives. Cette concentration du bénévolat projette aussi une image d'inaccessibilité du bénévolat et donne raison à ceux qui répondent « Je n'ai pas le temps ». Reconnaître les initiatives impromptues, organiser les tâches pour accueillir une grande diversité de bénévoles selon leur temps disponible, valoriser le bénévole qui n'a que quelques heures à donner (souvent exclu des prix de reconnaissance), voilà des gestes qui tiennent compte du temps disponible.

- Les nouvelles motivations à s'engager bénévolement sont dorénavant fondées sur l'intérêt personnel lié à l'accomplissement d'une tâche dans un contexte

social agréable et pour une cause dont l'importance est ressentie personnellement. En quoi siéger à un conseil d'administration correspond-il à ces critères? L'étude *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*<sup>5</sup>, que propose comme référence la stratégie gouvernementale en action bénévole<sup>6</sup>, recommande de :

- personnaliser le recrutement,
- promouvoir les causes servies par les OSBL,
- d'améliorer la visibilité des bénévoles,
- faire preuve de reconnaissance au quotidien (autrement que par des événements annuels et des prix) et
- consulter les bénévoles dans les organisations.

Le lecteur peut consulter à ce sujet les fiches sur le recrutement du Portail des gestionnaires et des bénévoles de l'Observatoire québécois du loisir<sup>7</sup>.

- Le taux de bénévolat en loisir, sport et vie culturelle est le plus élevé de l'ensemble des champs d'engagement. Voilà une force stratégique sur laquelle on peut compter tout en évitant la satisfaction béate qui étoufferait le sentiment d'urgence d'agir.

- L'amplification des exigences administratives et légales est un phénomène de société que certains qualifient de dérapage bureaucratique. Citons seulement les mécanismes de reddition de comptes dans l'usage des fonds publics et les procédures de demande de financement assorties de longs formulaires complexes. On voit poindre l'obligation d'appel d'offres et de paiement des TPS et TVQ pour des services qui étaient jusqu'à récemment confiés à des partenaires sous forme de mandat. On a fait d'un statut légal (incorporation) un passage obligé pour être admissible à des services simples comme le prêt de locaux, sans parler des obligations en matière de sécurité sous tous ses angles. Une révision et une simplification des exigences, une politique et des actions d'accueil de l'informel et de l'innovation permettraient de se recentrer sur les motivations et les comportements des bénévoles d'aujourd'hui. Enfin, l'État semble se faire de plus en plus prescriptif en matière de gouvernance, privilégiant des administrateurs indépendants.

## Que retenir? Que faire au quotidien?

L'examen sommaire des facteurs qui précèdent permet de tirer quelques conclusions et d'identifier certaines pistes d'action.

### Accepter la fin de vie naturelle de certains OSBL

Certains OSBL ont atteint leur durée de vie utile. Divers critères permettent d'évaluer l'état des organisations en fin de vie. Elles ne peuvent plus satisfaire les motivations des bénévoles d'aujourd'hui et leur procurer une expérience de qualité. Elles s'éloignent des intérêts de la communauté puisque la cause qu'elles servent ne trouve plus écho dans le milieu pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : l'activité promue n'intéresse plus, son niveau de vitalité et de renouvellement décline, un organisme concurrent fait mieux, ses administrateurs ont constitué un cercle trop fermé et, souvent, se plaignent du faible engagement de la communauté qu'ils sont censés desservir. Ce cycle est naturel et inévitable, rien ne sert de s'acharner.

## S'attaquer aux facteurs d'affaiblissement à l'aide des leviers municipaux

*Il est possible de contrer l'affaiblissement en agissant là où municipalités et professionnels en loisir ont le pouvoir de modifier l'impact des facteurs négatifs et d'innover en fonction de la modernité du bénévolat.*

Parmi les mesures utiles, les analyses évoquent la simplification des exigences et des formulaires administratifs, l'acceptation et la promotion des initiatives spontanées au-delà des politiques d'admissibilité ou de reconnaissance, le coaching des OSBL en organisation du travail et en recrutement, la visibilité des bénévoles dans les lieux et les événements, la communication publique des actions des conseils d'administration ainsi que les pratiques de reconnaissance régulières et fréquentes.

## Améliorer le statut social des bénévoles et des administrateurs bénévoles

Traditionnellement, on considérait que l'action bénévole est « la plupart du temps (...) silencieuse, car les bénévoles sont très souvent des travailleurs de l'ombre<sup>8</sup>. » C'est là un énoncé qui rend hommage à la générosité discrète des bénévoles, mais qui ne contribue pas à l'attraction de nouveaux bénévoles. Jean-Paul

Lallier, ancien maire de Québec et ministre du Loisir, de la Jeunesse et du Sport dans les années 1970, avait à cet égard un discours plus utile et conforme aux motivations nouvelles des bénévoles, et moins dicté par la morale et les prescriptions religieuses :

« Ce milieu du bénévolat en loisir carbure à la reconnaissance, affirma-t-il dans son allocution au 10<sup>e</sup> Congrès mondial du loisir, à Québec en 2008. Pas la reconnaissance "cadeau", mais la reconnaissance "je-vous-ai-vu", "je-sais-qui-vous-êtes et ce que vous faites". »

Avec une contribution dont la valeur monétaire équivaut à l'ensemble des budgets octroyés par les municipalités du Québec en loisir et culture, le bénévolat est une richesse qu'il importe de valoriser. Dans ce sens, les bénévoles doivent se voir reconnaître un statut social clair. Port de signes distinctifs, affichage de photos dans les lieux de pratique, mention régulière de leur contribution lors d'événements, accès privilégié à des salles de « personnel » ne sont que quelques exemples de moyens qui permettent de rendre le bénévolat attractif à tous et à toutes.

Le bénévolat est et doit davantage être considéré comme une bonne habitude de vie. Comme activité sociale, il est

en effet autant porteur de santé que l'activité physique et l'alimentation.

## **Des changements structurants plutôt que des gestes à la pièce**

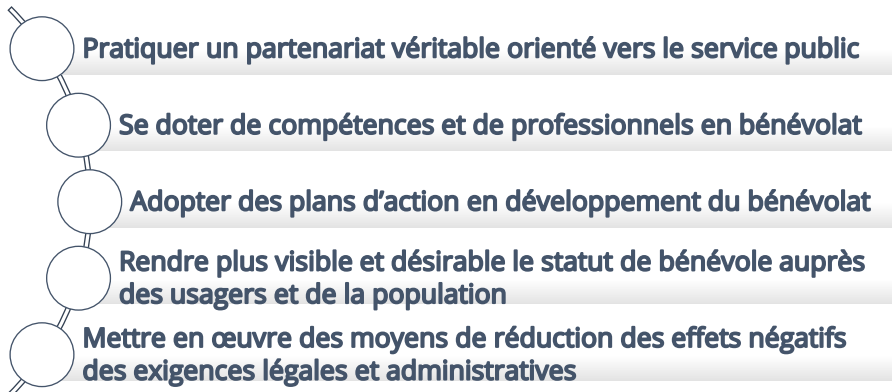
Depuis près de 20 ans, grâce à des ateliers, des publications et des colloques, les professionnels en loisir ont compris les changements, les outils et les gestes nécessaires pour gérer la transition vers le bénévolat nouveau. Toutefois, il semble que les organisations et les municipalités n'aient pas encore pris les décisions politiques et dégagé les budgets nécessaires pour affirmer et soutenir la mise en œuvre des mesures qui s'imposent.

On constate ici une situation semblable à celle qui prévaut quand il s'agit de faire face aux changements climatiques : ce ne sont pas les mesures et les outils qui font défaut, mais bien la volonté politique. En loisir public, cette volonté politique doit être animée par les directions des services municipaux, gouvernementaux et associatifs. Les associations professionnelles et les établissements de formation des professionnels et des techniciens doivent se faire les précurseurs d'une formation des acteurs de demain et du perfectionnement des professionnels d'aujourd'hui. En somme, il faut des gestes structurants.

Quels sont ces gestes structurants?

municipal. La municipalité reconnaîtra ainsi la valeur sociale et financière du bénévolat en en faisant un

habituels de gestion des bénévoles, du recrutement à la reconnaissance en passant par l'encadrement.



*Au premier chef, les municipalités doivent, dans une politique de l'engagement bénévole, reconnaître de façon formelle et politique l'apport et le partenariat des bénévoles et des organisations bénévoles; c'est là une question de valeurs et de principes.*

Cette reconnaissance exige de se distancier d'une approche paternaliste de donneur de contrats au profit d'un véritable « faire ensemble » s'étalant de la phase de planification à celle de l'évaluation. Dans cette mouvance, la municipalité, garante du bien commun, documente les besoins et partage le choix des mesures avec ses citoyens.

Par la suite, il faut investir temps et argent dans du personnel compétent. La création de postes d'employés spécialisés en gestion et développement du bénévolat et des bénévoles assurera la pérennité et l'évolution de l'engagement

champ de compétences professionnelles qui ne peut plus être laissé au hasard des bonnes volontés.

Dans cette foulée, les établissements d'enseignement doivent emboîter le pas si ce n'est le devancer. Il est urgent de consolider le capital de savoir en émergence sur le bénévolat et de mettre au point outils, méthodes et stratégies professionnels, d'offrir des programmes et non seulement quelques cours éphémères, d'accélérer les programmes de recherche et développement, et de modifier, le cas échéant, les cursus actuels.

Par ailleurs, il importe d'adopter et de financer un véritable plan d'action stratégique propre à diagnostiquer, promouvoir, soutenir et développer l'engagement bénévole et la santé des OSBL. Ce plan doit inclure tout autant la gouvernance et la gestion des organisations que les fonctions

Il doit mettre l'accent sur la visibilité et la désirabilité sociale et communautaire de l'engagement bénévole.

Enfin, il importe de réduire les effets négatifs des exigences légales et administratives, et de développer de nouveaux services qui s'inscrivent dans cet objectif.

### **Les sceptiques seront-ils confondus?**

Certains font valoir qu'on peut encore se débrouiller en gardant le statu quo, qu'il est toujours possible de recruter tel ou tel bénévole, et que la banque des retraités s'agrandit chaque jour et donne espoir de remplacer les TLM par d'autres TLM. Ces gens n'ont pas tout à fait tort. Ils peuvent même invoquer la débrouillardise comme atout nécessaire pour pallier au cas par cas les lacunes du bénévolat.

Toutefois, faute d'agir, le risque est grand de voir les services de loisir perdre leur avantage politique qui découle du partenariat avec les citoyens.

Rejoignant de moins en moins de personnes, ils seront confinés aux sports fédérés, aux activités de cours et aux camps de jour. Faute d'investir pour rendre le bénévolat en loisir désirable, le risque augmente de voir les bénévoles s'engager ailleurs. Sans partenariat, il est facile de considérer de plus en plus les citoyens et les organismes comme des clients

et d'abandonner le service public au profit d'une pensée « commerciale ». Comme on l'a observé dans de multiples cas, faute de s'adapter à un environnement changeant, il est possible de se faire déclasser par ceux (organisations et autres services municipaux) qui soutiennent la pratique libre et les initiatives spontanées de groupes non

formels. Faut-il rappeler la force du loisir en développement social et en réponse aux problématiques sociales et de santé publique? Certes, l'inaction peut sembler acceptable aujourd'hui, mais le sera-t-elle demain?

Comme le martèle une certaine Greta, écoutons la science!

---

<sup>1</sup> André Thibault, Ph. D. professeur émérite.

<sup>2</sup> Thibault, A. et Fortier, J. (2003), « Comprendre et développer le bénévolat en loisir dans un univers technique et clientéliste », *Loisir et Société*, vol. 26, n° 2, p. 315

<sup>3</sup> AQLM et Laboratoire en loisir et vie communautaire, Une politique du loisir au Québec, chapitre 1 : Loisir, communauté locale et qualité de vie, dans *Le loisir public au Québec, Une vision moderne*, Presses de l'Université du Québec, 2001, p. 16.

<sup>4</sup> Données 2013 extraites de *Le bénévolat aujourd'hui au Canada*, Bénévoles Canada, <https://volunteer.ca/vdemo/design/landscapefr.png>. Rien, dans les recherches, n'indique que cette tendance soit inversée. En 2010, la proportion était de 25%-75%.

<sup>5</sup> Thibault, A., Fortier, J., Leclerc, D. (2011) Bénévolats nouveaux, approches nouvelles, Réseau de l'action bénévole du Québec, <http://www.rabq.ca/app/DocRepository/2/Publications/BNANCompleL.pdf>, 63p.

<sup>6</sup> Gouvernement du Québec, STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE EN ACTION BÉNÉVOLE 2016-2022, p.13 [https://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Broch\\_Strategie-action-benevole\\_2016-2022.pdf](https://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Broch_Strategie-action-benevole_2016-2022.pdf)

<sup>7</sup> [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw030?owa\\_no\\_site=1847](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw030?owa_no_site=1847)

<sup>8</sup> Travail, Emploi et Solidarité sociale Québec, *Action bénévole*, 2016, <https://www.mtess.gouv.qc.ca/sacais/action-benevole/index.asp>. consulté le 16 décembre 2019