ANALYSE DE PROFESSION

Gestionnaire de bénévoles

RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC

Automne 2010

Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles

produite par

Édu Conseil

Équipe chargée du suivi du projet au Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)

Responsabilité du projet

Nicole René
Directrice
RABQ

Membres du comité directeur du projet

Philippe Beaudoin
Chargé de projet, Formation
Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC)

Daniel Caron
Directeur général
Conseil québécois du loisir (CQL)

Emma Comeau
Coordonnatrice, Ressources bénévoles
Le Phare, Enfants et Familles

Andrée Méthot
Gestionnaire de ressources bénévoles
Institut universitaire de gériatrie de Montréal (IUGM)

Denis Nantel
Agent de développement communautaire
Fondation Berthiaume-Du Tremblay

Esther Sanschagrin
Conseillère en action communautaire et au don
Direction des activités de soutien aux initiatives sociales et à l'action communautaire
Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS)

Équipe de production de l'analyse à la société Éduconseil inc.

Gilbert Rousseau
Président
Coresponsable du projet

Lise Horth
Directrice générale et des communications
Coresponsable du projet

Suzie Chamberland
Membre de l'équipe professionnelle
Analyste

Révision linguistique

Isabelle Bouchard
Réviseure
Bla bla rédaction

Une initiative de :

RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC

Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales
Québec

La présente analyse a été réalisée, en partie, grâce à une contribution financière de la Commission des partenaires du marché du travail.

Commission des partenaires du marché du travail
Québec

© Réseau de l'action bénévole du Québec, 2010
ISBN 978-2-923933-00-9 (version imprimée)
ISBN 978-2-923933-01-6 (PDF)
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2010

ACTION BÉNÉVOLE QUÉBEC

Remerciements

L'équipe d'Éduconseil inc. se joint au Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) pour remercier chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont participé à la production de la présente analyse et, ainsi, contribué au succès du projet. Tout particulièrement, les remerciements s'adressent aux personnes-ressources et aux gestionnaires de bénévoles qui ont accepté de partager, au cours d'une entrevue ou à l'occasion d'un groupe de discussion, leur connaissance relative au monde du bénévolat au Québec et leur expertise en ce qui a trait à la gestion de bénévoles. La disponibilité, la bienveillance, la générosité, l'ouverture et la passion de chacune et de chacun méritent d'être signalées.

L'équipe exprime également sa reconnaissance à l'endroit de la personne responsable du projet au RABQ, M^me^ Nicole René, de même qu'envers les membres du comité directeur du projet, M^mes^ Emma Comeau, Andrée Méthot et Esther Sanschagrin, et MM. Philippe Beaudoin, Daniel Caron et Denis Nantel. L'équipe a fort apprécié la confiance que ces personnes lui ont témoignée, la considération qu'elles lui ont accordée de même que l'esprit de collaboration dont elles ont fait preuve tout au long des travaux.

Enfin, l'équipe tient à mentionner que la production de l'analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles lui a permis de découvrir un monde animé par la bonté. Aussi, dans la conduite du projet comme dans la production du présent rapport, l'équipe a-t-elle veillé à faire honneur à cette bonté.

Table des matières

Glossaire **7**

Présentation **8**

1 Le but de l'analyse **9**

2 La méthode suivie pour produire l'analyse et pour en valider le contenu **10**
2.1 La population visée par le projet et les critères d'échantillonnage qui ont présidé à la sélection des personnes invitées à participer à l'analyse 11
2.2 Les caractéristiques de l'échantillon des personnes consultées en entrevue 12
2.3 Le processus de validation de l'analyse 15
2.4 Les principales activités d'enquête et d'analyse mises en œuvre 16

3 Le monde du bénévolat au Québec **17**
3.1 La définition du bénévolat et son évolution 19
3.2 Le portrait du bénévolat et le profil des ressources bénévoles au Québec 22

4 Le contexte général de l'exercice de la profession **23**
4.1 La diversité observée dans la gestion de bénévoles au Québec 25
4.2 Les principales difficultés éprouvées et les changements à prévoir dans l'exercice de la profession 28

5 L'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec **28**
5.1 L'environnement de travail des gestionnaires de bénévoles 29
5.1.1 L'environnement physique 29
5.1.2 L'environnement organisationnel 30
5.2 L'encadrement légal de la profession 31
5.3 Les ressources utilisées par les gestionnaires de bénévoles 33
5.4 Les exigences particulières liées à l'exercice de la profession 34
5.5 L'offre de formation liée à l'exercice de la profession 35

6 L'exposé du travail accompli dans l'exercice de la profession **37**
6.1 La vue d'ensemble des fonctions et des tâches 37
6.2 La présentation détaillée des fonctions, des tâches et des opérations, y compris les conditions et les exigences de réalisation de celles-ci 39

7 Le répertoire des savoirs utiles à l'exercice de la profession **69**
7.1 Les connaissances ou les savoirs 69
7.2 Les habiletés ou les savoir-faire 70
7.3 Les attitudes ou comportements attendus ou les savoir-être 73

Bibliographie **75**

Annexes **81**

Annexe I Liste des quinze secteurs d'activité regroupés au sein du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) 82
Annexe II Liste des personnes qui ont participé à une entrevue 83
Annexe III Liste des personnes qui ont participé aux travaux du groupe de discussion visant la validation de l'analyse de la profession 87
Annexe IV Analyse statistique descriptive du bénévolat et des ressources bénévoles au Québec 89

Glossaire

Terme	Signification
Attestation de vérification des antécédents criminels	L'attestation de vérification des antécédents criminels est un document qui confirme l'absence de casier judiciaire d'une personne. […] Cette vérification vise à établir si le demandeur a été condamné ou mis en accusation pour une infraction criminelle ou pénale. Elle vérifie également s'il a déjà fait preuve d'un comportement faisant craindre pour la sécurité physique ou morale des personnes sous sa responsabilité. (Site Internet de SERVICES QUÉBEC – CITOYENS [www.formulaire.gouv.qc.ca])
Conditions de réalisation de la tâche	Les conditions de réalisation sont les modalités et les circonstances qui ont un impact déterminant sur la réalisation de la tâche et illustrent notamment l'environnement de travail, les risques à la santé et à la sécurité au travail, l'équipement, le matériel et les ouvrages de référence utilisés au regard de l'accomplissement de la tâche. (MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT et COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL, *Cadre de référence et instrumentation pour l'analyse d'une profession*, Québec, Gouvernement du Québec, 2007, 42 p., ci-après désigné simplement comme MELS et CPMT)
Écoute active	Action qui consiste à adopter certaines attitudes et à utiliser certaines techniques dans un effort pour comprendre la personne dans ce qu'elle vit intérieurement afin de l'amener à prendre conscience par elle-même de ses besoins, de ses attentes et de ses possibilités et, par conséquent, à mieux s'assumer ou se prendre en charge. (Site Internet de CAP SANTÉ OUTAOUAIS [www.capsante-outaouais.org])
Exigences de réalisation de la tâche	Les exigences de réalisation de la tâche sont les exigences établies pour qu'une tâche soit réalisée de façon satisfaisante. (MELS et CPMT)
Fonction	Une fonction est un ensemble de tâches liées entre elles et elle est définie par les résultats du travail. (MELS et CPMT)
Opérations	Les opérations sont les actions qui décrivent les étapes de réalisation d'une tâche et permettent d'établir le « comment » pour l'atteinte du résultat. Elles sont rattachées à la tâche et liées entre elles. (MELS et CPMT)
Profession	La profession correspond à tout type de travail déterminé, manuel ou non, effectué pour le compte d'un employeur ou pour son propre compte, et dont on peut tirer ses moyens d'existence. (MELS et CPMT)
Tâches	Les tâches sont les actions qui correspondent aux principales activités de l'exercice de la profession analysée. Une tâche est structurée, autonome et observable. Elle a un début déterminé et une fin précise. Dans l'exercice d'une profession, qu'il s'agisse d'un produit, d'un service ou d'une décision, le résultat d'une tâche doit présenter une utilité particulière et significative. (MELS et CPMT)

Présentation

Le présent document fait état du résultat de l'analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec. Il se divise en sept chapitres.

Chapitre 1

- Ce chapitre expose le but de l'analyse.

Chapitre 2

- Ce deuxième chapitre présente la méthode suivie pour produire l'analyse et en valider le contenu.

Chapitre 3

- Ce troisième chapitre donne une vue d'ensemble de ce qui caractérise le monde du bénévolat au Québec.

Chapitres 4 à 7

Pour leur part, ces chapitres exposent ce que recouvre le travail exécuté par les gestionnaires de bénévoles et ce qu'exige l'exercice de la profession :

- le chapitre 4 présente le contexte général de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec;
- le chapitre 5 vise la description de l'exercice de la profession au Québec;
- le chapitre 6 fait état du travail accompli dans l'exercice de la profession;
- le chapitre 7 consiste en un répertoire des savoirs utiles à l'exercice de la profession.

« Le cœur de la profession de gestionnaire de bénévoles réside dans la relation établie avec les ressources bénévoles. »

1 Le but de l'analyse

Le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) est un organisme sans but lucratif, dont le financement est assuré principalement par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il a été créé et légalement constitué en janvier 2003. Sa mission consiste à regrouper, de façon multisectorielle, les acteurs de l'action bénévole au Québec en vue de favoriser les échanges, la représentation et la promotion de l'engagement bénévole. Aussi, en regroupant les forces vives du bénévolat, le RABQ favorise-t-il la mise en commun des outils et des expertises de manière à contrer au mieux les difficultés liées, notamment, au recrutement, à la formation et à l'encadrement des bénévoles. Dans la poursuite de sa mission, le RABQ lançait, à l'automne 2009, un appel d'offres au sujet de la production d'une analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec. Pour le RABQ, il s'agissait de poursuivre les travaux entrepris sur la mouvance des pratiques en matière de bénévolat au Québec et de permettre aux différents acteurs du milieu d'adapter leur action et, en particulier, la gestion des bénévoles, à cette nouvelle réalité. Au terme de l'examen des propositions reçues pour concrétiser le projet, le RABQ confiait le mandat de produire l'analyse de la profession à l'équipe d'Éduconseil inc.

Le but du projet du RABQ est d'établir le portrait de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec, et ce, selon toutes les situations d'exercice de la profession — et celles-ci sont nombreuses en raison de la diversité des secteurs en cause —, c'est-à-dire en fonction des particularités du milieu où elle est exercée et des caractéristiques du poste occupé par les personnes qui l'exercent. Cela suppose de cerner, de façon à la fois générale et détaillée, ce que recouvre le travail exécuté par les gestionnaires de bénévoles et ce qu'exige l'exercice de cette profession. Les données recherchées au cours de l'analyse sont donc de nature qualitative. De fait, elles renvoient aux éléments suivants :

- ce qui caractérise la profession (secteurs d'activité, réglementation, conditions de travail, organisation du travail et responsabilités, exigences des milieux au regard des conditions d'entrée dans la profession, changements prévus dans l'exercice de la profession ou tendances de développement de la profession, possibilités de progression dans la carrière);
- ce que recouvre le travail exécuté par les gestionnaires de bénévoles dans toutes les situations d'exercice de la profession, à savoir les tâches et les opérations exercées dans la profession, les fonctions auxquelles elles peuvent être associées, les conditions de réalisation des tâches (matériel, consignes, documents, normes, dangers liés à la santé et à la sécurité, facteurs de stress, collaboration), les exigences de réalisation des tâches ou le résultat attendu (critères mesurables et observables de la réalisation satisfaisante des tâches);
- ce que constituent les connaissances, les habiletés et les comportements attendus dans l'exercice de la profession, soit les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être.

Voyons, dans le chapitre qui suit, la méthode suivie par l'équipe d'Éduconseil pour mener à bien le projet, c'est-à-dire pour produire l'analyse et en valider le contenu.

2 La méthode suivie pour produire l'analyse et pour en valider le contenu

Le présent chapitre expose la méthode suivie pour produire l'analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec et pour en valider le contenu. Il comprend quatre sections qui portent respectivement sur ce qui suit :

- la population visée par le projet et les critères d'échantillonnage qui ont présidé à la sélection des personnes invitées à participer à l'analyse;
- les caractéristiques de l'échantillon des personnes consultées en entrevue;
- le processus de validation de l'analyse;
- les principales activités d'enquête et d'analyse mises en œuvre.

2.1 La population visée par le projet et les critères d'échantillonnage qui ont présidé à la sélection des personnes invitées à participer à l'analyse

La population visée par le projet de l'analyse de la profession peut être présentée selon deux catégories. Il y a les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles ou qui occupent des fonctions qui lui sont rattachées. Puis, il y a celles qui supervisent le travail de gestionnaires de bénévoles, qui dirigent l'une ou l'autre des associations, fédérations ou organisations liées au secteur du bénévolat au Québec ou, alors, en font ou en ont fait partie, qui participent à la formation de gestionnaires de bénévoles, qui travaillent dans les organismes partenaires du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) dans le projet, comme le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales, le Secrétariat au loisir et au sport du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, ou qui font de la recherche sur le bénévolat[1]. Ces personnes ont été invitées à partager leur expertise avec les membres de l'équipe de recherche, soit à titre d'expertes et d'experts de la profession, pour les premières, soit en tant que personnes-ressources, pour les secondes, et ce, au moyen d'une entrevue visant à mettre au jour les données utiles pour l'analyse ou à l'occasion d'un groupe de discussion visant à valider le contenu de l'analyse[2].

L'échantillon des personnes qui ont été consultées dans le projet a été construit de manière à soutenir la fiabilité des données mises au jour et la validité du résultat de l'analyse, c'est-à-dire à l'aide des deux critères propres à la construction d'un échantillon représentatif lorsqu'il s'agit d'une collecte de données de nature qualitative. Ces critères sont ceux de la diversité et de l'exhaustivité. La diversité vise à ce que les personnes retenues dans l'échantillon assurent la représentation de toutes les situations (variables) pertinentes pour l'analyse. Pour sa part, l'exhaustivité vise à ce que toutes les données utiles à ces différentes situations soient mises au jour, ce qui correspond à la saturation de l'objet, laquelle est atteinte lorsque les dernières entre-

1. Les personnes qui font de la recherche sur le bénévolat visées par le projet regroupent principalement les membres de l'équipe du Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'Université du Québec à Trois-Rivières, à savoir Julie Fortier, Ph. D., directrice du Laboratoire, David Leclerc, professionnel de recherche au Laboratoire, et André Thibault, Ph. D, chercheur sénior au Laboratoire, qui mènent actuellement une seconde étude liée au mouvement bénévole au Québec pour le compte du RABQ. Ces trois personnes ont accordé, à titre de personnes-ressources, une entrevue à l'équipe d'Éduconseil au cours du projet. Ce faisant, elles lui ont communiqué le résultat de leurs travaux de recherche et elles ont mis à sa disposition des documents pertinents pour l'analyse.
2. Se reporter à l'annexe II du présent rapport pour consulter la liste des personnes qui ont participé à une entrevue et à l'annexe III pour consulter celle des personnes qui ont pris part au groupe de discussion.

vues menées n'apportent pas de données nouvelles par rapport à celles qui ont déjà été recueillies. Ainsi, les variables pertinentes pour assurer la diversité dans la présente analyse sont les suivantes :

- les secteurs d'activité visés par le bénévolat, dont les quinze secteurs regroupés au sein du RABQ, lesquels sont présentés à l'annexe I du présent rapport, et d'autres secteurs comme ceux qui sont liés à l'écoute, à l'organisation d'événements et au bénévolat d'affaires;
- la mission des associations, des fédérations et des organisations qui œuvrent dans les secteurs en cause, les caractéristiques des diverses populations desservies par ces organisations et le profil des ressources bénévoles qui s'y engagent;
- le rôle exercé par les personnes dans les organisations ou le type de poste occupé;
- la répartition des organisations selon les régions du Québec (milieux urbain, semi-urbain et rural).

L'échantillon des personnes qui ont été consultées dans le projet a donc été construit en fonction de ces variables. Il a également été construit à l'aide de la liste des organismes qui représentent les différents secteurs regroupés au sein du RABQ et de leurs membres respectifs fournie à l'équipe de recherche par le RABQ[3]. Il a en outre été construit à partir des démarches menées par l'équipe de recherche en vue de cibler d'autres regroupements et organismes touchés par la gestion de bénévoles et qui ne sont pas membres du RABQ.

2.2 Les caractéristiques de l'échantillon des personnes consultées en entrevue

L'importance du nombre des variables à prendre en considération dans l'analyse pour établir un portrait complet et réaliste de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec, comme le souhaitait le RABQ, et la multiplication des organisations concernées par le projet ont exigé de consulter de nombreuses personnes au moyen d'une entrevue au cours de l'analyse. À cet égard, il faut voir que l'équipe de recherche a communiqué avec chacune des personnes qui représentent l'un ou l'autre des secteurs au RABQ pour les inviter à participer à une entrevue et pour déterminer la ou les personnes à joindre à l'intérieur de leur association, fédération ou organisation au cours de l'analyse. Elle a fait de même avec les représentantes et les représentants des partenaires du RABQ dans le projet et des autres organismes touchés par le projet[4].

Au total, l'équipe a mené 57 entrevues auprès de 63 personnes, dont 32 ont été consultées à titre de personnes-ressources et 31 en tant que gestionnaires de bénévoles, soit 10 qui occupent un poste dédié à la gestion de bénévoles et 21 qui occupent un poste dédié à la gestion de l'organisation ou à une autre fonction au sein de celle-ci et qui comptent parmi leurs responsabilités la gestion de bénévoles. Les entrevues qui ont réuni plus d'une personne ont visé le plus souvent des personnes qui occupent un poste de gestionnaire de bénévoles et les personnes qui supervisent leur travail, soit celles qui dirigent l'organisation[5].

3. L'équipe d'Éduconseil tient à souligner le travail remarquable de M^me^ Marilyne Élément, alors coordonnatrice au RABQ, qui a produit cette liste d'organismes, laquelle s'est révélée un instrument non seulement essentiel, mais tout à fait efficace pour le projet.

4. Il est intéressant de noter que les personnes qui représentent les secteurs regroupés au sein du RABQ comme celles qui représentent les partenaires du RABQ dans le projet ont toutes accepté d'accorder une entrevue à l'équipe de recherche. Il importe d'ajouter que les personnes jointes dans les organisations visées par le projet ont fait de même.
5. Rappelons que l'annexe II présente la liste des personnes qui ont participé à une entrevue.

Les entrevues ont eu une durée totale de 49,3 heures ou 2 955 minutes et une durée moyenne de 52 minutes. Les 19 premières entrevues ont été menées face à face.

Ainsi, les personnes qui ont contribué à l'analyse sont tout à fait représentatives de la population visée par le projet. En effet, elles sont réparties dans chacun des secteurs visés par le bénévolat réunis au sein du RABQ et dans d'autres secteurs comme ceux de l'écoute, de l'organisation d'événements et du bénévolat d'affaires. De même, elles se trouvent dans tous les types d'organisation en cause, elles agissent à tous les titres utiles aux fins du projet et auprès des diverses populations desservies, puis elles sont issues de la vaste majorité des régions du Québec.

L'échantillon des personnes consultées a donc permis de respecter le critère de diversité propre à la production de la présente analyse de profession. Il a permis également de respecter le second critère associé à une telle démarche de recherche, soit celui de l'exhaustivité, puisque les données recueillies au cours de l'analyse ont été saturées, et ce, très tôt au début des entrevues. De fait, les dernières entrevues n'ont pas donné lieu à la collecte de nouvelles données, mais elles ont permis de confirmer celles qui étaient déjà mises au jour, ce qui a contribué à enrichir le résultat de l'analyse, d'autant que les idées énoncées par chacune des personnes consultées ont toujours été amenées de façon originale. Par ailleurs, il était essentiel de poursuivre l'enquête auprès des organisations dans tous les secteurs visés par l'analyse pour s'assurer d'établir le portrait de la profession selon toutes les situations liées à son exercice. Ainsi, les organisations consultées sont non seulement membres de toutes les associations ou fédérations qui forment le RABQ, mais elles peuvent également être membres d'autres organisations, dont le Regroupement des événements majeurs internationaux, le Réseau alternatif et communautaire des organismes en santé mentale et l'Association des centres d'écoute téléphonique du Québec.

Enfin, il est intéressant de mentionner que les personnes consultées à titre de personnes-ressources sont en majorité des hommes. En effet, parmi les 32 personnes visées, dont celles qui dirigent les associations ou fédérations représentées au RABQ, 23 sont des hommes et 9 sont des femmes. Ces personnes cumulent de nombreuses années d'expérience dans le domaine du bénévolat au Québec. De fait, elles ont à leur actif, en moyenne, 23 années d'expérience dans l'exercice de fonctions liées à l'action bénévole. Il est intéressant de voir également, à l'aide des tableaux qui suivent, que le profil sociodémographique des personnes qui ont participé à une entrevue, à titre d'expertes et d'experts de la profession, est diversifié sur les plans du sexe, de l'âge, du nombre d'années d'expérience et de la scolarité.

L'analyse des données exposées dans le tableau 2.1 révèle que les personnes consultées à titre d'expertes et d'experts de la profession sont pour la plus grande part des femmes (83,9 p. 100), puisqu'elles sont au nombre de 26 à avoir participé à une entrevue à ce titre alors que leurs collègues masculins le sont au nombre de 5. Pour sa part, l'analyse des données réunies dans le tableau 2.2 révèle que les personnes visées ont, pour la plus grande part (12/31 = 38,7 p. 100), de 40 à 54 ans. Elle montre également que les personnes plus jeunes, soit celles dont l'âge varie de 30 à 39 ans et celles qui ont 29 ans ou moins, regroupent près du tiers des personnes visées. De fait, on en trouve 6 parmi les premières, soit 19,4 p. 100, et 4 parmi les secondes, soit 12,9 p. 100. Enfin, l'analyse des données révèle que les personnes qui ont 55 ans ou plus représentent 29,0 p. 100 (9/31) du nombre total des

personnes qui ont pris part à une entrevue à titre d'expertes ou d'experts de la profession.

En ce qui a trait à la scolarité des personnes, l'analyse des données présentées dans le tableau 2.3 révèle que la majorité des personnes (25/31 = 80,6 p. 100) ont un diplôme d'études universitaires, dont 4 ont un diplôme de deuxième cycle, alors que 19,4 p. 100 (6/31) d'entre elles ont un diplôme d'études collégiales (3/31) ou alors un diplôme d'études secondaires (3/31). Les domaines d'études des personnes qui ont un diplôme d'études universitaires ou collégiales sont nombreux et diversifiés. Il s'agit principalement des domaines suivants : l'administration et l'administration sociale, la récréologie, l'animation, les sciences humaines et sociales, les sciences de l'éducation, le service social et l'organisation communautaire, l'activité physique et sportive, les communications, la gestion de ressources humaines, l'andragogie, la théologie, la philosophie, les lettres, les soins infirmiers, la gérontologie, la toxicomanie, l'enfance inadaptée et l'éducation spécialisée. Par ailleurs, il y a lieu de noter que la majorité des personnes consultées participent ou ont participé à des activités de perfectionnement, lesquelles sont liées pour l'essentiel à la gestion de bénévoles, à la gestion de conflits, à l'animation et à la gouvernance démocratique d'un organisme sans but lucratif. Il convient d'ajouter que certaines d'entre elles sont actuellement inscrites à une formation conduisant à un certificat ou à un diplôme de deuxième cycle, notamment en animation, en gestion de ressources humaines et en récréologie.

Quant à l'analyse des données du tableau 2.4 relatives à l'expérience de travail, elle montre qu'un peu plus de la moitié de l'effectif total des 31 personnes concernées, à savoir 16 d'entre elles, ont de 5 à 14 années d'expérience de travail. Parmi celles-ci, 9 ont à leur actif de 5 à 9 années d'expérience et 7 en ont de 10 à 14. Par ailleurs, une proportion similaire de personnes, soit 5 d'entre elles, cumulent soit le nombre d'années d'expérience le moins élevé, à savoir 4 années ou moins, soit le plus élevé, à savoir 25 années ou plus. Enfin, 2 personnes ont à leur actif de 15 à 19 années d'expérience de travail et 3 en ont de 20 à 24.

Dans un autre ordre d'idées, mentionnons que le nombre de ressources bénévoles avec lesquelles les personnes consultées à titre d'expertes et d'experts de la profession sont appelées à travailler varie de quelques dizaines à quelques milliers de personnes. Dans certains cas, le nombre de bénévoles fluctue au gré des activités et peut s'élever de façon importante au cours de l'année et à l'occasion d'événements particuliers.

« Les gestionnaires de bénévoles assurent la jonction entre les ressources bénévoles et la direction de l'organisation. »

Tableau 2.1
Répartition des personnes qui ont participé à une entrevue à titre d'expertes et d'experts de la profession selon le sexe

Catégorie	Nombre	%
Femmes	26	83,9
Hommes	5	16,1
Total	**31**	**100,0**

Source : Tableau produit par Éduconseil inc.

Tableau 2.2
Répartition des personnes qui ont participé à une entrevue à titre d'expertes et d'experts de la profession selon l'âge

Catégorie	Nombre	%
29 ans ou moins	4	12,9
De 30 à 39 ans	6	19,4
De 40 à 44 ans	5	16,1
De 45 à 49 ans	3	9,7
De 50 à 54 ans	4	12,9
55 ans ou plus	9	29,0
Total	**31**	**100,0**

Source : Tableau produit par Éduconseil inc.

Tableau 2.3
Répartition des personnes qui ont participé à une entrevue à titre d'expertes et d'experts de la profession selon le degré de scolarité atteint

Catégorie	Nombre	%
Études secondaires	3	9,7
Études collégiales	3	9,7
Études universitaires, premier cycle	21	67,7
Études universitaires, deuxième cycle	4	12,9
Total	**31**	**100,0**

Source : Tableau produit par Éduconseil inc.

Tableau 2.4
Répartition des personnes qui ont participé à une entrevue à titre d'expertes et d'experts de la profession selon l'expérience de travail

Catégorie	Nombre	%
4 années d'expérience ou moins	5	16,1
De 5 à 9 années d'expérience	9	29,0
De 10 à 14 années d'expérience	7	22,6
De 15 à 19 années d'expérience	2	6,5
De 20 à 24 années d'expérience	3	9,7
25 années d'expérience ou plus	5	16,1
Total	**31**	**100,0**

Source : Tableau produit par Éduconseil inc.

2.3 Le processus de validation de l'analyse

Pour valider l'analyse de la profession, l'équipe de recherche a préparé, à l'intention des personnes invitées à participer à un groupe de discussion mis sur pied pour l'occasion, un document intitulé *Document de consultation des expertes et des experts de la profession*. Ce document a été transmis aux personnes concernées, avant la tenue de la réunion, de manière à ce qu'elles puissent préparer leur participation aux travaux du groupe de discussion. Aussi, en plus de présenter l'ensemble des éléments du rapport de l'analyse, le document comportait-il les questions liées à la validation de l'analyse.

Les personnes invitées à valider l'analyse ont été sélectionnées, tout comme les personnes consultées en entrevue, de manière à assurer une juste représentation de la population visée par le projet selon les différentes situations d'exercice de la profession. Au total, neuf personnes, soit sept femmes et deux hommes, qui sont gestionnaires de bénévoles ou qui occupent un poste lié à la

gestion de bénévoles ont participé au groupe de discussion. Elles sont issues des divers secteurs touchés par le projet, elles viennent d'un milieu rural, semi-urbain ou urbain et elles ont à leur actif de 5 à 30 années ou, en moyenne, 17 années d'expérience de travail se rapportant au monde du bénévolat[6].

Dès le début des travaux du groupe de discussion, les expertes et experts de la profession ont fait valoir que l'analyse proposée dans le document de consultation consistait en une présentation juste, complète et réaliste de l'exercice de la profession. Ces personnes ont indiqué avoir été touchées par la pertinence de l'analyse, notamment par le fait que les dimensions humaines du rôle de gestionnaire de bénévoles y étaient bien illustrées comme d'ailleurs l'importance stratégique de ce rôle au sein des organisations et les exigences qu'il recouvre. Puis, au cours de l'examen des éléments de contenu de l'analyse, chapitre par chapitre, elles ont mentionné que, malgré que cela puisse paraître étonnant de voir l'ampleur de ce que représente l'exercice de la profession, il n'y avait rien à retrancher ni rien à ajouter dans ce qui était exposé et que le tout était formulé de façon appropriée à la situation. De plus, elles ont tenu à dire que l'activité de validation de l'analyse à laquelle on les avait conviées était fort intéressante et que le fait de pouvoir discuter avec des gestionnaires de bénévoles venant d'autres milieux et de constater que leur réalité était tout à fait comparable à celle des autres était plutôt rassurant.

Les travaux du groupe de discussion n'ont donc pas donné lieu à la révision des éléments de contenu de l'analyse. Toutefois, la richesse de la discussion tenue entre les personnes et la qualité du partage de leur expertise et de leur expérience ont permis à l'équipe d'améliorer le texte à quelques endroits, en particulier dans les chapitres 3 et 4 du document.

2.4 Les principales activités d'enquête et d'analyse mises en œuvre

Dans la concrétisation de l'analyse de la profession, l'équipe d'Éduconseil a travaillé en étroite collaboration avec la personne responsable du projet au RABQ de même qu'avec les membres du comité directeur du projet. De plus, elle a produit l'analyse de manière à ce que la Commission des partenaires du marché du travail, qui a accordé au RABQ une partie du financement de la présente analyse en ce qui concerne les secteurs de l'action communautaire touchés par le projet, y trouve les données habituellement mises au jour dans une analyse de profession[7].

De même, elle a suivi une démarche conforme aux techniques et méthodes utilisées en sciences sociales. Ainsi, elle a exécuté un certain nombre d'activités d'enquête, de même que de traitement et d'analyse de données, en faisant preuve de la rigueur nécessaire sur le plan méthodologique. Enfin, en conformité avec le mandat qui lui a été confié, l'équipe a conduit les travaux entre les mois de janvier et de mai 2010.

Parmi les principales activités accomplies par l'équipe de recherche pour atteindre les objectifs du mandat, citons les suivantes :

- préparer une séance de travail à tenir avec la personne responsable du projet au RABQ et les membres du comité directeur du projet, et y participer afin d'obtenir des renseignements et d'échanger des points de vue au sujet, notamment, des objectifs poursuivis dans le projet et du calendrier de travail, des données dis-

6. Rappelons que l'annexe III présente la liste des personnes qui ont pris part au groupe de discussion.

7. Se reporter au document suivant : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT et COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL, *Cadre de référence et instrumentation pour l'analyse d'une profession*, Québec, Gouvernement du Québec, 2007, 42 p.

ponibles et pertinentes pour le projet, des personnes à consulter dans le projet et de la stratégie à adopter pour mener l'enquête;

- faire une recherche documentaire en vue de répertorier les documents qui traitent de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles et du bénévolat au Québec, dont la description de postes liés à la gestion de bénévoles, et les examiner de manière à repérer ceux qui contiennent des données pertinentes pour le projet, notamment au sujet de l'évolution du bénévolat, du travail accompli par les gestionnaires de bénévoles et des activités de formation qui leur sont offertes;
- faire l'analyse des données issues de la documentation, en tirer les conclusions utiles pour la suite des travaux et en dégager les éléments à retenir pour le rapport de l'analyse;
- établir, à l'aide des critères de représentativité décrits précédemment, l'échantillon des personnes à consulter en entrevue en vue de mettre au jour les données utiles sur la profession selon toutes les situations d'exercice de celle-ci;
- préparer la collecte des données, c'est-à-dire élaborer les guides d'entrevue et établir le calendrier lié à la consultation de chaque personne (prendre contact avec les personnes, fixer le moment des entrevues, etc.);
- mener les entrevues auprès des personnes concernées;
- faire le traitement et l'analyse des données recueillies, à l'aide des techniques de l'analyse qualitative;
- préparer une première version du rapport de l'analyse et animer une séance de travail pour discuter du résultat de l'analyse avec la personne responsable du projet au RABQ et les membres du comité directeur du projet;
- préparer, dans les suites de la séance de travail, un document de consultation visant à valider l'analyse à l'aide d'un groupe de discussion réunissant des expertes et des experts de la profession;
- animer le groupe de discussion et prendre les notes appropriées;
- faire l'analyse des commentaires exprimés sur les données contenues dans le document de consultation à propos de l'analyse de la profession;
- produire la version provisoire du rapport de l'analyse, puis animer une séance de travail pour discuter du rapport avec la personne responsable du projet au RABQ et les membres du comité directeur du projet;
- faire l'analyse des commentaires reçus sur le rapport de l'analyse;
- préparer la version définitive du rapport de l'analyse, puis la transmettre, pour lecture, à une personne qui se spécialise en révision linguistique;
- apporter les modifications qui s'imposent au rapport à la suite de la révision linguistique, puis transmettre celui-ci au RABQ.

3 Le monde du bénévolat au Québec

Le troisième chapitre du présent rapport donne une vue d'ensemble de ce qui caractérise le monde du bénévolat au Québec. Puisque cela sera utile pour comprendre ce que recouvre l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles et pour en saisir les exigences à court comme à moyen terme, il s'agit ici de présenter les faits saillants de la mouvance observée ces dernières années dans l'univers du bénévolat au Québec et de décrire la population engagée dans l'action bénévole. Aussi le chapitre est-il articulé autour de deux points :

- la définition du bénévolat et son évolution;
- le profil des bénévoles au Québec.

3.1 La définition du bénévolat et son évolution

D'entrée de jeu, il importe de signaler que les données exposées dans la présente section du chapitre renvoient aussi bien au résultat des études menées au cours des dernières années sur le sujet du bénévolat et de son évolution, en particulier celles qu'a produites l'équipe du Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'Université du Québec à Trois-Rivières sous la direction d'André Thibault, Ph. D., qu'à celui des entrevues conduites par l'équipe d'Éduconseil au cours de la présente analyse[8]. En effet, les données issues de la documentation et des entrevues convergent vers le constat suivant : dans la foulée des mouvements sociaux, les pratiques du bénévolat au Québec ont été marquées depuis quelques années par un changement important et elles continueront de l'être dans le futur.

Ainsi, au gré des transformations qui ont cours dans la société, les métamorphoses qui se présentent dans l'univers du bénévolat ont diverses origines dont les effets s'entrecroisent et se multiplient. Toutefois, on peut situer cette mouvance autour de grandes tendances qui peuvent être énoncées comme suit : la diversification des raisons conduisant à l'action bénévole et l'introduction des règles de la sphère marchande dans l'univers du bénévolat; la modification du rapport au temps et de son utilisation ainsi que l'attachement à une cause; l'engagement bénévole des personnes venant de diverses générations; l'arrivée de nouveaux acteurs sociaux dans l'univers du bénévolat.

La diversification des raisons conduisant à l'action bénévole et l'introduction des règles de la sphère marchande dans l'univers du bénévolat

Dans la société actuelle comme dans celle de demain, l'action bénévole irait au-delà du don de soi sans condition, couvrirait plusieurs dimensions de la vie en société et consisterait en un acte gratuit, engagé, libre et communautaire, lequel serait motivé par divers facteurs, selon les groupes de personnes concernées et les intérêts en présence. À cet égard, il peut être intéressant de retenir, aux fins de la présente analyse, la définition suivante du bénévolat ou de l'action bénévole :

> « Le bénévolat ou l'action bénévole est l'offre volontaire de son temps, de son énergie et de ses habiletés. 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

8. Pour constater la diversité des productions et leur source respective en ce qui a trait aux nouvelles réalités du bénévolat, se reporter à la bibliographie présentée à la fin du présent rapport.

commun). Elle agit en dehors de ses obligations personnelles et professionnelles[9]. »

Pendant de nombreuses années au Québec, le bénévolat a été lié à la pratique religieuse et, par le fait même, à la solidarité et aux liens interpersonnels et sociaux entretenus par l'intermédiaire des paroisses. Or, le Québec n'est plus ce qu'il était et l'appartenance des Québécoises et des Québécois à un groupe social, à une collectivité ou à une communauté ne passe généralement plus par la religion et ne se définit plus principalement autour des paroisses. Aussi assiste-t-on progressivement au passage d'un bénévolat plus traditionnel, soit celui dans lequel les personnes donnent leur temps sans compter et effectuent les tâches demandées sans discrimination, vers un bénévolat plus ciblé selon les champs d'intérêt, les compétences et la disponibilité — plus restreinte — des personnes, soit celui dans lequel le don existe toujours, mais où pointe la notion du contre-don ou du bénéfice[10]. À propos de ce dernier élément, on peut citer l'exemple de personnes aux études qui font du bénévolat dans une organisation en vue d'acquérir une expérience dans le domaine d'activité lié à leur formation de manière à pouvoir inscrire cette activité bénévole dans leur curriculum vitæ. On peut parler des personnes jeunes, comme des moins jeunes, qui veulent vivre une expérience personnelle, significative à leurs yeux, par l'intermédiaire de l'action bénévole. On peut aussi faire état du fait que les personnes immigrantes peuvent voir le bénévolat comme un moyen de s'intégrer à la société québécoise, voire de pénétrer le marché du travail, ou comme une manière d'établir des relations et de parler la langue de leur pays d'accueil. On peut signaler enfin le cas de personnes seules qui considèrent le bénévolat comme un moyen de sortir de l'isolement et de tisser des liens.

La modification du rapport au temps et de son utilisation ainsi que l'attachement à une cause

Le bénévolat n'échapperait pas à la réalité sociale voulant que l'engagement à long terme et inconditionnel ne fasse plus vraiment partie des pratiques habituelles de la population. En effet, un des changements marquants observés dans l'exercice du bénévolat réside dans la durée de l'engagement bénévole. Auparavant, les personnes pouvaient faire du bénévolat à long terme dans une organisation, quelquefois pendant des dizaines d'années. Aujourd'hui, elles souhaiteraient plutôt s'engager de façon ponctuelle, et ce, dans des événements ou des projets précis et délimités dans le temps ou pour des tâches particulières et bien définies. À ce sujet, les tâches que doivent effectuer les bénévoles représenteraient un des facteurs déterminants dans la décision des personnes d'offrir leur temps à une organisation comme d'ailleurs d'y poursuivre leur engagement. Voulant éprouver du plaisir à la tâche, les ressources bénévoles choisiraient maintenant ce qu'elles veulent faire. Dès lors, elles s'engageraient dans un programme donné, par exemple un programme d'animation auprès d'une clientèle ciblée, et leur engagement bénévole dans l'organisation serait lié uniquement à ce programme. Si de telles conditions ne sont pas réunies, elles n'hésiteraient pas à quitter l'organisation et à se diriger vers une autre pour y exercer des tâches qui correspondent à leurs champs d'intérêt et à leurs besoins.

De plus, on assisterait dans le monde du bénévolat comme dans la société au phénomène des

9. CONSEIL QUÉBÉCOIS DU LOISIR, cité dans FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR, *Penser et agir bénévole dans les centres communautaires de loisir (CCL)*, Québec, Fédération québécoise des centres communautaires de loisir, 2005, p. 5.
10. Eu égard à la diversification des raisons conduisant à l'action bénévole, on peut se reporter à une réalisation du Centre d'action bénévole de Québec qui vise précisément la reconnaissance des expériences de bénévolat et, à ce sujet, consulter le document suivant : CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DE QUÉBEC, *Programme de reconnaissance des expériences de bénévolat (PREB)*, Québec, Centre d'action bénévole de Québec, s. d., 72 p. et annexes.

modes. Ainsi, les personnes auraient tendance à s'engager bénévolement dans les causes liées à l'actualité, les causes dites à la mode, qui donnent une certaine visibilité aux bénévoles, telles que l'environnement, le développement durable ou les missions internationales. Le recrutement des bénévoles dans les organisations serait donc soumis aux aléas de la popularité de la mission respective de chacune. Par exemple, les organisations dont la mission est orientée vers des clientèles particulières, comme les personnes en perte d'autonomie, et qui suppose un engagement régulier, voire quotidien ou hebdomadaire, et une action bénévole qui se situe loin des feux de la rampe éprouveraient plus de difficultés à recruter de nouvelles ressources bénévoles que celles dont la mission est liée aux causes précitées. À cet égard, il faut voir que, dans certaines organisations, les ressources bénévoles encore actives sont vieillissantes et témoignent d'un certain essoufflement. Il faut mentionner également que, dans d'autres, la population desservie se ferait de plus en plus exigeante et aurait à l'endroit des ressources bénévoles les mêmes attentes qu'elle a envers des ressources salariées.

L'engagement bénévole des personnes venant de diverses générations

Le phénomène des différences entre les générations qui touche le monde du travail toucherait également l'univers du bénévolat. De fait, l'arrivée de la génération des baby-boomers dans cet univers donnerait lieu à une nouvelle forme de bénévolat. Les personnes issues de cette génération sont scolarisées, pour la plupart, et elles ont des compétences qu'elles veulent mettre à profit dans des activités bénévoles, circonscrites en fonction de leurs champs d'intérêt et de leur expérience. Le bénévolat auquel elles souhaitent s'adonner serait orienté vers l'action, soit vers le désir d'agir concrètement, d'être consultées et de prendre part aux décisions. Il leur permettrait également de se réaliser et d'avoir le sentiment de faire avancer les choses. Les personnes en cause sont prêtes à consacrer du temps à des activités bénévoles, à s'engager bénévolement, mais selon leurs conditions, à savoir dans une case horaire précise et pour un nombre d'heures prédéterminé, de sorte qu'elles puissent disposer de temps pour les autres sphères de leur vie comme la famille et les loisirs.

De même, l'arrivée des jeunes dans l'univers du bénévolat amène une nouvelle façon de concevoir le bénévolat. Les personnes plus jeunes sont actives dans les activités bénévoles, mais leur action, quoiqu'elle se manifeste parfois de façon similaire à celle des baby-boomers, est singulière, notamment en ce qui a trait aux raisons qui les motivent à s'engager dans des activités bénévoles. En effet, tout comme les baby-boomers, les personnes plus jeunes sauraient ce qu'elles veulent exécuter aussi bien que ce qu'elles ne veulent pas exécuter comme tâches liées au bénévolat. Elles verraient dans le bénévolat une possibilité de satisfaire leurs intérêts et d'atteindre des buts personnels, et ce, dans un environnement agréable et amusant où les activités sont enrichissantes et gratifiantes, ciblées, circonscrites dans le temps et associées à des secteurs dits à la mode. D'ailleurs, une des principales motivations des jeunes à faire du bénévolat serait, nous l'avons déjà signalé, d'acquérir de l'expérience liée à leur domaine d'études. En outre, il faut voir que l'action sociale fait partie des activités d'apprentissage dans de nombreux programmes d'études, ce qui constitue un défi pour les organisations qui doivent composer avec cette offre particulière de ressources — certaines personnes peuvent n'avoir que 12 ans —, lesquelles sont disponibles une partie de l'année seulement. Dans un autre ordre d'idées, il semble que certains jeunes n'associent pas leur action bénévole au mot *bénévolat* et ne se définissent pas comme des *bénévoles*. À leurs yeux, le fait de donner du temps à une organisation correspond à un enga-

gement social ou à un geste de participation citoyenne. Cela serait sans doute à prendre en considération lorsqu'il s'agit de les inviter à s'engager dans une organisation.

L'arrivée de nouveaux acteurs sociaux dans l'univers du bénévolat

Un autre phénomène touche l'univers du bénévolat au Québec. Il s'agit d'activités appuyées, voire parrainées, par les employeurs[11]. Ce type d'activités peut prendre différentes formes. Par exemple, les employeurs peuvent permettre au personnel d'utiliser les babillards de l'entreprise pour afficher des communiqués liés au bénévolat ou, encore, de recevoir des appels téléphoniques liés à une activité bénévole pendant les heures de travail. Ils peuvent également doter leur entreprise d'une politique concernant les congés liés au bénévolat ou prévoir, dans les conditions de travail, du temps rémunéré pour réaliser une activité dans la communauté. Ils peuvent finalement concevoir des programmes où le personnel participe à des activités dédiées à la communauté pendant les heures de travail, lesquelles sont rémunérées au même titre que les heures travaillées. De telles activités s'apparentent aux activités d'action sociale intégrées dans certains programmes d'études et, par le fait même, elles soulèvent pour les organisations le même type de défis, à savoir celui de faire une place à cette offre particulière de ressources.

En somme, la mouvance observée dans l'univers du bénévolat au Québec suppose que les organisations s'y adaptent et qu'elles ajustent leurs pratiques à la situation, notamment en ce qui a trait à la gestion des bénévoles. D'ailleurs, la capacité d'adaptation au changement dans les organisations qui font appel au bénévolat sera, dans l'avenir, un gage de succès de l'action bénévole, si l'on considère que le monde du bénévolat va continuer d'évoluer comme il le fait actuellement au rythme des changements sociaux. Entre autres, la gestion de la différence sur les plans de l'âge, de la culture et de la motivation à exercer le bénévolat et la mise en place d'une offre de service qui correspond à la fois à ce que les ressources bénévoles ont à proposer et aux besoins à combler devraient retenir l'attention.

3.2 Le portrait du bénévolat et le profil des ressources bénévoles au Québec

Le portrait du bénévolat et le profil des ressources bénévoles au Québec sont présentés à l'aide des faits saillants de l'analyse des données colligées par Statistique Canada à l'occasion de l'enquête pancanadienne au sujet du don, du bénévolat et de la participation. L'analyse statistique descriptive des données en cause, qui offre une vue détaillée du portrait du bénévolat et du profil des ressources bénévoles au Québec, est présentée à l'annexe IV.

Selon les données colligées en 2007 par Statistique Canada à l'occasion de l'enquête pancanadienne au sujet du don, du bénévolat et de la participation[12] et les données colligées en 2004 par Statistique Canada et analysées par le Centre d'études sur l'action communautaire et bénévole[13], le portrait du bénévolat et le profil des res-

11. À ce sujet, voir le document suivant : BÉNÉVOLES CANADA, *Perspectives bénévoles : les avantages et les défis du bénévolat appuyé par l'employeur*, Ottawa, Bénévoles Canada, 2001, 52 p. Par ailleurs, il y a lieu de signaler que ce phénomène n'est pas associé d'emblée au bénévolat ou à l'action bénévole au Québec.

12. STATISTIQUE CANADA, *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, Statistique Canada, 2009, 97 p. Précisons que cette enquête est réalisée tous les quatre ans.

13. Pour plus de détails à ce sujet, se reporter au document suivant : Richard GAUTHIER, *Don, bénévolat et participation : quels est le comportement des Québécois ?*, s. l., Centre d'études sur l'action communautaire et bénévole, 2008, 70 p.

sources bénévoles au Québec peuvent être exposés comme suit :

- près de 40,0 p. 100 de la population québécoise s'adonne à des activités bénévoles, ce qui représente plus de 2 millions de personnes, réparties à peu près également selon les différents groupes d'âge;
- ces personnes consacrent en moyenne 162 heures annuellement à des activités bénévoles, pour un total de plus de 300 millions d'heures;
- les femmes et les hommes font du bénévolat dans des proportions similaires;
- le secteur où l'on trouve la plus grande proportion de bénévoles est celui des sports et loisirs;
- les secteurs où l'on trouve la plus petite proportion de bénévoles sont les secteurs des organismes internationaux ainsi que celui des universités et collèges;
- la tâche réalisée le plus souvent par les personnes qui s'adonnent à des activités bénévoles se rapporte à la catégorie Organiser, superviser ou coordonner des activités, alors que la tâche réalisée le moins souvent est associée à la catégorie Premiers soins, lutte contre les incendies et opérations de recherche et de sauvetage;
- les personnes disent être motivées à s'engager dans des activités bénévoles principalement parce qu'elles veulent contribuer au développement de leur communauté;
- les personnes évoquent en général le manque de temps pour expliquer le fait qu'elles ne s'engagent pas dans des activités bénévoles;
- les personnes les moins enclines à s'adonner à des activités bénévoles, parmi la population du Québec âgée de 15 ans ou plus, n'ont pas d'enfant ou ont des enfants d'âge préscolaire seulement, sont veuves, ont un revenu peu élevé, sont peu scolarisées et n'ont pas de pratique religieuse hebdomadaire;
- les personnes les plus enclines à s'engager dans des activités bénévoles, parmi la même population, ont des enfants d'âge scolaire seulement ou d'âge préscolaire et primaire, ont un revenu élevé, sont scolarisées et ont une pratique religieuse hebdomadaire;
- les personnes qui font effectivement du bénévolat au Québec n'ont pas d'enfant d'âge scolaire, sont mariées ou conjointes de fait, ont un revenu élevé, sont scolarisées et n'ont aucune pratique religieuse hebdomadaire.

4 Le contexte général de l'exercice de la profession

Consacré à l'exposé du contexte général de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles, le présent chapitre est divisé en fonction des éléments suivants :

- la diversité observée dans la gestion de bénévoles au Québec;
- les principales difficultés éprouvées et les changements à prévoir dans l'exercice de la profession.

4.1 La diversité observée dans la gestion de bénévoles au Québec

En vue de rendre compte de la diversité observée dans la gestion de bénévoles au Québec, la présente section est articulée autour de trois points : la fonction de gestion de bénévoles dans les organisations, le rôle de gestionnaire de bénévoles ainsi que les appellations d'emploi associées à l'occupation de postes liés à la gestion de bénévoles.

La fonction de gestion de bénévoles dans les organisations

L'action bénévole ou le bénévolat joue un rôle central dans la société québécoise, puisque, rappelons-le, des millions de personnes sont engagées dans des activités bénévoles et qu'un nombre aussi élevé de personnes bénéficient des services rendus par les bénévoles. Toutes les sphères d'activité de la société ou presque sont visées par le bénévolat. Selon les secteurs d'activité, certaines organisations ont pour mission l'offre de services bénévoles ou de services liés au bénévolat et d'autres font appel au bénévolat pour réaliser leur mission.

Ainsi, la fonction de gestion de bénévoles est exercée dans un nombre incalculable d'organisations, ne serait-ce que parce que les membres du conseil d'administration de celles-ci sont bénévoles. Cela étant dit, il faut voir que, de manière générale, la gestion de bénévoles est modulée en fonction de la mission, de la structure et de la culture des organisations. Selon les données mises au jour au cours de la présente analyse, trois situations types ont cours en ce qui a trait à la gestion de bénévoles dans les organisations visées par le projet. La première renvoie à l'occupation de postes dédiés exclusivement à la gestion de bénévoles. La deuxième vise l'occupation de postes qui regroupent un ensemble de tâches dont certaines sont liées la gestion de bénévoles. La troisième se rapporte au fait que la gestion de bénévoles est assurée par des personnes qui sont elles-mêmes bénévoles au sein de l'organisation. À cet égard, il importe de noter que la gestion de bénévoles se décline selon de multiples combinaisons, indépendamment de la situation type qui a cours en la matière dans les organisations. En effet, le travail qui lui est associé peut être partagé entre différentes personnes au sein de l'organisation, à savoir des membres de la direction ou du personnel professionnel, technique ou administratif et des ressources bénévoles, et ce, même dans les cas où une personne occupe un poste dédié à cette fonction. Il peut aussi être lié à des services et à des activités, bien sûr, mais également à des événements particuliers.

Or, bien qu'elle ne soit pas une profession reconnue dans la Classification nationale des professions (CNP), la fonction de gestion de bénévoles suppose, peu importe par qui elle est exercée, l'exécution de tâches complexes et diversifiées, lesquelles font appel à de nombreux domaines de compétences, notamment ceux de la gestion des organisations, de la gestion des ressources humaines, de la gestion de projets, de l'animation, de la psychologie, de la communication et des relations interpersonnelles. Compte tenu du but

poursuivi par la présente analyse, qui est de circonscrire ce que recouvre l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles, les personnes consultées à titre d'expertes et d'experts de la profession dans les organisations occupent des postes dédiés exclusivement à la gestion de bénévoles ou des postes qui comportent des tâches liées à la gestion de bénévoles. À ce sujet, avant d'exposer, dans les trois chapitres qui suivent, le portrait de l'exercice de la profession établi au cours de la présente analyse, il est intéressant de mettre en lumière ce qui constitue aux yeux des personnes qui ont participé au projet les éléments clés du rôle de gestionnaire de bénévoles.

Le rôle de gestionnaire de bénévoles

D'emblée, il ressort de l'analyse des données recueillies dans le projet que le cœur de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles réside dans la relation établie avec les ressources bénévoles. C'est pourquoi il n'est pas étonnant de voir que les premières habiletés énoncées par les personnes consultées pour faire état des savoirs utiles à l'exercice de la profession touchent les savoir-être, soit les qualités personnelles et relationnelles des êtres. De fait, au-delà d'assumer des responsabilités liées, entre autres, à la gestion d'une organisation, le ou la gestionnaire de bénévoles gère des ressources humaines particulières, à savoir des ressources bénévoles. Pour exprimer cette réalité, une des personnes consultées a fait valoir que la gestion de bénévoles consiste en « la gestion humaine de ressources ». Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles doivent donc aimer les humains, au point de les placer au centre de leur action, et établir avec les bénévoles une relation respectueuse, ouverte et authentique — peu importe leur personnalité, leur âge, leur expérience et leur culture. Elles doivent aussi croire en ce qu'elles font et en être passionnées, de manière à communiquer cette passion aux ressources bénévoles et à leur permettre de donner le meilleur d'elles-mêmes. Elles doivent enfin souligner de manière sensible et appropriée l'apport des bénévoles à l'organisation.

Par ailleurs, l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles repose sur l'habileté à s'adapter à tout changement de même que sur l'habileté à voir venir ce qui va se révéler important, aussi bien pour l'avenir de l'organisation que pour la gestion des bénévoles. En d'autres mots, la personne qui exerce cette profession doit être visionnaire et faire preuve de la souplesse nécessaire pour adopter des pratiques qui s'inscrivent dans une perspective d'adaptation continue au changement.

Enfin, la profession de gestionnaire de bénévoles représente une fonction ayant une importance déterminante dans les organisations. En effet, les responsabilités et les tâches des gestionnaires de bénévoles se rapportent à tout ce qui doit être fait de manière à ce que l'organisation dispose des ressources bénévoles nécessaires pour accomplir sa mission, et ce, de façon adéquate et continue. Elles se rapportent également à la mise en œuvre des processus de gestion, de communication et d'animation qui assurent l'intégration de l'action bénévole et des ressources bénévoles dans l'ensemble des activités de l'organisation et dans le respect de la mission de celle-ci. À cet égard, les personnes consultées n'ont pas hésité à qualifier le rôle des gestionnaires de bénévoles de rôle pivot au sein des organisations, insistant sur le fait qu'il s'agit d'une fonction de jonction entre les bénévoles et l'action bénévole, et la direction de l'organisation, y compris les membres du conseil d'administration, qui, parfois, agissent également à titre de bénévoles dans l'offre des services de l'organisation. Cette vision du rôle de gestionnaire de bénévoles a d'ailleurs été appuyée par une personne consultée, qui a dit : « On ne peut pas confier la gestion de bénévoles à n'importe qui. »

De la même façon, d'autres personnes consultées ont fait valoir que les gestionnaires de bénévoles doivent faire preuve d'une efficacité remarquable dans l'exercice de leurs responsabilités et dans l'exécution de leurs tâches, et ce, en raison des enjeux qu'elles comportent. La qualité des services rendus par les ressources bénévoles doit être impeccable aux yeux de la population desservie. Par conséquent, la planification et la gestion des services bénévoles doivent être à l'avenant, puisqu'il en va de la réputation de l'organisation et de la fidélisation des ressources bénévoles.

Dans le même ordre d'idées, les personnes qui agissent à titre de gestionnaires de bénévoles doivent faire preuve de vigilance dans l'accomplissement de leur travail, particulièrement dans les relations qu'elles établissent avec les bénévoles de même qu'avec les personnes qui aspirent à le devenir. En quelque sorte, les ressources bénévoles sont des ambassadrices de l'organisation et de l'action bénévole. Dès lors, il importe que les gestionnaires de bénévoles puissent non seulement bien cerner ce qui anime et ce qui caractérise les ressources bénévoles comme les personnes qui aspirent à le devenir, mais encore se sentir à l'aise pour expliquer aux unes et aux autres que leur candidature ne correspond pas aux besoins de l'organisation ou, alors, que leur action n'est pas conforme à l'entente établie et qu'en conséquence, il y a lieu de mettre fin à l'engagement. Tout cela, bien entendu, doit s'appuyer sur une évaluation juste et objective de la situation et être fait au bon moment et de la bonne manière, soit avec tact et diplomatie, et de façon claire, respectueuse et propre à éviter tout ressentiment. De fait, bien que les bénévoles ont leur part de responsabilité dans l'exercice de leur action, les gestionnaires de bénévoles doivent s'assurer de tout mettre en œuvre pour leur permettre de vivre une expérience satisfaisante. Une expérience jugée de la sorte par les ressources bénévoles aura des retombées favorables au sein de l'organisation, notamment sur le climat établi dans le milieu et sur les tâches qu'elles accomplissent — elles seront davantage portées à donner le meilleur d'elles-mêmes si elles sont satisfaites —, de même qu'à l'extérieur de l'organisation, particulièrement en ce qui a trait à la vision projetée de l'organisation et de l'action bénévole. À l'inverse, une expérience jugée insatisfaisante peut mener au désengagement des personnes relativement au bénévolat et à la propagation d'une image plus négative de l'organisation et de l'action bénévole.

Eu égard à l'ensemble des éléments précités, on peut aisément affirmer que le rôle de gestionnaire de bénévoles est stratégique dans les organisations. Aussi ne sera-t-il pas étonnant de voir, dans les chapitres qui suivent, que la profession renvoie à l'exercice de nombreuses responsabilités et à l'exécution de nombreuses tâches et qu'elle fait appel à la maîtrise de multiples savoirs.

Les appellations d'emploi associées à l'occupation de postes liés à la gestion de bénévoles

La diversité des situations dans l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles se reflète dans les appellations d'emploi utilisées dans les organisations. De fait, les appellations d'emploi pour désigner les personnes qui assument la responsabilité de la gestion de bénévoles diffèrent selon les milieux de travail et, surtout, selon que cette fonction consiste ou non en la responsabilité principale de la personne. Ainsi, parmi les appellations d'emploi recensées, mentionnons les suivantes, qui sont utilisées pour désigner les personnes dont la responsabilité principale est associée à la gestion des bénévoles :

- agente ou agent de formation et de développement;
- agente ou agent de développement communautaire;
- chef du service des bénévoles;

- coordonnatrice ou coordonnateur des bénévoles, des ressources bénévoles, du service des bénévoles, du bénévolat ou du secteur bénévolat;
- coordonnatrice ou coordonnateur de secteur, mobilisation des bénévoles;
- gestionnaire des bénévoles ou des ressources bénévoles;
- responsable des bénévoles, des ressources bénévoles, du service des bénévoles, du service du bénévolat, de l'encadrement des bénévoles ou de la gestion des bénévoles;
- responsable du *membership* et du bénévolat;
- technicienne ou technicien en gestion des bénévoles ou à l'encadrement des ressources bénévoles.

Pour désigner les personnes pour qui la gestion de bénévoles est une responsabilité parmi d'autres, on utilise entre autres les appellations d'emploi suivantes :

- agente ou agent de financement;
- chef du service des soins spirituels et des ressources bénévoles ou chef du service des bénévoles, animation et loisirs;
- coordonnatrice ou coordonnateur des activités d'animation, des loisirs, du bénévolat et de la pastorale;
- coordonnatrice générale ou coordonnateur général;
- chef du service des bénévoles, de l'animation et des loisirs et responsable de la coordination;
- directrice générale ou directeur général;
- directrice ou directeur des opérations;
- intervenante ou intervenant;
- organisatrice ou organisateur communautaire;
- responsable des activités et des bénévoles;
- responsable des campagnes de financement et gestionnaire de bénévoles;
- responsable des communications;
- responsables des services.

4.2 Les principales difficultés éprouvées et les changements à prévoir dans l'exercice de la profession

Selon les personnes consultées, les principales difficultés éprouvées et les changements à prévoir dans l'exercice de la profession sont étroitement liés et se rapportent à la méconnaissance ou à la non-reconnaissance de l'importance du rôle de gestionnaire de bénévoles dans les organisations de même qu'à l'augmentation, voire à la complexification des tâches associées à la gestion des bénévoles. De fait, les personnes consultées considèrent qu'il est essentiel que le rôle de gestionnaire de bénévoles soit bien délimité, de manière à ce que les responsabilités et les tâches qui lui sont rattachées soient connues et reconnues dans tous les milieux et que cela se reflète tant dans la place accordée à la fonction dans les organisations que dans les moyens mis à la disposition des gestionnaires de bénévoles pour jouer leur rôle de façon adéquate. À cet égard, un grand nombre de personnes consultées ont exprimé avoir de grandes attentes par rapport au résultat de la présente analyse.

Puis, en raison de la mouvance observée ces dernières années dans l'univers du bénévolat au Québec, dont nous avons fait état dans le chapitre précédent, l'importance du rôle de gestionnaire de bénévoles va s'intensifier et les exigences liées à son exercice vont se multiplier. Les gestionnaires de bénévoles comme les organisations elles-mêmes devront se donner les moyens de faire face à la situation. Par exemple, le temps consacré au recrutement et à l'accueil des personnes associées aux nouvelles réalités qui marquent le bénévolat, de même que l'énergie à déployer pour intégrer les nouvelles ressources bénévoles devront être pris en considération dans les organisations.

5 L'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec

Le présent chapitre vise la description de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec. Il traite des objets suivants :

- l'environnement de travail des gestionnaires de bénévoles;
- l'encadrement légal de la profession;
- les ressources utilisées par les gestionnaires de bénévoles;
- les exigences particulières liées à l'exercice de la profession;
- l'offre de formation liée à l'exercice de la profession.

5.1 L'environnement de travail des gestionnaires de bénévoles

L'environnement de travail des personnes qui exercent la profession est analysé selon les deux volets suivants : l'environnement physique et l'environnement organisationnel. En plus de permettre de connaître la réalité en la matière, cette analyse constitue une source de données utiles pour établir les compétences nécessaires à l'exercice d'une profession, notamment au regard de la santé et de la sécurité au travail et des relations entre les personnes.

5.1.1 L'environnement physique

Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles sont appelées à travailler dans l'un ou l'autre des quinze secteurs d'activité associés au Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), de même que dans d'autres secteurs, dont ceux de l'écoute, de l'organisation d'événements et du bénévolat d'affaires. À titre d'exemple, ces personnes travaillent dans différents milieux, comme les centres communautaires de loisir, les centres hospitaliers, les bibliothèques, les centres communautaires pour aînés, les centres d'action bénévole, les fondations, les forums jeunesse régionaux, les organismes à vocation internationale, les organismes dont la mission est liée à l'éducation populaire ou à l'environnement, les organismes de loisir, la philanthropie, la sécurité civile, la réhabilitation sociale, les organismes de sport et les centres d'écoute. Une partie importante des organisations dans lesquelles les personnes exercent la profession sont des organismes sans but lucratif.

Pour effectuer les diverses tâches rattachées à l'exercice de leurs responsabilités, les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles sont appelées à fréquenter divers lieux, et ce, eu égard aux activités de leur organisation d'appartenance. Ces activités peuvent faire partie de l'offre habituelle de service ou de l'univers entourant l'offre de service de l'organisation ou, encore, être associées à des événements spéciaux. Les personnes sont donc appelées à travailler aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Dans leur organisation d'appartenance, les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles disposent habituellement d'un bureau où elles rencontrent les bénévoles et effectuent des tâches administratives. Dans certaines organisations, les ressources bénévoles disposent d'un salon des bénévoles où elles se rencontrent et peuvent laisser leurs effets personnels. Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles fréquentent les mêmes lieux que les bénévoles dont elles assurent la supervision. À titre d'exemple, les lieux intérieurs peuvent être un gymnase, les chambres dans les centres d'hébergement ou les centres hospitaliers, les différents locaux visités, loués ou empruntés pour la tenue d'activités, une salle commune ou une bibliothèque. Pour ce qui est

des lieux extérieurs, il peut s'agir, notamment, d'un parc municipal, d'un terrain aménagé pour une activité spéciale, comme une envolée de montgolfières ou une série de spectacles, et d'autres espaces naturels.

5.1.2 L'environnement organisationnel

L'environnement organisationnel est exposé selon les thèmes suivants : la direction à laquelle les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles sont rattachées, les personnes avec qui elles entrent en relation, les risques pour la santé et la sécurité au travail et la progression dans la carrière.

La direction à laquelle les gestionnaires de bénévoles sont rattachés

D'emblée, rappelons que les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles sont des personnes salariées des organisations associées à l'un ou l'autre des secteurs d'activité nommés précédemment. Elles travaillent généralement sous la supervision de la direction générale de l'organisation, et ce, dans la quasi-totalité des secteurs d'activité. Par contre, dans certaines organisations, comme celles dont la mission est la création d'événements spéciaux, elles peuvent être rattachées à une direction particulière, la direction des opérations, par exemple.

La réalité des personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles dans les centres hospitaliers est particulière, puisque ces établissements disposent généralement d'un service des bénévoles. Celui-ci peut être rattaché à différentes directions du centre hospitalier, lorsqu'il ne l'est pas à la fondation du centre ou à tout autre regroupement lié au centre. À titre d'exemple, citons la direction interdisciplinaire des services cliniques, la direction générale, la direction administrative des programmes de santé physique, la direction des services multidisciplinaires, secteur des services des bénévoles, la direction de la gestion des ressources humaines et la direction des services à la clientèle.

Les personnes avec qui les gestionnaires de bénévoles entrent en relation

Les gestionnaires de bénévoles entrent quotidiennement en relation avec de nombreuses personnes. Les principaux groupes de personnes visés sont les bénévoles, bien sûr, mais aussi les suivants : les personnes qui bénéficient des services offerts par les bénévoles ou par l'organisation, les membres du conseil d'administration, les membres de la direction et les membres du personnel de l'organisation d'appartenance, le personnel des associations ou des fédérations dont l'organisation fait partie ainsi que le personnel des organismes partenaires et celui des entreprises et d'autres organisations avec lesquelles l'organisation fait affaire, notamment dans le cas de contrats de service, en formation par exemple. À cet égard, les relations établies peuvent être de différents ordres, à savoir de types hiérarchiques et de vis-à-vis.

Les risques pour la santé et la sécurité au travail liés à la gestion de bénévoles

Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles sont exposées à certains risques sur le plan de la santé physique lorsqu'elles doivent se déplacer vers les lieux du déroulement des activités bénévoles, ainsi que sur les lieux du déroulement d'autres activités de l'organisation. À ce sujet, il faut voir que la gestion du risque dès la conception des services bénévoles n'élimine pas la possibilité que survienne un événement imprévisible ou un accident.

Elles sont également exposées à certains risques sur le plan de la santé mentale. En effet, dans l'exercice de leurs responsabilités, elles entrent en relation avec de nombreuses personnes et doivent constamment faire preuve de présence

aux autres. Les relations établies supposent non seulement qu'elles pratiquent l'écoute, mais encore qu'elles fassent de l'animation et qu'elles apportent de l'aide et du soutien aux groupes comme à chaque bénévole. Elles doivent être en mesure d'entretenir une relation de confiance avec chaque bénévole, tout en conservant la distance professionnelle appropriée, et ce, pour plusieurs raisons, les principales étant d'éviter l'épuisement professionnel dû à un trop grand investissement dans le travail et d'éviter les situations délicates, comme une trop grande intimité, ce qui pourrait constituer une source de malentendus. À ce propos, elles peuvent elles aussi avoir besoin d'écoute à certains moments, écoute qui ne leur est pas nécessairement accessible, faute de ressources. En quelque sorte, la nature même du travail des personnes qui exercent la profession les expose à un certain isolement qui pourrait être comblé, notamment par la participation à des groupes de pairs en gestion de bénévoles.

De plus, le rôle pivot et stratégique que ces personnes sont appelées à jouer dans leur organisation d'appartenance — un rôle d'intermédiaire entre les bénévoles, les bénéficiaires des services, les membres de la direction et du conseil d'administration — les expose à des situations de stress plus ou moins importantes. Aussi doivent-elles faire preuve de vigilance pour maintenir un équilibre et pour éviter de se retrouver en situation d'épuisement professionnel.

La progression dans la carrière

La notion de progression dans la carrière est liée aux possibilités d'avancement d'une personne dans sa vie professionnelle. Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles ont la possibilité d'occuper d'autres fonctions sur le plan professionnel. Cependant, cela suppose généralement qu'elles acceptent de ne plus être responsables des bénévoles. En effet, pour progresser dans leur carrière, elles doivent accéder à un autre type de poste qui peut être lié soit à la gestion des ressources humaines, soit à la direction d'une organisation, et ce, au sein de la même organisation ou dans une autre organisation.

5.2 L'encadrement légal de la profession

Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles doivent respecter les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation d'appartenance, de même que la réglementation, c'est-à-dire les lois et les règlements, afférente à l'action bénévole, deux éléments détaillés dans la présente section.

Les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation d'appartenance

Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles doivent respecter les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation d'appartenance. Ainsi, elles sont appelées à appliquer et à faire appliquer les règles relatives à la confidentialité des renseignements personnels et à la confidentialité des événements qui surviennent dans les milieux de travail. À titre d'exemple, signalons les renseignements recueillis sur chacune des personnes qui veulent faire du bénévolat, sur chacune des personnes qui font partie de l'équipe de bénévoles et sur les personnes qui bénéficient des services de l'organisation. Elles doivent aussi respecter et faire respecter la Charte des droits et libertés de la personne, notamment pour ce qui est des actes discriminatoires, et ce, tout particulièrement au moment d'accepter ou non une personne à titre de bénévole et au moment de mettre fin à une entente établie avec une ressource bénévole. À ce sujet, précisons que, selon le

Bureau d'assurance du Canada[14], l'application de mesures disciplinaires inappropriées ou le renvoi injustifié d'une ressource bénévole peut entraîner des poursuites en responsabilité civile pour l'organisation.

Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles doivent également faire la gestion du risque au moment de prévoir l'offre des services bénévoles et de définir les tâches qui leur sont rattachées, et ce, en vue de repérer tout risque potentiel pour les bénévoles comme pour les bénéficiaires des services de l'organisation et de prendre les mesures appropriées dans les circonstances pour éliminer ou contrôler ces risques. Pour ce faire, elles doivent évaluer chaque type de service lié au bénévolat et prévoir une assurance adaptée aux ressources bénévoles, et elles doivent analyser la nature des relations qui seront établies entre les bénévoles et les personnes qui bénéficient des services de l'organisation, plus particulièrement les personnes potentiellement vulnérables, entre autres les jeunes, les personnes qui vivent avec un handicap et les personnes âgées. Aussi, dans certains milieux, doivent-elles s'assurer que la personne qui souhaite être bénévole obtiendra une attestation de vérification des antécédents criminels, avant de lui confier une tâche.

Enfin, les gestionnaires de bénévoles doivent respecter les règles de santé et de sécurité au travail et les règles relatives à la tenue de dossiers des bénévoles ainsi que celles qui sont liées à toute autre politique ou procédure en vigueur dans l'organisation.

La réglementation afférente à l'action bénévole

Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles doivent respecter toutes les lois et tous les règlements qui sont pertinents à l'exercice de leurs fonctions. Certaines de ces lois et certains de ces règlements visent toutes les situations de gestion de bénévoles, alors que d'autres s'appliquent à des secteurs d'activité particuliers et aux organisations qui leur sont associées. Parmi les lois qui ont un caractère universel, mentionnons la Charte des droits et libertés de la personne, le Code civil du Québec, la Loi de l'impôt sur le revenu, la Loi sur les normes du travail, la Loi sur la santé et la sécurité du travail, la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé et la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

La Loi sur les normes du travail mérite une attention particulière en raison du fait qu'elle fournit des balises pour circonscrire en quoi consiste une activité bénévole. Ainsi, l'article de la Loi qui traite du bénévolat précise, tout d'abord, que la notion de travail bénévole est difficile à cerner. Ensuite, cet article définit un contexte et donne des critères qui peuvent permettre d'établir si telle ou telle activité constitue un travail bénévole. À ce sujet, citons l'article en cause :

> « Cependant, des allégations selon lesquelles le bon fonctionnement de l'entreprise ne nécessite pas l'embauche de nouveaux employés, que le ou les postulants sont sans expérience ou que le ou les travailleurs ont accepté de travailler gratuitement ne justifient pas le non-respect des normes du travail. Dans ce contexte, nous ne pouvons prétendre que le travailleur s'est engagé sur une base bénévole. Certains critères peuvent être appliqués lorsque l'on a à analyser une situation et à déterminer si un travailleur exécute un travail bénévolement ou si, au contraire, il exécute ce travail sans être rémunéré alors qu'il devrait l'être en vertu de la loi.

14. BUREAU D'ASSURANCE DU CANADA [www.ibc.ca], rubrique *Sélection et formation des bénévoles.*

- "L'employé" fournit-il une prestation de travail quelconque ?
- Existe-t-il un lien de subordination entre l'employeur et l'"employé" ? Ce dernier doit-il se plier aux exigences de l'employeur relativement à la façon d'exécuter le travail, à l'horaire de travail, à la disponibilité au travail ? L'employeur compte-t-il sur les services de l'employé ?

Le type d'entreprise peut également s'avérer pertinent. Ainsi, le travail bénévole ne devrait pas exister au sein d'une entreprise à but lucratif[15]. »

Par ailleurs, parmi les lois qui visent des secteurs d'activité en particulier, mentionnons les suivantes :

- la Loi sur l'accréditation et le financement des associations d'élèves et d'étudiants;
- la Loi sur l'aide au développement des coopératives et des personnes morales sans but lucratif;
- la Loi sur la constitution de certaines Églises;
- la Loi sur la Fondation Jean-Charles-Bonenfant;
- la Loi sur la protection de la jeunesse;
- la Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales;
- la Loi sur la sécurité du revenu;
- la Loi sur le ministère du Conseil exécutif;
- la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale;
- la Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance;
- la Loi sur les clubs de chasse et de pêche;
- la Loi sur les clubs de récréation;
- la Loi sur les compagnies (3e partie);
- la Loi sur les coopératives;
- la Loi sur les corporations religieuses;
- la Loi sur les fabriques;
- la Loi sur les fondations universitaires;
- la Loi sur les services de santé et les services sociaux pour les autochtones cris;
- la Loi sur les services de santé et les services sociaux;
- la Loi sur les sociétés nationales de bienfaisance;
- la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

5.3 Les ressources utilisées par les gestionnaires de bénévoles

L'information sur les ressources utilisées dans l'exercice d'une profession constitue une source de données pertinentes puisqu'elle renseigne sur les compétences utiles à son exercice. Dans la présente analyse, les ressources utilisées sont regroupées selon qu'il s'agit du matériel lié à la communication et au traitement de l'information, d'une part, ou de la documentation, d'autre part.

Ainsi, le matériel lié à la communication utilisé par les gestionnaires de bénévoles comprend le téléphone cellulaire et le téléavertisseur, qui servent à joindre la personne en tout temps pendant ses heures de travail. Pour ce qui est du matériel utile au traitement de l'information, il comprend l'ordinateur et les logiciels liés au travail de bureautique, tels que les bases de données, les logiciels de traitement de texte et les chiffriers électroniques. Il comprend également les nouveaux moyens de communication électronique pour joindre les bénévoles, surtout les jeunes. À cet égard, les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles doivent être en mesure d'utiliser non seulement le courriel, mais également les réseaux sociaux de communication électronique comme Facebook et Twitter. Elles doivent aussi pouvoir utiliser les visioconférences, lesquelles s'avèrent particulièrement utiles pour les organisations dont les ressources bénévoles sont réparties dans les différentes régions du Québec.

15. *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., chapitre N-1.1 (à jour au 1er février 2010). Extrait de l'article 40 qui traite du bénévolat.

La documentation pertinente à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles comprend les descriptions de tâches des bénévoles, les politiques et les procédures, les rapports annuels de l'organisation, les dossiers des bénévoles, la politique sur le bénévolat de l'organisation, les guides d'entrevue pour la sélection des bénévoles et les différents formulaires de consentement ou d'autorisation. La documentation comprend aussi d'autres éléments comme le Code canadien du bénévolat et la documentation utile à la gestion du risque, dont celle qui est relative à l'obtention de l'attestation de vérification des antécédents criminels des bénévoles.

5.4 Les exigences particulières liées à l'exercice de la profession

Les exigences particulières liées à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles concernent les conditions d'embauche de ces personnes, lesquelles renvoient principalement à l'expérience et à la scolarité. Ainsi, les organisations, qui accordent généralement de l'importance à l'expérience, exigent habituellement que les candidates et les candidats à un poste de gestionnaire de bénévoles cumulent de deux à cinq années d'expérience de travail dans des domaines comme la gestion, le recrutement et la supervision de personnel, la gestion des ressources humaines ou celle des ressources bénévoles, et l'animation. En outre, les organisations peuvent exiger que les candidates et les candidats possèdent une expérience dans leur secteur d'activité, par exemple, le milieu communautaire, le milieu de la santé, le milieu du loisir ou celui du sport.

En matière de scolarité, l'exigence des organisations vise souvent des études postsecondaires. Ainsi, dans certains milieux, l'exigence est celle d'un diplôme d'études universitaires de premier cycle dans des domaines comme les sciences humaines, l'administration, la récréologie, les sciences de la santé, la gestion des ressources humaines et l'animation culturelle. Dans d'autres milieux, l'exigence est celle d'un diplôme d'études collégiales dans des domaines comme les techniques administratives, option ressources humaines, les techniques de loisirs ou, encore, une formation liée à la relation d'aide.

En plus des conditions d'embauche habituelles, à savoir l'expérience et la scolarité, les organisations peuvent avoir d'autres exigences à l'endroit des gestionnaires de bénévoles. Par exemple, dans le milieu de la santé, on peut exiger que les candidates et les candidats soient membres d'une ou de plusieurs associations. Dans certains milieux, notamment dans les organisations où la clientèle est potentiellement vulnérable, on peut exiger que les candidates et les candidats obtiennent une attestation de vérification des antécédents criminels. Dans d'autres milieux, particulièrement dans les organisations de la région de Montréal, on peut exiger de ces personnes qu'elles maîtrisent le français et l'anglais ou, alors, qu'elles aient une connaissance fonctionnelle de l'anglais parlé et écrit. On peut exiger également qu'elles aient des connaissances liées à la diversité sociale et culturelle.

Dans d'autres milieux encore, on peut exiger que les candidates et les candidats soient capables d'utiliser un système informatique et des logiciels comme la suite Microsoft Office pour le traitement de texte et le chiffrier électronique, des logiciels particuliers de bases de données et des logiciels de communication électronique, notamment par le réseau Internet. Enfin, on peut exiger expressément de ces personnes qu'elles aient des habiletés sur le plan de la communication et des relations interpersonnelles, jugées essentielles dans l'exercice de la profession.

5.5 L'offre de formation liée à l'exercice de la profession

L'offre de formation liée à l'exercice d'une profession renvoie à la formation initiale et à la formation continue. Or, au Québec, aucun programme d'études offert en formation initiale à l'enseignement secondaire, collégial ou universitaire ne mène directement à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles. Ailleurs au Canada, le Red River College, au Manitoba, offre un programme de formation initiale en gestion de bénévoles qui conduit à l'obtention d'un certificat et qui peut être suivi à distance par les personnes résidant partout au pays[16].

À l'opposé, l'offre de formation continue pour les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles est abondante et diversifiée. De fait, des activités de formation portant sur la gestion de bénévoles sont proposées tant par les différents types d'organisations qui exercent des activités dans le domaine du bénévolat que par des organisations dont la mission principale est la formation. Les activités de formation continue offertes par ces organisations portent sur une grande variété de thèmes, notamment les suivants : le recrutement des bénévoles, la rétention des bénévoles, la gestion du risque, le filtrage des bénévoles, la confidentialité, l'encadrement des bénévoles, la mobilisation des bénévoles, l'intégration des bénévoles dans une organisation ainsi que les relations entre les bénévoles et les membres du personnel d'une organisation.

Ainsi, toutes les fédérations, associations et autre regroupement qui composent les différents secteurs de l'action bénévole au Québec offrent de la formation continue à leurs membres et mettent à leur disposition des guides de gestion. Par exemple, le Carrefour de développement social par l'éducation populaire (CDSEP), auparavant nommé Regroupement des organismes volontaires d'éducation populaire, dont la mission est de favoriser l'accessibilité de l'éducation populaire autonome partout au Québec, offre à ses membres un programme de formation continue composé de cours portant précisément sur la gestion des bénévoles, comme les cours *Gestion de bénévoles*, *Stratégies de recrutement des bénévoles* et *Gestion des employés ou bénévoles difficiles*, ainsi que de cours utiles à la gestion de bénévoles, comme les cours intitulés *Accompagner sans s'épuiser* et *Gestion du changement*.

Certaines organisations proposent aussi des activités de formation continue à l'ensemble des personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles, qu'elles soient membres ou non de ces organisations. C'est le cas du Réseau québécois de ressources en formation, qui relève du Conseil québécois du loisir. Cette organisation offre différents types d'activités pour combler les besoins en matière de formation des gestionnaires de bénévoles. Entre autres activités, elle offre un ensemble de trois séances de formation regroupées sous le thème *Les fonctions de développement et de soutien des bénévoles*, qui visent le recrutement, la sélection, la gestion, la mobilisation et l'encadrement des bénévoles.

De plus, Bénévoles Canada met à la disposition du public le Centre de ressources sur le bénévolat, un outil virtuel qui propose de nombreux liens offrant l'accès à un éventail de renseignements sur le bénévolat et sur la gestion des ressources bénévoles. En outre, les différents centres d'action bénévole, qui sont répartis sur le territoire québécois, répondent aux besoins de formation propres aux gestionnaires de bénévoles de leur communauté.

Enfin, des organisations dont la mission première est la formation dans divers secteurs d'activité, qui ne sont pas nécessairement liés à l'action

16. RED RIVER COLLEGE OF APPLIED ARTS, SCIENCE AND TECHNOLOGY [www.rrc.mb.ca].

bénévole, ont conçu différentes activités de formation continue portant sur la gestion des bénévoles. Par exemple, l'Institut national de formation et de recherche-action, ou INFRA-formation, offre une activité de formation intitulée *La gestion des bénévoles*, ainsi que des activités de formation liées à l'approche citoyenne et à la relation d'aide. Pour sa part, le Centre St-Pierre, centre d'éducation populaire qui offre des services de formation, d'accompagnement et d'intervention communautaire dans tout le Québec, a produit une boîte d'outils sur la relève des travailleuses et des travailleurs dans les organismes communautaires en 2009. Le Centre prévoit enrichir cette boîte d'éléments visant précisément la gestion de bénévoles, dont le recrutement et l'intégration des nouvelles ressources bénévoles dans les organisations.

6 L'exposé du travail accompli dans l'exercice de la profession

Le présent chapitre aborde le travail accompli dans l'exercice de la profession en traitant des deux points suivants :

- la vue d'ensemble des fonctions et des tâches;
- la présentation détaillée des fonctions, des tâches et des opérations, y compris les conditions et les exigences de réalisation de celles-ci.

6.1 La vue d'ensemble des fonctions et des tâches

D'entrée de jeu, il importe de signaler que le découpage d'une profession selon ses fonctions, ses tâches et ses opérations est le résultat d'un exercice analytique théorique. Dans la pratique, la plupart de ces fonctions, tâches et opérations sont effectuées conjointement et s'imbriquent les unes dans les autres. De plus, il faut voir que l'accomplissement de certaines fonctions et de certaines tâches peut être plus ou moins fréquent selon les différentes situations de travail liées à l'exercice de la profession. Toutefois, puisque le but de l'analyse est d'établir le portrait de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec, et ce, selon toutes les situations d'exercice de celle-ci, toutes les fonctions et toutes les tâches doivent être répertoriées. À cet égard, une telle illustration de la profession, quoiqu'elle reflète de façon générale le travail accompli par les gestionnaires de bénévoles, indépendamment des particularités du milieu en cause et des caractéristiques du poste occupé par les personnes concernées, ne peut être comparée à la description d'un poste. En quelque sorte, elle représente l'éventail de ce que recouvre l'exercice de la profession.

Ainsi, la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec regroupe 8 fonctions auxquelles sont associées 40 tâches. Le tableau qui suit vise à donner une vue d'ensemble de ces fonctions et de ces tâches.

Fonction 1	Analyse des besoins de l'organisation en ressources bénévoles et mise en place des activités propres à les satisfaire
1.1	Établir les besoins de l'organisation en ressources bénévoles au regard de la mission, des activités et des services
1.2	Faire le point sur la situation de l'offre des services bénévoles
1.3	Élaborer ou mettre à jour la description des tâches à confier aux bénévoles au regard de chacun des postes bénévoles
Fonction 2	Production des documents nécessaires à la gestion des ressources bénévoles
2.1	Définir les orientations liées aux services bénévoles ou participer à leur définition
2.2	Élaborer les politiques et les procédures utiles à l'accueil des bénévoles et à la prestation des services bénévoles ou participer à leur élaboration
2.3	Créer et tenir à jour la base de données contenant les renseignements sur les bénévoles et sur les services bénévoles ou voir à ce que ce soit fait
2.4	Élaborer divers documents et rapports

Fonction 3	Recrutement des bénévoles
3.1	Concevoir une stratégie visant le recrutement des bénévoles, ou la réviser, puis la tenir à jour
3.2	Lancer l'appel de candidatures
3.3	Faire l'analyse des offres de candidatures
3.4	Sélectionner les personnes qui pourraient agir à titre de ressources bénévoles dans l'organisation
3.5	Faire les vérifications des antécédents criminels ou toute autre vérification utile pour la sélection des personnes, le cas échéant
3.6	Établir une entente avec chaque ressource bénévole au regard des tâches à lui confier et des modalités de son engagement bénévole
3.7	Établir des ententes avec des organisations en vue de recruter des bénévoles
Fonction 4	**Encadrement des bénévoles**
4.1	Préparer le calendrier de disponibilité de chaque bénévole
4.2	Accueillir les nouvelles ressources bénévoles
4.3	Informer les ressources bénévoles sur leur affectation et sur tout objet pertinent pour leur intégration dans l'organisation
4.4	Soutenir chaque bénévole dans l'exercice de ses responsabilités et l'exécution de ses tâches
4.5	S'assurer d'offrir une présence continue auprès des bénévoles
4.6	Soutenir les personnes qui supervisent les bénévoles dans leur travail
4.7	Évaluer l'apport de chaque bénévole
4.8	Traiter les plaintes liées aux services bénévoles
4.9	Faire la gestion des conflits et des crises
Fonction 5	**Formation des bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles**
5.1	Élaborer le projet de formation
5.2	Préparer les activités de formation et le matériel didactique ou voir à ce que ce soit fait
5.3	Tenir les activités de formation ou voir à ce que ce soit fait
5.4	Évaluer le projet de formation et y apporter les ajustements appropriés
Fonction 6	**Fidélisation des ressources bénévoles et manifestation de la reconnaissance de leur contribution à la mission de l'organisation**
6.1	Élaborer une stratégie propre à favoriser la fidélisation des ressources bénévoles dans l'organisation et à valoriser leur apport au sein de l'organisation
6.2	Organiser des activités visant à mettre à profit l'expérience et l'expertise des ressources bénévoles dans l'organisation
6.3	Organiser des activités visant la reconnaissance de l'apport des bénévoles au sein de l'organisation
6.4	Honorer les ressources bénévoles et favoriser le rayonnement de leur engagement
Fonction 7	**Promotion de l'action bénévole et représentation**
7.1	Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de promotion de l'action bénévole
7.2	Représenter l'organisation à différents événements ou à des tables de concertation
7.3	Voir à la mise à jour du site Internet de l'organisation au regard de l'action bénévole, le cas échéant

Fonction 8	Exécution de tâches administratives et maintien à jour de ses compétences

8.1 Contribuer à la gestion de l'organisation
8.2 Évaluer les services bénévoles
8.3 Faire la gestion du budget lié aux services bénévoles
8.4 Collaborer à la collecte de fonds pour l'organisation ou pour l'offre des services bénévoles
8.5 Tenir à jour ses connaissances et ses habiletés en matière de gestion de bénévoles
8.6 Participer à des projets de recherche

6.2 La présentation détaillée des fonctions, des tâches et des opérations, y compris les conditions et les exigences de réalisation de celles-ci

Afin que l'on puisse saisir ce que représente, de façon précise, le travail accompli par les gestionnaires de bénévoles au Québec, la présente section expose, dans un tableau, les 8 fonctions de la profession ainsi que les conditions de réalisation de chacune, les 39 tâches associées aux fonctions et leurs opérations respectives, puis les exigences de réalisation de chaque opération. À cet égard, on remarquera que l'énoncé de certaines tâches et de certaines opérations peut être similaire d'une fonction à une autre. Cela s'explique par le fait que c'est l'ensemble du travail accompli par les gestionnaires de bénévoles qui est exposé et par la réalité même de ce en quoi consiste ce travail, à savoir la mise en place de processus de gestion, de communication et d'animation au regard de grands champs de responsabilités qui correspondent aux fonctions et dont la concrétisation peut relever des mêmes actions. Dès lors, la formulation des exigences de réalisation de plusieurs opérations peut être exactement la même, si l'on considère que ces exigences consistent en des repères permettant de juger de la qualité de l'exécution du travail visé par les opérations. Cela étant dit, examinons ce que recouvre, en détail et dans sa globalité, le travail accompli par les gestionnaires de bénévoles au Québec.

Fonction 1	**Analyse des besoins de l'organisation en ressources bénévoles et mise en place des activités propres à les satisfaire**

Conditions de réalisation

- En appliquant les règles de l'art d'une communication interpersonnelle respectueuse et sensible
- En agissant avec professionnalisme et jugement dans ses interactions et ses interventions professionnelles au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci, en particulier au cours d'activités de représentation
- En appliquant la rigueur nécessaire dans la conduite de ses activités
- En collaboration avec les personnes concernées dans l'organisation et dans les organisations desservies
- Sous la supervision de la personne responsable
- À l'aide de la documentation appropriée
- À l'aide des logiciels appropriés
- En respectant les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation, dont les règles de l'éthique et de la confidentialité
- En respectant les lois et les règlements pertinents, y compris les règles de santé et de sécurité au travail

Fonction 1	Analyse des besoins de l'organisation en ressources bénévoles et mise en place des activités propres à les satisfaire	
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
1.1	Établir les besoins de l'organisation en ressources bénévoles au regard de la mission, des activités et des services	
	• S'informer auprès des personnes concernées dans l'organisation ou dans les organisations desservies (responsables de secteurs, de programmes, de services et d'activités) à propos des besoins en ressources bénévoles et au sujet des exigences particulières liées à ces besoins (nature des tâches à confier aux ressources bénévoles, profil des ressources bénévoles recherchées, autres exigences, etc.)	o Exhaustivité des personnes consultées o Pertinence des questions posées
	• Consigner les renseignements recueillis dans les dossiers appropriés	o Exhaustivité et précision des renseignements consignés
	• Faire l'analyse des liens entre les besoins en ressources bénévoles et les ressources bénévoles disponibles	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation
	• Informer les personnes concernées au sujet des ressources bénévoles qui pourraient être mises à leur disposition	o Exhaustivité et précision des renseignements transmis
	• Faire le suivi auprès des personnes concernées relativement à leurs besoins en ressources bénévoles	o Respect des règles établies et du calendrier fixé en la matière
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
1.2	Faire le point sur la situation de l'offre des services bénévoles	
	• Analyser les composantes de l'offre des services bénévoles (but, objectifs, gestion du risque, postes visés par l'action bénévole, tâches confiées aux bénévoles, attentes au regard des bénévoles, profil de ressources bénévoles recherchées, etc.)	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation
	• Revoir les composantes de l'offre des services bénévoles, le cas échéant	o Pertinence des modifications apportées aux composantes de l'offre des services bénévoles au regard du résultat de l'analyse de la situation o Exhaustivité et précision des modifications
	• Mettre en œuvre les moyens utiles pour harmoniser les besoins en ressources bénévoles et les ressources bénévoles disponibles	o Pertinence des moyens retenus pour harmoniser les besoins en ressources bénévoles et les ressources bénévoles disponibles

Fonction 1	Analyse des besoins de l'organisation en ressources bénévoles et mise en place des activités propres à les satisfaire

	Tâche et opérations	Exigences de réalisation
1.3	Élaborer ou mettre à jour la description des tâches à confier aux bénévoles au regard de chacun des postes bénévoles	
	• S'assurer d'avoir tous les renseignements sur les besoins liés à chacun des postes bénévoles	o Justesse et exhaustivité des renseignements réunis à propos des besoins liés à chacun des postes bénévoles
	• Rédiger la description des différentes tâches associées aux postes bénévoles ou adapter la description des tâches selon les besoins	o Clarté et précision de la description des différentes tâches associées aux postes bénévoles

Fonction 2	Production des documents nécessaires à la gestion des ressources bénévoles

Conditions de réalisation

- En appliquant les règles de l'art d'une communication interpersonnelle respectueuse et sensible
- En agissant avec professionnalisme et jugement dans ses interactions et ses interventions professionnelles au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci, en particulier au cours d'activités de représentation
- En appliquant la rigueur nécessaire dans la conduite de ses activités
- Sous la supervision de la personne responsable
- En collaboration avec les personnes concernées dans l'organisation
- À l'aide de la documentation appropriée
- À l'aide des ressources appropriées
- À l'aide des logiciels appropriés
- En respectant les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation, dont les règles de l'éthique et de la confidentialité
- En respectant les lois et les règlements pertinents, y compris les règles de santé et de sécurité au travail

	Tâche et opérations	Exigences de réalisation
2.1	Définir les orientations liées aux services bénévoles ou participer à leur définition	
	• Analyser les orientations liées aux activités de bénévolat au regard de la mission de l'organisation	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation
	• Échanger avec les autorités de l'organisation et avec les représentantes et les représentants des ressources bénévoles au sujet de l'analyse de la situation	o Exposé clair et précis du résultat de l'analyse o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos de chaque personne

Fonction 2	Production des documents nécessaires à la gestion des ressources bénévoles	
	• Déterminer la nécessité d'apporter des modifications à ces orientations	o Prise en considération des points de vue exprimés au regard de l'analyse et des suggestions faites à ce sujet o Prise en considération de la mission de l'organisation o Justesse de l'évaluation de la nécessité de modifier les orientations
	• Proposer aux autorités de l'organisation de modifier les orientations liées aux activités de bénévolat	o Pertinence des modifications proposées au regard du résultat de l'analyse de la situation
	• Rédiger les textes appropriés et les faire approuver par les autorités de l'organisation	o Clarté et précision des textes o Clarté et précision de la communication
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
2.2	Élaborer les politiques et les procédures utiles à l'accueil des bénévoles et à la prestation des services bénévoles ou participer à leur élaboration	
	• Analyser les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation (politiques relatives à la confidentialité, processus de recrutement, procédures liées à la gestion du risque, principes d'éthique, code de conduite, manuel à l'intention des ressources bénévoles, etc.)	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation
	• Corriger les politiques et les procédures en vigueur, le cas échéant	o Pertinence des modifications apportées aux politiques et procédures au regard du résultat de l'analyse de la situation o Exhaustivité et précision des modifications
	• Élaborer de nouvelles politiques et de nouvelles procédures, le cas échéant	o Pertinence du contenu des nouvelles politiques et procédures eu égard à la mission de l'organisation o Clarté et précision des textes
	• Faire approuver les politiques et les procédures par les autorités de l'organisation	o Clarté et précision de la communication
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
2.3	Créer et tenir à jour la base de données contenant les renseignements sur les bénévoles et sur les services bénévoles ou voir à ce que ce soit fait	
	• Déterminer le contenu de la base de données	o Justesse de l'évaluation des besoins de l'organisation en la matière o Pertinence et exhaustivité des données réunies dans la base de données au regard des besoins de l'organisation

Fonction 2	Production des documents nécessaires à la gestion des ressources bénévoles	
	• Prévoir le format des renseignements à produire régulièrement ou au besoin (fiche de renseignements sur chaque bénévole, tableaux des statistiques sur les services bénévoles, etc.)	o Pertinence des propositions faites au regard du format de production et de présentation des données
	• S'assurer d'avoir les données utiles pour tenir à jour la base de données	o Justesse et exhaustivité des renseignements réunis à propos des données pertinentes pour la base de données
	• Faire la saisie des données dans la base des données, à intervalles réguliers, ou voir à ce que ce soit fait	o Rigueur dans la saisie des données o Respect du calendrier fixé en la matière
	• Évaluer l'efficacité de la base de données au regard des besoins de l'organisation	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'évaluation o Justesse de l'évaluation
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
2.4	Élaborer divers documents et rapports	
	• Analyser les données statistiques sur les heures consacrées aux services bénévoles dans l'organisation et sur l'effectif des bénévoles	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse et rigueur dans l'analyse des données
	• Réunir toutes les données utiles à la production de documents ou de rapports	o Exhaustivité et pertinence des données utilisées pour la production des documents ou des rapports
	• Rédiger les rapports liés aux services bénévoles (rapport de suivi sur l'effectif des bénévoles et sur le nombre d'heures de bénévolat, rapport annuel, etc.), de même que tout autre rapport ou texte utile pour l'organisation	o Pertinence du contenu des rapports et autres textes utiles o Respect du calendrier de production des rapports et des textes o Clarté et précision des textes
	• Rédiger tout document pertinent à l'offre des services bénévoles (description du rôle des bénévoles au sein de l'organisation, description du processus de filtrage, description du processus d'évaluation des bénévoles, normes d'encadrement des bénévoles, énoncé des droits et des obligations de l'organisation, énoncé des droits et des obligations des bénévoles, etc.)	o Pertinence du contenu des rapports et des documents o Respect du calendrier de production des rapports et des documents o Clarté et précision des textes
	• Transmettre les documents et les rapports aux personnes concernées ou leur en faire un exposé	o Clarté et précision de la communication

Fonction 2	Production des documents nécessaires à la gestion des ressources bénévoles	
	• Faire le suivi approprié	o Prise en considération des points de vue exprimés sur le contenu des rapports et des documents o Pertinence des actions mises en œuvre dans les circonstances o Respect des ententes établies et du calendrier fixé en la matière

Fonction 3	Recrutement des bénévoles	

Conditions de réalisation

- ➢ En appliquant les règles de l'art d'une communication interpersonnelle respectueuse et sensible
- ➢ En agissant avec professionnalisme et jugement dans ses interactions et ses interventions professionnelles au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci, en particulier au cours d'activités de représentation
- ➢ En appliquant la rigueur nécessaire dans la conduite de ses activités
- ➢ Sous la supervision de la personne responsable
- ➢ En collaboration avec les personnes concernées dans l'organisation
- ➢ En collaboration avec les personnes concernées dans les organisations partenaires
- ➢ En relation avec les personnes intéressées par l'action bénévole
- ➢ À l'aide de la documentation appropriée
- ➢ À l'aide des logiciels appropriés
- ➢ En respectant les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation, dont les règles de l'éthique et de la confidentialité
- ➢ En respectant les lois et les règlements pertinents, y compris les règles de santé et de sécurité au travail

	Tâche et opérations	Exigences de réalisation
3.1	Concevoir une stratégie visant le recrutement des bénévoles, ou la réviser, puis la tenir à jour	
	• Faire le point sur les pratiques en vigueur dans l'organisation au regard du recrutement des bénévoles	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation

Fonction 3 Recrutement des bénévoles	
• Déterminer la marche à suivre ou voir à modifier certains aspects des pratiques en vigueur pour mener à bien le recrutement des bénévoles (population cible, lieux de recrutement, description des besoins à combler et des exigences particulières s'y rattachant, appel de candidatures, réception des offres de candidatures [verbale, écrite], présélection des candidatures, entrevue de sélection, filtrage des bénévoles, vérification des antécédents criminels, décision quant à l'acceptation ou non de la candidature)	o Pertinence de la démarche proposée ou des modifications à apporter pour mener à bien le recrutement des bénévoles au regard du résultat de l'analyse de la situation
• Établir la liste des documents à produire pour soutenir le recrutement des bénévoles (description du poste de bénévole à pourvoir, appel de candidatures, description de tâches adaptée à chaque poste à pourvoir, description du processus de filtrage, énoncé des droits et des obligations de l'organisation, énoncé des droits et des obligations des bénévoles, etc.)	o Exhaustivité et précision de la liste des documents à produire en la matière
• Déterminer les responsabilités de chaque personne appelée à jouer un rôle dans le recrutement des bénévoles	o Pertinence du partage des responsabilités établi entre les personnes concernées
• Déterminer le calendrier de recrutement des bénévoles (période et cycle de recrutement, durée prévue entre le lancement de l'appel de candidatures et la sélection des bénévoles)	o Pertinence et réalisme du calendrier de recrutement des bénévoles
• Établir la liste des moyens qui peuvent être utilisés pour faire l'appel de candidatures	o Pertinence des moyens retenus pour faire l'appel de candidatures au regard de la mission et des besoins de l'organisation o Exhaustivité et précision des moyens à mettre en œuvre pour effectuer le recrutement des bénévoles
• S'assurer que les documents essentiels au recrutement des bénévoles sont à jour	o Justesse et exhaustivité des renseignements réunis à propos de la nécessité de réviser les documents en cause o Pertinence de la fréquence des activités de vérification menées en la matière
Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
3.2 Lancer l'appel de candidatures	
• Rédiger le profil de candidature ou revoir le profil existant au regard des postes visés par les services bénévoles	o Pertinence du contenu du profil de candidature o Clarté des renseignements exposés dans le profil de candidature

Fonction 3	Recrutement des bénévoles	
	• Faire paraître l'appel de candidatures dans les médias ou utiliser tout autre moyen pertinent pour joindre la population visée (réseaux sociaux de communication électronique, courriels de groupe, etc.)	o Pertinence des moyens de communication utilisés au regard des différentes populations visées
	• Répondre aux appels téléphoniques ou aux courriels des personnes qui souhaitent faire du bénévolat	o Manifestation d'une ouverture certaine aux messages des personnes o Clarté et précision des renseignements transmis
	• Transmettre le formulaire de candidature aux personnes qui souhaitent faire du bénévolat	o Célérité dans la transmission du formulaire
	• Inviter les personnes à participer à un groupe d'information sur les services bénévoles de l'organisation ou à une rencontre individuelle	o Clarté et précision de l'invitation
	• Organiser des groupes d'information sur les services bénévoles de l'organisation	o Dynamisme dans l'animation des séances d'information o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos de chaque personne o Respect des engagements pris en la matière
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
3.3	Faire l'analyse des offres de candidatures	
	• Lire et classer les offres de candidatures	o Prise en considération des différents facteurs utiles dans les circonstances, dont la mission et les besoins de l'organisation ainsi que le profil et la disponibilité des candidates et des candidats
	• Établir un ordre de priorité dans les offres de candidatures	o Application rigoureuse des critères d'évaluation des candidatures o Justesse de l'analyse des candidatures o Respect de l'équité entre les personnes
	• Communiquer avec les personnes pour leur faire part du résultat de l'analyse de leur offre de candidature	o Clarté et précision des renseignements transmis o Respect des principes de l'écoute active
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
3.4	Sélectionner les personnes qui pourraient agir à titre de ressources bénévoles dans l'organisation	
	• Établir le calendrier des rencontres de sélection	o Réalisme du calendrier établi o Respect du calendrier établi

Fonction 3	Recrutement des bénévoles	
	• Préparer le ou les guides d'entrevue de sélection appropriés	o Pertinence, clarté et exhaustivité des questions à poser aux personnes o Application des techniques liées à la préparation de tel guide d'entrevue
	• Fixer les rendez-vous avec les personnes retenues pour une entrevue de sélection	o Efficacité et réalisme du moment prévu pour tenir chaque entrevue de sélection
	• Mener les entrevues de sélection	o Efficacité et respect des règles de l'art dans la conduite des entrevues de sélection o Respect des principes de l'écoute active o Exhaustivité des renseignements recueillis
	• Analyser le résultat de chaque entrevue de sélection	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation et des caractéristiques des personnes au regard de la mission et des besoins de l'organisation o Justesse de l'analyse de la situation et des caractéristiques des personnes dans les circonstances o Respect de l'équité entre les personnes
	• Établir la liste des personnes à retenir à titre de ressources bénévoles et de celles à ne pas retenir à ce titre	o Pertinence et efficacité de la sélection des personnes au regard de la mission et des besoins de l'organisation
	• Informer chaque personne du résultat de l'entrevue de sélection et, le cas échéant, la diriger vers une autre organisation	o Clarté et précision des renseignements transmis o Respect des principes de l'écoute active
	• Obtenir de la part des personnes tout renseignement utile, de même que les autorisations nécessaires pour la suite de l'analyse de leur candidature, le cas échéant	o Pertinences des autorisations et des renseignements demandés o Exhaustivité des renseignements recueillis et des autorisations reçues pour la suite de l'analyse des candidatures
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
3.5	Faire les vérifications des antécédents criminels ou toute autre vérification utile pour la sélection des personnes, le cas échéant	
	• Obtenir une attestation de vérification des antécédents criminels pour chaque personne sélectionnée, soit de la personne elle-même, soit auprès du service de police approprié	o Efficacité des démarches réalisées en la matière
	• Obtenir tout autre renseignement utile sur chaque personne au regard des exigences propres à chaque poste de bénévole visé	o Exhaustivité et pertinence des renseignements recueillis sur chaque personne

Fonction 3 Recrutement des bénévoles	
• Informer chaque personne du résultat des vérifications et consigner les renseignements obtenus dans le dossier de chaque personne	o Respect d'un délai raisonnable pour ce faire o Respect des principes de l'écoute active
Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
3.6 Établir une entente avec chaque ressource bénévole au regard des tâches à lui confier et des modalités de son engagement bénévole	
• Échanger avec la ressource bénévole au sujet de ses objectifs en tant que bénévole, de ses contraintes, de sa disponibilité, de ses champs d'intérêt, de ses compétences et de ses expériences	o Prise en considération de la situation et des caractéristiques de chaque personne o Respect des principes de l'écoute active
• Informer chaque ressource bénévole sur les services bénévoles de l'organisation et sur les tâches qui pourraient lui être confiées	o Exhaustivité et précision des renseignements transmis o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos de chaque personne
• Proposer à la ressource bénévole les tâches adaptées à sa situation et aux besoins de l'organisation	o Pertinence du *jumelage bénévole-tâche*
• Déterminer les modalités de l'entente concernant l'engagement de la ressource bénévole dans l'organisation et la signer, le cas échéant	o Prise en considération de la situation et des caractéristiques de chaque personne au regard de la mission et des besoins de l'organisation o Précision des modalités de l'entente o Efficacité du suivi de l'entente
Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
3.7 Établir des ententes avec des organisations en vue de recruter des bénévoles	
• Dresser la liste des organisations qui pourraient constituer un bassin de recrutement de bénévoles (écoles, entreprises, etc.)	o Pertinence de la liste des organisations sélectionnées au regard de la mission et des besoins de l'organisation
• Communiquer avec les organisations ciblées pour leur proposer de recruter des bénévoles au sein de leur groupe ou recevoir et analyser l'offre de ressources bénévoles formulée par des organisations	o Clarté et précision des renseignements transmis o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos ou aux messages des personnes o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation
• Déterminer, en collaboration avec les organisations intéressées, les modalités d'accueil des personnes visées à titre de bénévoles (élèves, stagiaires, membres du personnel d'une entreprise, etc.)	o Pertinence et efficacité des modalités établies relativement à l'accueil de personnes à titre de ressources bénévoles au regard de la mission et des besoins de l'organisation o Précision des modalités établies en la matière

Fonction 3	Recrutement des bénévoles	
	• Donner suite à l'entente établie avec chaque organisation concernée (élaboration de projets particuliers pour accueillir les bénévoles, signature de contrat, etc.) et en faire le suivi	o Pertinence des projets mis sur pied au regard de la mission et des besoins de l'organisation et de la situation et des caractéristiques des personnes concernées o Respect des modalités de l'entente établie o Efficacité du suivi de chaque entente

Fonction 4	Encadrement des bénévoles	

Conditions de réalisation

- ➢ En appliquant les règles de l'art d'une communication interpersonnelle respectueuse et sensible
- ➢ En agissant avec professionnalisme et jugement dans ses interactions et ses interventions professionnelles au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci, en particulier au cours d'activités de représentation
- ➢ En appliquant la rigueur nécessaire dans la conduite de ses activités
- ➢ Sous la supervision de la personne responsable
- ➢ En collaboration avec les personnes concernées dans l'organisation
- ➢ En collaboration avec les personnes concernées dans les organisations partenaires
- ➢ À l'aide de la documentation appropriée
- ➢ À l'aide des logiciels appropriés
- ➢ En respectant les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation, dont les règles de l'éthique et de la confidentialité
- ➢ En respectant les lois et les règlements pertinents, y compris les règles de santé et de sécurité au travail

	Tâche et opérations	Exigences de réalisation
4.1	Préparer le calendrier de disponibilité de chaque bénévole	
	• S'informer auprès de chaque ressource bénévole de sa disponibilité	o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des ressources bénévoles et à leur situation
	• S'informer auprès des personnes concernées dans l'organisation des plages horaires pendant lesquelles elles ont besoin de bénévoles	o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des personnes concernées et à leur situation
	• Faire l'analyse de la disponibilité de chaque ressource bénévole au regard des besoins	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la disponibilité de chaque ressource bénévole au regard des besoins

Fonction 4	Encadrement des bénévoles	
	• Tenir à jour le calendrier lié à la disponibilité de chaque ressource bénévole	o Respect des règles établies en la matière
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
4.2	Accueillir les nouvelles ressources bénévoles	
	• Expliquer le fonctionnement de l'organisation (mission, valeurs, organisation du travail, partage des responsabilités au sein de l'organisation entre les membres du personnel et les ressources bénévoles, etc.)	o Clarté, précision et dynamisme de la communication o Exhaustivité et pertinence des renseignements transmis o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des ressources bénévoles
	• Remettre les documents pertinents (manuel à l'intention des bénévoles, description des tâches confiées aux bénévoles, politiques et procédures [normes d'encadrement des bénévoles, évaluation des bénévoles, etc.]) et le matériel utile (carte d'identité, par exemple) à chaque ressource bénévole	o Exhaustivité et pertinence des documents fournis aux ressources bénévoles
	• Présenter les recrues aux ressources bénévoles en place, le cas échéant	o Qualité de l'attention portée aux personnes dans les circonstances
	• Jumeler chaque recrue avec une ressource bénévole expérimentée, le cas échéant	o Prise en considération de la situation et des caractéristiques des personnes dans cet exercice de jumelage o Pertinence du jumelage o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des recrues et des ressources bénévoles en place
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
4.3	Informer les ressources bénévoles sur leur affectation et sur tout objet pertinent pour leur intégration dans l'organisation	
	• Affecter chaque bénévole à un poste	o Pertinence de l'affectation de chaque bénévole
	• Faire part à chaque bénévole des renseignements utiles pour lui permettre d'assumer ses responsabilités et d'exécuter les tâches qui lui sont confiées	o Exhaustivité, pertinence et clarté des renseignements transmis à chaque bénévole o Célérité à informer chaque bénévole sur des objets pertinents à son intégration dans l'organisation o Respect des principes de l'écoute active

Fonction 4	Encadrement des bénévoles	
	• S'assurer que chaque bénévole a une compréhension juste de ce qui est attendu de sa part dans l'organisation	o Justesse et pertinence des questions posées o Qualité de l'attention portée à la compréhension par chaque bénévole des renseignements qui lui sont transmis o Qualité de l'attention portée aux commentaires formulés par les bénévoles o Rétroaction appropriée à la situation
	• Être à l'affût de tout changement dans l'organisation ou dans son environnement pouvant avoir une incidence sur les tâches confiées aux ressources bénévoles et y donner les suites appropriées	o Exercice de la vigilance nécessaire pour anticiper et cerner tout changement pouvant avoir une incidence sur les tâches confiées aux bénévoles o Qualité de l'attention portée à toute manifestation qui pourrait donner lieu à la nécessité d'apporter des changements dans les tâches confiées aux ressources bénévoles o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation o Pertinence et exhaustivité des moyens pris pour faire face à la situation dans les circonstances
	• Prendre les mesures appropriées pour corriger toute situation problématique	o Qualité de l'attention portée aux indices pouvant révéler une inadéquation de l'affectation d'une ressource bénévole o Justesse du jugement relatif à toute situation problématique o Rapidité et efficacité de l'intervention relative à toute situation problématique
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
4.4	Soutenir chaque bénévole dans l'exercice de ses responsabilités et l'exécution de ses tâches	
	• S'informer auprès de chaque bénévole sur ce qui va et sur ce qui pourrait être amélioré au regard de son action bénévole au sein de l'organisation	o Justesse et pertinence des questions posées o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des ressources bénévoles et à leur situation o Respect des principes de l'écoute active
	• Donner une rétroaction à chaque bénévole sur sa perception de ce qui va et de ce qui pourrait être amélioré	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation o Pertinence de la rétroaction au regard des propos tenus par chaque bénévole et du résultat de l'analyse de la situation o Respect des principes de l'écoute active

Fonction 4	Encadrement des bénévoles	
	• Fournir à chaque bénévole tout ce qu'il lui faut (information, formation, aide particulière, etc.) pour lui permettre d'exercer ses responsabilités et d'exécuter ses tâches	o Qualité de l'attention portée aux besoins des ressources bénévoles o Pertinence et efficacité des moyens utilisés pour soutenir chaque bénévole
	• Conseiller chaque bénévole au regard de son expérience au sein de l'organisation	o Qualité de l'attention portée à la satisfaction des ressources bénévoles o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans les circonstances o Pertinence des échanges tenus avec les ressources bénévoles et des propositions qui leur sont faites pour favoriser leur satisfaction o Respect des principes de l'écoute active
	• Diriger des bénévoles vers des services d'aide personnelle pouvant répondre à leurs besoins, le cas échéant	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation o Pertinence des services d'aide personnelle proposés au regard du résultat de l'analyse de la situation o Respect des principes de l'écoute active
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
4.5	S'assurer d'offrir une présence continue auprès des bénévoles	
	• Accueillir les ressources bénévoles et échanger avec celles-ci	o Manifestation d'une présence attentive et d'une disponibilité certaine auprès des bénévoles o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos (commentaires, questions) de chaque bénévole o Pertinence de la rétroaction au regard des propos de chaque bénévole o Respect des principes de l'écoute active
	• Repérer les moments où il y a lieu d'exprimer de la reconnaissance à chaque bénévole	o Manifestation d'une ouverture à l'endroit de chaque bénévole o Manifestation en temps opportun de signes de reconnaissance appropriés à la réalité de chaque bénévole o Respect de l'équité entre les bénévoles dans les manifestations de reconnaissance

• Souligner les événements importants pour les bénévoles (anniversaire, autres événements particuliers)	o Pertinence du choix des activités servant à souligner les événements importants pour les bénévoles o Efficacité dans l'organisation des activités o Respect de l'équité entre les bénévoles

	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
4.6	Soutenir les personnes qui supervisent les bénévoles dans leur travail	
	• S'informer auprès des personnes qui supervisent les bénévoles sur l'exercice de leur rôle auprès des bénévoles et sur les tâches confiées aux bénévoles	o Justesse et pertinence des questions posées o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des personnes concernées et à leur situation o Respect des principes de l'écoute active
	• Donner une rétroaction à chaque personne qui supervise les bénévoles sur sa perception de la situation	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation o Pertinence de la rétroaction au regard des propos tenus par les personnes concernées et du résultat de l'analyse de la situation o Respect des principes de l'écoute active
	• Fournir à chaque personne qui supervise les bénévoles tout ce qu'il lui faut (information, formation, aide particulière, etc.) pour lui permettre d'exercer son rôle auprès des bénévoles	o Qualité de l'attention portée aux besoins des personnes o Pertinence et efficacité des moyens utilisés pour soutenir chaque personne
	• Conseiller chaque personne au regard de la supervision de bénévoles	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans les circonstances o Pertinence des échanges tenus avec chaque personne et des propositions qui lui sont faites dans la situation o Respect des principes de l'écoute active

	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
4.7	Évaluer l'apport de chaque bénévole	
	• S'informer auprès des personnes concernées sur l'apport de chaque bénévole à l'organisation au regard des responsabilités et des tâches qui lui sont confiées	o Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis o Respect des principes de l'écoute active

Fonction 4	Encadrement des bénévoles	
	• S'informer auprès des bénéficiaires des services sur leur appréciation des services reçus de la part de chaque bénévole	o Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis o Respect des principes de l'écoute active
	• Discuter avec chaque bénévole de sa perception de sa contribution à la mission de l'organisation et de l'évaluation faite au regard de son affectation	o Pertinence des questions posées à chaque bénévole o Prise en considération du point de vue de chaque bénévole o Pertinence de la rétroaction au regard des propos de chaque bénévole o Respect des principes de l'écoute active
	• Analyser tous les renseignements recueillis	o Pertinence des critères d'évaluation utilisés dans les circonstances o Application rigoureuse des critères d'évaluation o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation
	• Faire part à chaque bénévole du résultat de l'évaluation à la fin de la période d'essai ou à chaque moment prévu pour l'évaluation	o Pertinence de la communication du résultat de l'évaluation au regard de la réalité de chaque bénévole o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des ressources bénévoles et à leur situation o Respect des principes de l'écoute active o Respect du calendrier établi au regard de l'évaluation
	• Donner les suites appropriées à l'évaluation, y compris mettre fin à l'entente	o Pertinence des suites données à l'évaluation au regard du résultat de l'analyse de la situation o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des ressources bénévoles et à leur situation o Respect des principes de l'écoute active o Application rigoureuse des modalités de l'entente établie au préalable avec chaque ressource bénévole, dont les engagements pris de sa part
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
4.8	Traiter les plaintes liées aux services bénévoles	
	• Recevoir chaque plainte et en prendre note	o Qualité de l'attention portée à chaque plainte o Clarté et précision des notes prises à propos de chaque plainte

Fonction 4	Encadrement des bénévoles	
•	Déterminer les actions à poser dans le traitement de chaque plainte	o Analyse et interprétation juste des enjeux liés à la plainte o Pertinence des actions proposées pour traiter la plainte
•	Recueillir les renseignements utiles auprès des personnes visées par les plaintes	o Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis o Respect des principes de l'écoute active
•	Demander un avis juridique, le cas échéant	o Justesse de l'évaluation de la nécessité de demander un avis juridique dans la situation o Pertinence des moyens mis en œuvre pour obtenir un avis juridique
•	Analyser les faits et les renseignements recueillis	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation o Pertinence des moyens proposés pour donner suite à la plainte au regard du résultat de l'analyse de la situation
•	Poursuivre les démarches en vue d'obtenir d'autres renseignements, le cas échéant	o Justesse de l'évaluation de la nécessité de poursuivre les démarches visant à obtenir d'autres renseignements utiles o Pertinence et exhaustivité des moyens mis en œuvre pour obtenir les renseignements utiles o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis
•	Prendre une décision quant aux suites à donner à chacune des plaintes et, au besoin, la valider auprès des autorités de l'organisation	o Justesse de la décision prise au regard du résultat de l'analyse de la situation o Clarté et précision de la communication o Prise en considération des points de vue exprimés par les autorités
•	Faire part de la décision prise aux personnes concernées par chacune des plaintes	o Justesse de l'approche privilégiée pour communiquer la décision selon les circonstances o Respect de chaque personne dans la communication du résultat de la décision
•	Donner les suites appropriées à la situation	o Pertinence des suites données à la situation dans les circonstances o Respect des engagements pris et du calendrier fixé en la matière

Fonction 4	Encadrement des bénévoles	
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
4.9	Faire la gestion des conflits et des crises	
	• Repérer toute situation pouvant être une source de tension	o Exercice de la vigilance nécessaire pour anticiper et cerner toute situation pouvant être source de tension o Qualité de l'attention portée à toute manifestation qui pourrait être à l'origine de conflits ou de crises
	• Recueillir auprès des personnes concernées les renseignements utiles pour comprendre la situation à l'origine de tensions, de conflits ou de crises	o Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis o Respect des principes de l'écoute active
	• Recueillir tout autre renseignement utile dans les circonstances	o Justesse de l'évaluation de la nécessité de recueillir tout autre renseignement o Pertinence et exhaustivité des moyens mis en œuvre pour recueillir les renseignements o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis
	• Prendre les mesures appropriées pour régler la situation	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation o Pertinence et exhaustivité des moyens pris pour faire face à la situation dans les circonstances

Fonction 5 Formation des bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles

Conditions de réalisation

- En appliquant les règles de l'art d'une communication interpersonnelle respectueuse et sensible
- En agissant avec professionnalisme et jugement dans ses interactions et ses interventions professionnelles au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci, en particulier au cours d'activités de représentation
- En appliquant la rigueur nécessaire dans la conduite de ses activités
- Sous la supervision de la personne responsable
- En collaboration avec les personnes concernées dans l'organisation
- En collaboration avec les personnes concernées dans les organisations qui fournissent des services de formation
- À l'aide de la documentation appropriée
- À l'aide des ressources appropriées
- À l'aide des logiciels appropriés
- En respectant les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation, dont les règles de l'éthique et de la confidentialité
- En respectant les lois et les règlements pertinents, y compris les règles de santé et de sécurité au travail

Fonction 5	Formation des bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles	
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
5.1	Élaborer le projet de formation	
	• Prendre connaissance de ce qui a été fait en matière de formation des bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles	o Exhaustivité et pertinence des sources de renseignements utilisées o Efficacité dans l'interprétation des renseignements disponibles
	• Recueillir tous les renseignements utiles pour élaborer un projet de formation adapté aux besoins des bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles	o Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées o Efficacité des moyens utilisés pour recueillir les renseignements en fonction de la nature de ceux-ci o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des personnes consultées o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis
	• Analyser l'ensemble des données recueillies	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation, dont les points de vue exprimés par les personnes consultées o Justesse de l'analyse de la situation quant aux besoins de formation de chaque population visée (ressources bénévoles, groupe de bénévoles, membres du personnel touchés par les activités bénévoles)
	• Déterminer les objets de formation propres à combler les besoins de chacune des ressources bénévoles ou de chaque groupe de bénévoles, notamment au regard des tâches qui leur sont confiées, de la mission et des politiques en vigueur dans l'organisation ainsi que de la place du bénévolat dans la mission de l'organisation	o Pertinence et précision des objets de formation appropriés aux besoins de chacune des ressources bénévoles et de chaque groupe de bénévoles
	• Déterminer les objets de formation propres à combler les besoins des membres du personnel touchés par les services bénévoles, notamment au regard des tâches qui sont confiées aux bénévoles, de la place du bénévolat dans la mission de l'organisation et de leur rôle auprès des bénévoles	o Pertinence et précision des objets de formation appropriés aux besoins des membres du personnel touchés par les services bénévoles

Fonction 5	Formation des bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles	
	• Repérer les activités de formation disponibles et les ressources humaines qui pourraient donner les activités de formation	o Efficacité des moyens mis en œuvre pour repérer les activités de formation pertinentes et accessibles eu égard au budget disponible en la matière et au temps à y consacrer
	• Prévoir la formation de chacune des ressources bénévoles ou de chaque groupe de bénévoles, de même que celle des membres du personnel touchés par les services bénévoles	o Pertinence, efficacité et réalisme du projet de formation de chaque population visée au regard des besoins établis et des ressources disponibles
	• Faire part du projet de formation aux ressources bénévoles et aux membres du personnel touchés par les services bénévoles et des possibilités de s'inscrire aux activités de formation adaptées à leurs besoins	o Clarté et précision des renseignements transmis
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
5.2	Préparer les activités de formation et le matériel didactique ou voir à ce que ce soit fait	
	• Définir les objectifs des activités de formation	o Pertinence et précision des objectifs de chaque activité de formation au regard de chaque population visée (ressources bénévoles, groupe de bénévoles, membres du personnel touchés par les services bénévoles)
	• Concevoir et rédiger le contenu des activités de formation ou choisir les activités de formation disponibles pertinentes	o Pertinence et originalité du contenu des activités de formation élaborées ou choisies pour l'occasion selon chaque population visée
	• Déterminer les moyens techniques à utiliser pour donner la formation	o Pertinence des moyens techniques choisis au regard de la population visée et du contenu de la formation
	• Établir le calendrier des séances de formation	o Réalisme du calendrier prévu pour la tenue des séances de formation dans la situation
	• Transmettre l'invitation aux personnes visées par les séances de formation	o Clarté et précision de l'invitation
	• S'assurer de la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières utiles pour tenir les séances de formation (personnes-ressources, local approprié, matériel [ordinateur, matériel audiovisuel, etc.], aliment, boisson, etc.)	o Disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières en temps opportun

Fonction 5	Formation des bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles	
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
5.3	Tenir les activités de formation ou voir à ce que ce soit fait	
	• S'assurer que les personnes invitées sont présentes à chaque séance de formation	o Vérification systématique de la présence des personnes à chaque séance de formation o Mise en œuvre de mesures appropriées dans les circonstances
	• Animer les activités de formation ou participer à l'animation de celles-ci	o Clarté et précision de la communication o Dynamisme de l'animation o Pertinence des questions soulevées o Qualité de l'attention portée à ce que chaque personne puisse avoir une participation active à l'activité de formation o Manifestation d'une ouverture certaine à recevoir tout commentaire sur la tenue de l'activité de formation o Respect du calendrier des séances de formation
	• Évaluer les activités de formation au regard des objectifs établis et y donner les suites appropriées	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation, dont les points de vue exprimés par les personnes concernées o Justesse de l'analyse de la situation o Pertinence des ajustements apportés aux activités de formation dans les circonstances
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
5.4	Évaluer le projet de formation et y apporter les ajustements appropriés	
	• S'assurer d'avoir en main les renseignements utiles pour évaluer le projet de formation au regard des besoins à combler	o Pertinence et exhaustivité des moyens pris pour réunir les renseignements utiles à l'évaluation o Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes à consulter
	• Recueillir les données manquantes utiles pour mener à bien l'évaluation du projet de formation	o Justesse de l'évaluation de la nécessité de recueillir des données complémentaires o Pertinence et exhaustivité des moyens pris pour ce faire, y compris la consultation d'autres personnes o Exhaustivité et précision des renseignements recueillis

Fonction 5	Formation des bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles	
	• Analyser les données recueillies à propos de l'évaluation du projet de formation	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation, dont les points de vue exprimés par les personnes concernées o Justesse et pertinence de l'analyse de la situation au regard des différents éléments du projet de formation
	• Ajuster, au besoin, les différents éléments du projet de formation	o Pertinence des ajustements apportés au projet de formation dans les circonstances

Fonction 6	Fidélisation des ressources bénévoles et manifestation de la reconnaissance de leur contribution à la mission de l'organisation	

Conditions de réalisation

- En appliquant les règles de l'art d'une communication interpersonnelle respectueuse et sensible
- En agissant avec professionnalisme et jugement dans ses interactions et ses interventions professionnelles au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci, en particulier au cours d'activités de représentation
- En appliquant la rigueur nécessaire dans la conduite de ses activités
- Sous la supervision de la personne responsable
- En collaboration avec les personnes concernées dans l'organisation
- À l'aide de la documentation appropriée
- À l'aide des ressources appropriées
- En respectant les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation, dont les règles de l'éthique et de la confidentialité
- En respectant les lois et les règlements pertinents, y compris les règles de santé et de sécurité au travail

	Tâche et opérations	Exigences de réalisation
6.1	Élaborer une stratégie propre à favoriser la fidélisation des ressources bénévoles dans l'organisation et à valoriser leur apport au sein de l'organisation	
	• Analyser les pratiques en vigueur dans l'organisation et ailleurs en ce domaine	o Exhaustivité et pertinence des sources de renseignements utilisées o Efficacité dans l'interprétation des renseignements disponibles o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation

Fonction 6	Fidélisation des ressources bénévoles et manifestation de la reconnaissance de leur contribution à la mission de l'organisation	
	• Déterminer les différents éléments à réunir et les collaborations à établir pour élaborer une stratégie efficace de fidélisation des ressources bénévoles dans l'organisation et de valorisation de leur apport au sein de l'organisation	o Pertinence et exhaustivité de la liste des éléments à réunir et des collaborations à établir
	• Recueillir les données utiles, notamment auprès des ressources bénévoles, pour mener à bien l'élaboration de la stratégie	o Pertinence et exhaustivité des moyens pris pour réunir les données utiles o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des personnes consultées o Pertinence et exhaustivité des données recueillies
	• Concevoir les éléments de la stratégie	o Prise en considération des pratiques de l'organisation o Prise en considération de la situation et des caractéristiques des ressources bénévoles o Prise en considération du point de vue exprimé par les personnes consultées o Efficacité dans l'analyse de la situation o Pertinence et réalisme de la stratégie au regard du résultat de l'analyse de la situation
	• Valider la stratégie auprès des ressources bénévoles, le cas échéant	o Clarté et précision de la communication
	• Faire approuver la stratégie par les autorités de l'organisation, le cas échéant	o Clarté et précision de la communication

	Tâche et opérations	Exigences de réalisation
6.2	Organiser des activités visant à mettre à profit l'expérience et l'expertise des ressources bénévoles dans l'organisation	
	• Créer des lieux d'échanges entre les ressources bénévoles ainsi qu'entre celles-ci, le personnel et les autorités de l'organisation	o Pertinence et efficacité des moyens mis en œuvre dans la situation o Respect des principes de l'écoute active
	• Voir à donner suite aux suggestions des ressources bénévoles	o Prise en considération des suggestions formulées par les ressources bénévoles o Pertinence des ajustements apportés dans les manières de faire

Fonction 6	Fidélisation des ressources bénévoles et manifestation de la reconnaissance de leur contribution à la mission de l'organisation	
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
6.3	Organiser des activités visant la reconnaissance de l'apport des bénévoles au sein de l'organisation	
	• Prévoir la tenue d'activités annuelles ou d'activités ponctuelles visant la reconnaissance de l'apport des bénévoles au sein de l'organisation	o Pertinence, efficacité, originalité et réalisme des moyens mis en œuvre pour souligner l'apport des bénévoles au sein de l'organisation
	• Préparer les événements liés à la reconnaissance de l'apport des bénévoles au sein de l'organisation ou participer à la préparation des événements	o Efficacité dans l'organisation des activités o Respect du budget établi et du calendrier fixé en la matière
	• Superviser le déroulement des événements visant la reconnaissance de l'apport des bénévoles au sein de l'organisation ou participer à la supervision des événements	o Qualité de l'attention portée au bon déroulement des événements, aux propos et aux réactions des ressources bénévoles et aux situations qui surviennent au cours des événements
	• Soutenir la participation des ressources bénévoles à des activités de ressourcement personnel	o Efficacité des moyens mis en œuvre pour repérer les activités pertinentes et pour soutenir la participation des ressources bénévoles à ce type d'activités
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
6.4	Honorer les ressources bénévoles et favoriser le rayonnement de leur engagement	
	• Établir la liste des bénévoles dont on veut marquer la contribution particulière à la mission de l'organisation	o Pertinence et qualité des critères utilisés pour sélectionner les bénévoles dont on veut marquer la contribution particulière à la mission de l'organisation o Respect de l'équité dans la sélection des bénévoles
	• Déterminer les moyens à retenir pour souligner la contribution particulière à la mission de l'organisation	o Pertinence et originalité des moyens à retenir dans les circonstances
	• Établir les ressources humaines, matérielles et financières utiles pour donner suite au projet	o Évaluation juste des ressources nécessaires
	• Assurer la mise en œuvre du projet	o Efficacité dans la mise en œuvre de chaque projet visant à marquer la contribution particulière à la mission de l'organisation o Respect du budget établi et du calendrier fixé au regard de la tenue de chaque activité ou de la participation des ressources bénévoles à tel ou tel événement

Fonction 7 Promotion de l'action bénévole et représentation

Conditions de réalisation

- En appliquant les règles de l'art d'une communication interpersonnelle respectueuse et sensible
- En agissant avec professionnalisme et jugement dans ses interactions et ses interventions professionnelles au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci, en particulier au cours d'activités de représentation
- En appliquant la rigueur nécessaire dans la conduite de ses activités
- Sous la supervision de la personne responsable
- En collaboration avec les personnes concernées dans l'organisation
- En collaboration avec les personnes concernées dans les organisations partenaires
- À l'aide de la documentation appropriée
- À l'aide des ressources appropriées
- À l'aide des logiciels appropriés
- En respectant les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation, dont les règles de l'éthique et de la confidentialité
- En respectant les lois et les règlements pertinents, y compris les règles de santé et de sécurité au travail

	Tâche et opérations	Exigences de réalisation
7.1	Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de promotion de l'action bénévole	
	• Repérer les groupes cibles et les organisations où il serait pertinent de faire la promotion de l'action bénévole au sein de l'organisation et dans d'autres milieux (organisations partenaires, associations de bénévoles, associations professionnelles, médias, événements, etc.)	o Pertinence et exhaustivité des moyens pris pour réunir les renseignements utiles dans les circonstances o Pertinence et exhaustivité des renseignements réunis pour l'occasion o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation o Pertinence et exhaustivité du choix des groupes cibles et des organisations au regard du résultat de l'analyse de la situation
	• Déterminer les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir l'action bénévole auprès des groupes cibles et des organisations visées (thème de la promotion, médias à utiliser, etc.)	o Pertinence et réalisme des moyens proposés pour promouvoir l'action bénévole auprès des groupes et des organisations en cause selon leur réalité respective
	• Élaborer un plan de communication visant la promotion de l'action bénévole (budget prévisionnel pour la promotion, calendrier de réalisation, liste des groupes cibles et des organisations à joindre, matériel de promotion à produire [dépliant, affiche, vidéoclip, site Internet], liste des personnes-ressources utiles pour la production des documents de promotion, tâches à exécuter pour réaliser le plan de communication, etc.)	o Prise en considération des pratiques de l'organisation et du point de vue des personnes concernées au sein de l'organisation o Pertinence du plan de communication dans les circonstances

Fonction 7	Promotion de l'action bénévole et représentation	
	• Élaborer le matériel de promotion ou voir à ce que ce soit fait	o Pertinence, clarté, précision et originalité du matériel de promotion
	• Voir à la mise en œuvre du plan de communication et en faire le suivi (répondre aux demandes de renseignements et donner les suites appropriées aux offres de candidatures pour des postes de bénévoles)	o Efficacité de la mise en œuvre du plan de communication o Efficacité du suivi de la mise en œuvre du plan de communication
	• Voir à maintenir les liens de partenariat établis	o Pertinence et efficacité de la collaboration avec les partenaires
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
7.2	Représenter l'organisation à différents événements ou à des tables de concertation	
	• Déterminer la pertinence de participer à tel ou tel événement visant la reconnaissance de bénévoles ou la promotion de l'action bénévole ou, encore, à tel ou tel événement portant sur le bénévolat (forum, congrès, etc.)	o Pertinence et exhaustivité des renseignements réunis pour l'occasion o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation, dont la mission de l'organisation o Justesse de l'analyse de la situation
	• Déterminer la pertinence de participer à telle ou telle table de concertation (comité de travail réunissant des organisations associées à l'action bénévole, par exemple)	o Pertinence et exhaustivité des renseignements réunis pour l'occasion o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation, dont la mission de l'organisation o Justesse de l'analyse de la situation
	• Faire approuver par les autorités concernées dans l'organisation la participation à un événement ou à une table de concertation, le cas échéant	o Clarté et précision de la communication
	• Préparer la participation de l'organisation à un événement en particulier (rédaction de communiqués de presse ou de textes de présentation, par exemple)	o Pertinence et exhaustivité des activités mises en œuvre pour préparer la participation à l'événement
	• Se préparer pour participer aux travaux de tables de concertation (lecture de documents et rédaction de textes, par exemple)	o Pertinence et exhaustivité des activités mises en œuvre pour se préparer à participer aux travaux de tables de concertation
	• Participer aux événements visés ou aux séances de travail des tables de concertation	o Respect des engagements pris o Pertinence des propos tenus o Présence active aux événements et aux séances de travail
	• Assurer le suivi au sein de l'organisation (rédaction d'un compte rendu, présentation verbale aux personnes concernées, rédaction de textes, etc.)	o Pertinence des activités mises en œuvre pour assurer le suivi au sein de l'organisation dans les circonstances

Fonction 7 Promotion de l'action bénévole et représentation

	Tâche et opérations	Exigences de réalisation
7.3	Voir à la mise à jour du site Internet de l'organisation au regard de l'action bénévole, le cas échéant	
	• Recueillir les renseignements utiles à l'évaluation du site Internet	o Pertinence et exhaustivité des renseignements réunis pour l'occasion o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation
	• Réunir les renseignements utiles pour mettre à jour l'information diffusée dans le site Internet	o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis
	• Rédiger un plan des modifications à apporter au site Internet (format, contenu)	o Pertinence des modifications proposées au site Internet au regard du résultat de l'analyse de la situation
	• Faire la mise à jour du site Internet ou voir à ce que ce soit fait	o Respect des ententes établies et du calendrier fixé en la matière

Fonction 8 Exécution de tâches administratives et maintien à jour de ses compétences

Conditions de réalisation

- En appliquant les règles de l'art d'une communication interpersonnelle respectueuse et sensible
- En agissant avec professionnalisme et jugement dans ses interactions et ses interventions professionnelles au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci, en particulier au cours d'activités de représentation
- En appliquant la rigueur nécessaire dans la conduite de ses activités
- Sous la supervision de la personne responsable
- En collaboration avec les personnes concernées dans l'organisation
- En collaboration avec les personnes concernées dans les organisations partenaires
- À l'aide de la documentation appropriée
- À l'aide des ressources appropriées
- À l'aide des logiciels appropriés
- En respectant les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation, dont les règles de l'éthique et de la confidentialité
- En respectant les lois et les règlements pertinents, y compris les règles de santé et de sécurité au travail

Fonction 8	Exécution de tâches administratives et maintien à jour de ses compétences	
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
8.1	Contribuer à la gestion de l'organisation	
	• Participer à des comités de travail ou à des réunions de service au sein de l'organisation	o Justesse de la compréhension des défis et des enjeux auxquels fait face l'organisation o Pertinence de la contribution au cours des échanges
	• Préparer et animer les réunions liées à l'offre des services bénévoles	o Clarté et précision de la communication o Qualité de l'attention portée à ce que chaque personne puisse avoir une participation active aux réunions
	• Faire le suivi des différents dossiers de gestion	o Justesse de la compréhension des dossiers liés à la gestion de l'organisation et des services bénévoles o Efficacité dans le suivi des différents dossiers des services bénévoles
	• Faire le suivi des contrats de services avec les fournisseurs (entreprises de formation, par exemple)	o Efficacité dans le suivi des contrats de services avec les fournisseurs
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
8.2	Évaluer les services bénévoles	
	• Établir les différents aspects des services à évaluer et les critères à utiliser pour ce faire	o Pertinence et réalisme du projet d'évaluation
	• Déterminer la stratégie d'évaluation des différents aspects des services	o Pertinence du choix de la stratégie d'évaluation au regard de chaque aspect des services à évaluer
	• Recueillir les données nécessaires pour mener à bien l'évaluation	o Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes à consulter o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis o Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des personnes consultées
	• Faire l'analyse des données et tirer les conclusions qui s'imposent	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation
	• Rédiger un rapport d'évaluation (objectifs d'évaluation, méthode suivie, analyse de la situation, constatations, conclusions, recommandations)	o Pertinence et efficacité du contenu du rapport d'évaluation o Clarté et précision des textes
	• Transmettre le rapport aux personnes concernées ou leur en faire un exposé	o Clarté et précision de la communication

Fonction 8	Exécution de tâches administratives et maintien à jour de ses compétences	
	• Donner les suites appropriées au résultat de l'évaluation	o Prise en considération du résultat de l'évaluation dans la gestion des services bénévoles
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
8.3	Faire la gestion du budget lié aux services bénévoles	
	• Établir le budget prévisionnel des services bénévoles	o Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis o Application rigoureuse des principes de comptabilité appropriés à la situation
	• Faire approuver le budget prévisionnel par les autorités compétentes dans l'organisation	o Clarté et précision de la communication
	• Répartir les fonds selon les différents postes budgétaires	o Réalisme et efficacité dans la répartition des fonds selon les différents postes budgétaires o Prise en considération des objectifs des services bénévoles et de la mission de l'organisation
	• Faire l'entrée des dépenses dans les différents postes budgétaires	o Respect du calendrier établi quant à l'entrée des dépenses dans les différents postes budgétaires o Qualité de l'attention portée à l'entrée des dépenses
	• Faire le suivi des dépenses	o Efficacité du suivi des dépenses liées aux services bénévoles au regard du budget prévisionnel
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
8.4	Collaborer à la collecte de fonds pour l'organisation ou pour l'offre des services bénévoles	
	• Établir la liste des entreprises, des organisations et organismes publics subventionnaires pertinents	o Exhaustivité de la liste des entreprises, des organisations et des organismes publics subventionnaires pertinents
	• Sélectionner les programmes de subvention appropriés à la situation	o Pertinence et exhaustivité des programmes de subvention sélectionnés
	• Sélectionner les entreprises ou les organisations avec lesquelles il y aura lieu de communiquer pour solliciter leur soutien	o Pertinence et exhaustivité des entreprises ou des organisations sélectionnées
	• Remplir le formulaire de demande de subvention au regard de chaque organisme subventionnaire ciblé	o Clarté et précision des renseignements fournis

Fonction 8	Exécution de tâches administratives et maintien à jour de ses compétences	
	• Communiquer avec les entreprises ou les organisations ciblées en vue de solliciter leur soutien	o Efficacité dans le suivi des dossiers de demande de subvention o Clarté et précision de la communication
	• Participer à toute autre activité visant à recueillir des fonds pour l'organisation ou pour l'offre des services bénévoles	o Efficacité et dynamisme dans la participation aux activités visant à recueillir des fonds
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
8.5	Tenir à jour ses connaissances et ses habiletés en matière de gestion de bénévoles	
	• Évaluer ses besoins en matière de perfectionnement dans le domaine du bénévolat et dans le domaine de la gestion de bénévoles	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation o Justesse de l'analyse de la situation
	• Établir la liste des lectures et des activités de formation (cours d'appoint, congrès d'associations ou de sociétés savantes, forum sur le bénévolat, etc.) propres à combler les besoins de perfectionnement	o Pertinence et réalisme des moyens retenus pour assurer son perfectionnement o Réalisme de l'évaluation des ressources nécessaires à son perfectionnement o Réalisme du calendrier de réalisation de son perfectionnement
	• Faire des lectures de textes liés à l'action bénévole et aux changements qui la traversent	o Pertinence des textes sélectionnés
	• Participer à des activités de formation	o Respect des engagements pris o Efficacité dans le transfert des acquis de formation dans sa pratique professionnelle
	Tâche et opérations	**Exigences de réalisation**
8.6	Participer à des projets de recherche	
	• Analyser les propositions de participation à des projets de recherche	o Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation, dont la mission de l'organisation o Justesse de l'analyse de la situation
	• S'informer sur les projets de recherche qui pourraient présenter un intérêt pour l'organisation	o Pertinence et efficacité des renseignements recueillis au regard de chaque projet de recherche
	• Choisir le ou les projets de recherche pertinents	o Prise en considération des ressources à consacrer à chaque projet de recherche o Justesse de la décision quant à la participation à tel ou tel projet de recherche

7 Le répertoire des savoirs utiles à l'exercice de la profession

Le présent chapitre consiste en un répertoire des savoirs utiles à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles. Ce répertoire comprend trois grands groupes de savoirs, soit les connaissances ou les savoirs, les habiletés ou les savoir-faire ainsi que les attitudes ou comportements attendus ou les savoir-être.

7.1 Les connaissances ou les savoirs

Les objets de connaissance ou les savoirs rattachés à la gestion de bénévoles sont présentés selon les domaines suivants :

- domaine de la gestion des ressources humaines;
- domaine de l'animation;
- domaine des relations entre les personnes et de la communication;
- domaine de l'information;
- domaine de la collaboration et du travail d'équipe;
- domaine de la gestion des organisations;
- domaine de la gestion de projets;
- domaine des systèmes sociaux et organisationnels et de la réglementation;
- domaine de la santé et de la sécurité au travail.

Domaine de la gestion des ressources humaines

◊ Comprendre en quoi consistent les responsabilités liées à la gestion de bénévoles et son rôle de gestionnaire de bénévoles

◊ Comprendre les concepts, les principes et les processus associés aux techniques de recrutement, de formation, de mobilisation, de fidélisation et de renvoi des bénévoles

◊ Avoir une connaissance approfondie des techniques d'entrevue

◊ Comprendre les mécanismes psychosociaux qui sous-tendent l'importance de la reconnaissance de la contribution de chaque bénévole, soit les effets positifs qu'elle présente pour l'organisation et pour chaque bénévole

◊ Comprendre les principes sous-jacents à la gestion de conflits et de crises

Domaine de l'animation

◊ Comprendre les techniques liées à la mobilisation des ressources dans un milieu

◊ Comprendre les techniques liées à la direction de comités de travail ainsi qu'à l'organisation et à l'animation de réunions

Domaine des relations entre les personnes et de la communication

◊ Avoir une connaissance fonctionnelle de la psychologie, notamment pour ce qui est des réactions à caractère affectif et émotif des personnes

◊ Avoir une connaissance fonctionnelle des particularités culturelles des différentes communautés présentes dans la population desservie par l'organisation

◊ Comprendre les mécanismes d'une communication efficace

◊ Comprendre les principes relatifs à la relation d'aide (écoute active, par exemple)

Domaine de l'information

◊ Avoir une connaissance approfondie du français écrit et parlé

◊ Avoir une connaissance fonctionnelle de l'anglais écrit et parlé

◊ Comprendre les enjeux liés au traitement efficace de l'information

◊ Comprendre l'usage qui peut être fait des médias et des réseaux de communication électroniques dans la gestion des services bénévoles

◊ Avoir une connaissance approfondie des techniques liées à la préparation de documents promotionnels et administratifs

Domaine de la collaboration et du travail d'équipe

◊ Avoir une connaissance fonctionnelle des exigences de la concertation

◊ Comprendre les techniques de réseautage
◊ Comprendre les fondements du travail en équipe

Domaine de la gestion des organisations
◊ Comprendre la réalité et les enjeux du bénévolat
◊ Avoir une connaissance fonctionnelle des programmes de subvention et d'aide financière pertinents à la gestion de bénévoles
◊ Avoir une connaissance fonctionnelle des notions relatives au droit du travail et à la négociation collective de conditions de travail
◊ Comprendre les aspects juridiques liés à la gestion de bénévoles et à celle des organismes sans but lucratif (OSBL)
◊ Comprendre les techniques relatives aux processus de collecte d'information
◊ Comprendre les notions relatives à l'instauration de processus d'évaluation
◊ Comprendre les notions relatives à la gestion *participative* et à la gouvernance démocratique d'une organisation ou d'une unité administrative
◊ Comprendre les techniques relatives à la planification, à l'organisation, à la direction et au contrôle (PODC)
◊ Comprendre les techniques de la planification stratégique dans une organisation
◊ Comprendre les techniques de comptabilité utiles à la gestion des budgets d'une organisation (prévisions, dépenses)
◊ Comprendre les principes sous-jacents à la gestion du risque

Domaine de la gestion de projets
◊ Comprendre les techniques liées à l'organisation et à la mise en œuvre de projets
◊ Comprendre les techniques relatives à la gestion de projets

Domaine des systèmes sociaux et organisationnels et de la réglementation
◊ Avoir une connaissance fonctionnelle des ressources de la communauté et des différents réseaux de services
◊ Comprendre les politiques et les procédures en vigueur dans son milieu
◊ Comprendre la réglementation (lois, règlements) pertinente à la gestion de bénévoles
◊ Comprendre les principes sous-jacents à l'instauration d'un processus de changement dans une organisation
◊ Comprendre les principes et les techniques du marketing social et leur utilité pour la promotion et le développement des services bénévoles

Domaine de la santé et de la sécurité au travail
◊ Avoir une connaissance fonctionnelle des lois relatives à la santé et à la sécurité au travail
◊ Avoir une connaissance fonctionnelle des risques potentiels pour la santé et la sécurité au travail liés à la gestion des services bénévoles

7.2 Les habiletés ou les savoir-faire

Les habiletés ou les savoir-faire rattachés à la gestion de bénévoles sont présentés selon les domaines suivants :

- domaine de la gestion des ressources humaines;
- domaine de l'animation;
- domaine des relations entre les personnes et de la communication;
- domaine de l'information;
- domaine de la collaboration et du travail d'équipe;
- domaine de la gestion des organisations;
- domaine de la gestion de projets;
- domaine des systèmes sociaux et organisationnels et de la réglementation;
- domaine de la santé et de la sécurité au travail.

Domaine de la gestion des ressources humaines

◊ Habileté à appliquer des techniques d'entrevue
◊ Habileté à mener des activités de recrutement des ressources bénévoles, y compris la sélection de celles-ci
◊ Habileté à produire des appels de candidatures liés aux postes de bénévoles
◊ Habileté à cerner les champs d'intérêt et les compétences d'une personne
◊ Habileté à confier à chaque bénévole les tâches appropriées selon ses objectifs et ses compétences et en fonction des besoins de l'organisation
◊ Habileté à assurer un encadrement approprié à chaque ressource bénévole
◊ Habileté à mettre en œuvre des activités liées au suivi des bénévoles
◊ Habileté à planifier des activités de formation des ressources bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles
◊ Habileté à appliquer les techniques d'évaluation des bénévoles
◊ Habileté à repérer des situations qui visent des questions d'ordre éthique et à résoudre des problèmes éthiques
◊ Habileté à prévenir et à résoudre des conflits et des crises
◊ Habileté à prendre les décisions appropriées dans des situations d'urgence ou dans des situations délicates
◊ Habileté à organiser son travail et à planifier celui qui est à confier aux autres
◊ Habileté à assurer la tenue des dossiers des bénévoles

Domaine de l'animation

◊ Habileté à appliquer les techniques d'animation de groupe, c'est-à-dire à percevoir et à interpréter les réactions des autres ou leurs sentiments dissimulés, à retenir l'attention et à favoriser la participation, la mobilisation et la fidélisation des bénévoles
◊ Habileté à mobiliser des personnes autour d'un projet ou d'un objectif commun
◊ Habileté à communiquer sa passion pour la cause de son organisation d'appartenance
◊ Habileté à repérer et à résoudre des problèmes au sein d'un groupe

Domaine des relations entre les personnes et de la communication

◊ Habileté à ajuster son interaction dans ses rapports aux autres selon leur personnalité
◊ Habileté à interagir avec des personnes d'origines culturelles et de catégories professionnelles différentes
◊ Habileté à adopter une attitude d'accueil et d'écoute des ressources bénévoles qui témoigne d'un dosage approprié dans l'empathie nécessaire à l'endroit de celles-ci et de la distance utile par rapport à la situation
◊ Habileté à établir une relation de confiance avec les bénévoles, les membres du personnel et de la direction ainsi qu'avec les partenaires de l'organisation
◊ Habileté à énoncer les choses clairement, de façon à ce que les ressources bénévoles comprennent sans équivoque le message et qu'elles sachent à quoi s'attendre dans leur engagement bénévole
◊ Habileté à dire ce qui doit être dit, à le dire au bon moment et de la bonne manière, ce qui inclut l'habileté à exposer aux personnes qui aspirent à un poste bénévole que l'organisation n'est peut-être pas un endroit adapté à leur situation, et ce, dès l'étape du recrutement, à présenter aux ressources bénévoles ce qui va et ce qui ne va pas, à leur proposer les solutions adéquates, et même à leur proposer de mettre fin à leur engagement s'il s'agit de la meilleure solution pour elles ou pour l'organisation, et ce, de façon claire et respectueuse
◊ Habileté à s'adapter à la différence

◊ Habileté à persuader les autres et à faire valoir son point de vue au moment opportun
◊ Habileté à concilier, dans ses interventions et ses interactions avec les bénévoles, l'intérêt individuel et l'intérêt de l'organisation

Domaine de l'information
◊ Habileté à rédiger des textes clairs et concis
◊ Habileté à repérer à l'information utile à la gestion des services bénévoles et à son perfectionnement professionnel
◊ Habileté à vulgariser son savoir
◊ Habileté à utiliser un niveau de langue approprié à la situation
◊ Habileté à utiliser les médias et les réseaux de communication électroniques
◊ Habileté à utiliser l'ordinateur et ses applications dans les domaines de la bureautique et des communications

Domaine de la collaboration et du travail d'équipe
◊ Habileté à créer et à maintenir un réseau de connaissances utiles
◊ Habileté à faire valoir l'intérêt des services bénévoles dans toute situation de représentation et, en particulier, à l'occasion de la conduite de projets qui réunissent différents partenaires
◊ Habileté à travailler en étroite collaboration avec les autres, et ce, aussi bien avec les bénévoles et le personnel de l'organisation qu'avec les personnes qui représentent les partenaires

Domaine de la gestion des organisations
◊ Habileté à élaborer un plan d'action en fonction des ressources disponibles, de la mission et des priorités de l'organisation
◊ Habileté à cerner les besoins de l'organisation en ressources bénévoles
◊ Habileté à appliquer les techniques d'évaluation des services bénévoles
◊ Habileté à réunir les conditions propres à soutenir un processus de changement dans une organisation
◊ Habileté à produire la description des postes visés par les services bénévoles
◊ Habileté à analyser et à rédiger des politiques et des procédures propres aux services bénévoles ou à l'organisation
◊ Habileté à élaborer et à gérer un budget
◊ Habileté à créer et à mettre à jour des bases de données utiles à la gestion des bénévoles
◊ Habileté à repérer les situations comportant un potentiel de risque et à mettre en œuvre les solutions appropriées
◊ Habileté à porter un regard critique sur sa pratique professionnelle
◊ Habileté à gérer son temps en fonction de priorités

Domaine de la gestion de projets
◊ Habileté à analyser une situation dans toutes ses dimensions
◊ Habileté à établir des liens de partenariat avec d'autres organisations ou entreprises pour le recrutement des bénévoles ou pour l'organisation d'activités spéciales
◊ Habileté à organiser des événements ponctuels ou spéciaux liés à la mission de l'organisation, à l'offre des services bénévoles ou à la reconnaissance des ressources bénévoles

Domaine des systèmes sociaux et organisationnels et de la réglementation
◊ Habileté à faire la promotion de l'action bénévole auprès du grand public et des autres organisations
◊ Habileté à utiliser les techniques du marketing social pour la promotion et le développement des services bénévoles
◊ Habileté à assurer la représentation des services bénévoles ou de l'organisation auprès du grand public et des autres organisations

Domaine de la santé et de la sécurité au travail
◊ Habileté à repérer des situations qui présentent des risques pour la santé et la sécurité des

personnes et à résoudre des problèmes liés à la santé et à la sécurité des personnes
◊ Habileté à gérer toute situation de stress

7.3 Les attitudes ou comportements attendus ou les savoir-être

Les attitudes ou comportements attendus ou les savoir-être sont présentés selon les domaines suivants :

- domaine des savoir-être sur le plan personnel;
- domaine des savoir-être sur le plan des relations interpersonnelles;
- domaine des savoir-être sur le plan de l'éthique professionnelle;
- domaine des savoir-être sur le plan professionnel;
- domaine des savoir-être sur le plan de la santé et de la sécurité au travail.

Domaine des savoir-être sur le plan personnel

◊ Avoir confiance en soi, c'est-à-dire démontrer de l'assurance par rapport à l'exercice de la profession
◊ Être à l'écoute de soi
◊ Faire preuve d'une bonne connaissance de soi, à savoir de ses capacités, de ses habiletés et de ses limites
◊ Faire preuve d'intégrité
◊ Faire preuve de discernement

Domaine des savoir-être sur le plan des relations interpersonnelles

◊ Faire preuve de la disponibilité adéquate pour assurer une présence de qualité auprès des bénévoles
◊ Être une personne sensible aux réactions ou aux sentiments dissimulés des autres par rapport à une situation particulière
◊ Faire preuve d'une attitude permettant à chacun des bénévoles de se responsabiliser et d'exploiter ses capacités dans l'exercice de ses tâches
◊ Faire preuve d'ouverture d'esprit
◊ Faire preuve de sollicitude, c'est-à-dire intervenir pour répondre aux besoins ou aux demandes des autres, et ce, dans le but de les aider
◊ Faire preuve d'un souci à s'exprimer, en tout temps, dans un langage accessible, clair et précis
◊ Faire preuve de capacité de médiation
◊ Faire preuve de leadership
◊ Faire preuve de tact et de courtoisie
◊ Faire preuve de discrétion
◊ Faire preuve de jugement dans ses communications
◊ Faire preuve de diplomatie

Domaine des savoir-être sur le plan de l'éthique professionnelle

◊ Faire preuve de reconnaissance à l'endroit de chaque bénévole, non seulement du point de vue de sa contribution à la réalisation de la mission de l'organisation, mais aussi du point de vue personnel
◊ Faire preuve d'un souci de justice envers chacun des bénévoles, c'est-à-dire agir de façon équitable
◊ Faire preuve de jugement et d'affirmation dans l'exercice de ses responsabilités professionnelles
◊ Reconnaître ses limites professionnelles et personnelles et chercher de l'aide

Domaine des savoir-être sur le plan professionnel

◊ Faire preuve de vision et d'ouverture au regard des tendances sociétales
◊ Faire preuve d'un esprit d'équipe
◊ Faire preuve d'une pensée analytique
◊ Faire preuve d'une pensée méthodique, c'est-à-dire aborder les tâches de façon ordonnée, étape par étape, pour atteindre un but précis
◊ Faire preuve d'un esprit de synthèse
◊ Être une personne autonome, c'est-à-dire effectuer des tâches ou des actions sans enca-

drement et avec un minimum d'aide ou de supervision
- ◊ Être une personne fiable, c'est-à-dire respecter ses engagements et s'acquitter de ses responsabilités
- ◊ Être une personne efficace, c'est-à-dire trouver les moyens les plus appropriés et les plus rapides pour effectuer une tâche ou atteindre un objectif précis
- ◊ Faire preuve d'initiative, c'est-à-dire prendre les mesures ou poser les actions appropriées à une situation, et ce, sans être sollicitée ou sollicité par d'autres

Faire preuve de capacité d'adaptation
- ◊ Faire preuve de souplesse, c'est-à-dire montrer de l'ouverture à toute suggestion ou critique au regard de son travail ou de ses attitudes

Domaine des savoir-être sur le plan de la santé et de la sécurité au travail
- ◊ Être une personne attentive à sa sécurité et à celle des autres
- ◊ Faire preuve de vigilance au regard des situations pouvant présenter des risques potentiels pour la santé et la sécurité des personnes

Bibliographie

Les documents

ALAMI, Sophie et autres. *Les méthodes qualitatives*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Que sais-je, 2009, 126 p.

ASSOCIATION DES COLLÈGES COMMUNAUTAIRES DU CANADA et REGROUPEMENT DES ORGANISATIONS NATIONALES BÉNÉVOLES. *Initiative pancanadienne d'apprentissage, un cadre national d'apprentissage et de développement des compétences pour le secteur bénévole et communautaire*, s. l., s. d., 10 p.

BÉNÉVOLES CANADA. *Audit de gestion des bénévoles : Code canadien du bénévolat*, Ottawa, Bénévoles Canada, s. d., 88 p.

BÉNÉVOLES CANADA. *Code canadien du bénévolat*, Ottawa, Bénévoles Canada, 2006, 18 p.

BÉNÉVOLES CANADA. *Dix étapes sûres : processus de filtrage des bénévoles*, Ottawa, Bénévoles Canada, 2001, 73 p.

BÉNÉVOLES CANADA. *Perspectives bénévoles : les avantages et les défis du bénévolat appuyé par l'employeur*, Ottawa, Bénévoles Canada, 2001, 52 p.

BÉNÉVOLES CANADA. *Perspectives bénévoles : nouvelles stratégies pour favoriser la participation des adultes plus âgés*, Ottawa, Bénévoles Canada, 2001, 32 p.

BÉNÉVOLES CANADA. *Perspectives bénévoles : nouvelles stratégies pour favoriser la participation des jeunes*, Ottawa, Bénévoles Canada, 2001, 52 p.

BÉNÉVOLES CANADA. *Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole*, Ottawa, Bénévoles Canada, 2001, 59 p.

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DE QUÉBEC. *Programme de reconnaissance des expériences de bénévolat (PREB)*, Québec, CABQ, s. d., 72 p. et annexes.

CENTRE DE FORMATION POPULAIRE et RELAIS-FEMMES. *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère. Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal, CFP et Relais-femmes, 2005, 86 p.

CENTRE ST-PIERRE. *Boîte à outils sur la relève des travailleurs et travailleuses dans le secteur communautaire*, Montréal, Centre St-Pierre, 2009, 188 p.

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL, DIRECTION DES COMMUNICATIONS. *Interprétation et jurisprudence. Loi sur les normes du travail, ses règlements et Loi sur la fête nationale*, Québec, Commission des normes du travail, 2009, 323 p.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE. *Les repères en économie sociale et en action communautaire. Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre*, Montréal, CSMO-ESAC, 2009, 51 p.

CONSEIL RH POUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE. *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada*, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, 2008, 51 p.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES GAIS ET LESBIENNES (CQGL). « L'action bénévole LGBT : c'est la même chose sauf que… », *Bénévol'Action – Magazine d'information sur l'action bénévole et l'action engagée de la Fédération des centres d'action bénévole du Québec*, année 3, numéro 2, avril 2008, p. 10-11.

DE MONTIGNY, Johanne. *Les deuils et les pertes. Agir avec aplomb et sensibilité auprès des aînés*, Montréal, Le Centre Berthiaume-Du Tremblay, Les Rendez-vous annuels, 10e édition, Journées de ressourcement et de formation pour les bénévoles engagés auprès des aînés, 2009, 35 p.

DESLAURIERS, Jean-Pierre. *Recherche qualitative. Guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill Éditeurs, 1991, 133 p.

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR. *Penser et agir bénévole dans les centres communautaires de loisir (CCL)*, Québec, FQCCL, 2005, 24 p.

FORTIER, Julie et autres. *Recommandations et exemples d'action. Inventaire des outils et des stratégies utilisés dans les organisations de loisir et de sport au Québec*, présenté au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport par le Laboratoire en loisir et vie communautaire, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 2009, 20 p.

FORTIER, Julie et David LECLERC. « Outils, connaissances et stratégies : les besoins des bénévoles et des professionnels », *Observatoire québécois du loisir*, volume 6, numéro 11, 2009, p. 1-3.

FORTIER, Julie et David LECLERC. « Un train de huit mesures requises pour soutenir les bénévoles : résultats de l'étude pan québécoise 2008 », *Observatoire québécois du loisir*, volume 6, numéro 13, 2009, p. 1-4.

GAUTHIER, Richard. *Don, bénévolat et participation : quels est le comportement des Québécois ?*, s. l., Centre d'études sur l'action communautaire et bénévole, 2008, 70 p.

IMAGINE CANADA. *Comprendre les capacités des organismes de sports et de loisirs. Une synthèse des constatations de l'Enquête nationale des organismes bénévoles et sans but lucratif et de l'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation*, Toronto, Imagine Canada, 2005, 57 p.

IMAGINE CANADA. *Gestionnaires des ressources bénévoles : portrait de la profession*, Toronto, Imagine Canada, 2004, 20 p.

IMAGINE CANADA – CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES. *Élaboration d'une stratégie de gestion du risque. Les cinq étapes de la gestion du risque pour les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance*, Toronto, Imagine Canada, 2005, 16 p.

IMAGINE CANADA – CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES. *Les bénévoles des conseils d'administration au Canada : leurs motivations et les difficultés qu'ils rencontrent. Rapport de recherche*, Toronto, Imagine Canada, 2006, 26 p.

LABORATOIRE EN LOISIR ET VIE COMMUNAUTAIRE. *Consolider les relations et le soutien des professionnels à l'égard des bénévoles en loisir, art, sport et vie communautaire*, Trois-Rivières, Laboratoire en loisir et vie communautaire, Université du Québec à Trois-Rivières, s. d., sans pag.

MCCONNEL, Gillian et autres. *Au-delà des cœurs brisés. L'accompagnement des personnes en deuil*, Montréal, Éditions de la Chenelière inc., 2003, 102 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT et COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL. *Cadre de référence et instrumentation pour l'analyse d'une profession*, Québec, MELS et CPMT, 2007, 42 p.

NANTEL, Denis. « Une vaste étude pour découvrir et comprendre leurs attentes : les besoins en ressourcement et en formation chez les bénévoles engagés auprès des aînés. Le point de vue des bénévoles, 2e partie », *Bénévol'Action – Magazine d'information sur l'action bénévole et l'action engagée de la Fédération des centres d'action bénévole du Québec*, année 3, numéro 2, avril 2008, p. 6-9.

PROGRAMME PARENTS-SECOURS® DU CANADA INC. *La gestion des bénévoles*, s. l., PPSCI, 1998, 13 p.

RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC. *Pour faire une place aux jeunes. Questionnaire et étapes à suivre pour faciliter l'intégration des jeunes*, Montréal, RABQ, s. d., 18 p.

RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC et LABORATOIRE EN LOISIR ET VIE COMMUNAUTAIRE. *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec, créateur de liens autant que de biens*, Montréal, RABQ, 2007, 50 p.

RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC et LABORATOIRE EN LOISIR ET VIE COMMUNAUTAIRE. *Rapport d'étape. Bénévolats nouveaux, approches nouvelles, Rapport déposé au SACAIS par le Réseau de l'action bénévole du Québec et le Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'Université du Québec à Trois-Rivières*, Montréal, RABQ, 2009, 42 p. et annexe.

RILEY, Pierre. *La reconnaissance des bénévoles. Éléments d'un programme*, Montréal, Fédération des centres d'action bénévole du Québec, 2010, 7 p.

RILEY, Pierre. *Les baby-boomers, mythes et réalités*, Montréal, Fédération des centres d'action bénévole du Québec, 2004, 5 p.

SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME. *Orientations gouvernementales en matière d'action bénévole. Parce que j'aime ça… encore plus !*, Québec, SACA, s. d., 36 p. et annexes.

SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME. *Plan d'action gouvernemental en matière d'action bénévole*, Québec, SACA, 2004, 21 p.

SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME ET AUX INITIATIVES SOCIALES. *Pour vivre passionnément avec les gens*, Québec, SACAIS, s. d., sans pag.

STATISTIQUE CANADA. *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, Statistique Canada, 2009, 97 p.

STONE, Leroy et Hasheem NOUROZ. « Les ressources humaines des organismes sans but lucratif », *Statistique Canada, Perspectives*, catalogue 75-001-XIE, juin 2007, p. 5-13.

TÉLÉ-QUÉBEC. « Que serait la société québécoise sans ses bénévoles ? », reportage diffusé au cours de l'émission *Kilomètre zéro*, lundi 1er mars 2010, disponible dans le site Internet [kilometrezero.telequebec.tv].

THIBAULT, André. « Les professionnels en loisir... intervenants ou accompagnateurs auprès des bénévoles ? », *Observatoire québécois du loisir*, volume 1, numéro 6, décembre 2003, p. 1-3.

THIBAULT, André. *Les professionnels en loisir, sport et culture : intervenants ou accompagnateurs auprès des bénévoles*, Trois-Rivières, Laboratoire en loisir et vie communautaire, Université du Québec à Trois-Rivières, s. d., 5 p.

THIBAULT, André. « L'organisation du loisir n'est plus adaptée au bénévolat moderne ? Une urgence d'agir », *Observatoire québécois du loisir*, volume 7, numéro 2, 2009, p. 1-4.

THIBAULT, André et autres. *Recherche sur le bénévolat en loisir auprès des bénévoles et des professionnels. Travailler avec des citoyens et des citoyennes bénévoles en loisir, sport, art et vie communautaire. Des gens passionnés de la qualité de vie*, Trois-Rivières, Laboratoire en loisir et vie communautaire, Université du Québec à Trois-Rivières, 2002, 16 p.

THIBAULT, André, Patrice ALBERTUS et Julie FORTIER. *Rendre compte et soutenir l'action des jeunes. Tracer la voie pour une participation des jeunes à la vie civique et politique*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2007, 22 p.

THIBAULT, André et Julie FORTIER. *Comprendre et développer le bénévolat en loisir dans un univers technique et clientéliste*, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, s. d., 22 p.

THIBAULT, André et Marc ST-ONGE. *Des pratiques significatives et stratégiques pour des défis nouveaux. Guide pour* (sic) *Développement et soutien du bénévolat et des bénévoles*, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 2003, 40 p.

Les lois et règlements

Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., chapitre C-12 (à jour au 1er mars 2010).

Code civil du Québec, L.R.Q., 1991, chapitre 64 (à jour au 1er mars 2010).

Loi de l'impôt sur le revenu, L.R.C., 1985 (5e suppl.) (à jour au 16 avril 2010).

Loi sur les normes du travail, L.R.Q., chapitre N-1.1 (à jour au 1er mars 2010).

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, L.R.Q., chapitre A-2.1 (à jour au 1er mars 2010).

Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, L.R.Q., chapitre P-39.1 (à jour au 1er mars 2010).

Loi sur la santé et la sécurité du travail, L.R.Q., chapitre S-2.1 (à jour au 1er mars 2010).

Les sites Internet

ADMINISTRATEURS CANADIENS DES RESSOURCES BÉNÉVOLES [www.cavrcanada.org]

ASSOCIATION DES GESTIONNAIRES DE RESSOURCES BÉNÉVOLES DU QUÉBEC, SECTEUR SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX [www.agrbq.ca]

ASSOCIATION DES SERVICES DE RÉHABILITATION SOCIALE DU QUÉBEC [www.asrsq.ca]

ASSOCIATION DES CENTRES COMMUNAUTAIRES POUR AÎNÉS [www.aqcca.org]

BÉNÉVOLES CANADA [benevoles.ca]
Théorie de la gestion des bénévoles

BUREAU D'ASSURANCE DU CANADA [www.ibc.ca]
Sélection et formation des bénévoles

CARREFOUR DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL PAR L'ÉDUCATION POPULAIRE [www.rovep.org]

CENTRAIDE CANADA [www.centraide.ca]

CHARITY VILLAGE [www.charityvillage.com]

CLASSIFICATION NATIONALE DES PROFESSIONS [www.rhdcc-hrsdc.gc.ca/fra/competence/cnp]

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE [www.csmoesac.qc.ca]

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE [www.cdpdj.qc.ca]

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL [www.cnt.gouv.qc.ca]

CONSEIL QUÉBÉCOIS DU LOISIR [www.loisirquebec.com]
Réseau québécois de ressources en formation

CONSEIL RH POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE [hrcouncil.ca]
Un milieu de travail convivial – Relations entre les employés et les bénévoles

CROIX-ROUGE CANADIENNE – DIVISION DU QUÉBEC [www.croixrouge.ca]

EMPLOI-QUÉBEC [www.emploiquebec.net]

ENERGIZE INC., ESPECIALLY FOR LEADERS OF VOLONTEERS [www.energizeinc.com]

EVERGREEN [www.evergreen.ca]
Gestion des bénévoles

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR [www.milieudevie.org]

Fédération des centres d'action bénévole du Québec [www.fcabq.org]

Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada [www.fcfa.ca]
La documentation relative au bénévolat

Fondation Berthiaume-Du Tremblay [www.berthiaume-du-tremblay.com]

Gouvernement du Québec [www.gouv.qc.ca]

Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française [www.granddictionnaire.com]

INFRA Institut national de formation et de recherche-action [www.infraformation.org]

Le Pivot [www.lepivot.org]

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [www.mels.gouv.qc.ca]

Ministère de la Santé et des Services sociaux [www.msss.gouv.qc.ca]

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales (Ontario) [www.omafra.gov.on.ca]
Le recrutement de bénévoles

Oxfam-Québec [www.oxfam.qc.ca]

Red River College of applied arts, science and technology [www.rrc.mb.ca]
Volunteer Management

Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec [www.rncreq.org]

Relais-femmes [www.relais-femmes.qc.ca]

Réseau BIBLIO du Québec [www.reseaubiblioduquebec.qc.ca]

Réseau de l'action bénévole du Québec [www.rabq.ca]

Secrétariat à l'action communautaire autonome et à l'initiative sociale [www.benevolat.gouv.qc.ca]
Le bénévolat au Québec

Service bénévole de l'Est de Montréal [www.sbem.org]

Services Québec – Citoyens [www.formulaire.gouv.qc.ca]
Vérification d'antécédents criminels : attestation, Sûreté du Québec

SPORTSQUÉBEC [www.sportsquebec.com]

Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec [www.forumsjeunesse.qc.ca]

The University of Texas in Austin, LBJ School of Public Affairs, RGK Center for Philanthropy and Community Service [www. www.utexas.edu/lbj/rgk/serviceleader]
ServiceLeaders.org, where the study and practice of volonteerism meet

Annexes

Annexe I

Liste des quinze secteurs d'activité regroupés au sein du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)

Secteur d'activité ou population visée		Nom de l'association ou de l'organisation associée au secteur d'activité ou à la population
1	Action communautaire	Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL)
2	Centres d'action bénévole	Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ)
3	Communautés socioculturelles et linguistiques	Community Council on Volunteerism (CCV)
4	Coopération internationale	Oxfam-Québec
5	Culture	Réseau BIBLIO du Québec
6	Éducation	Carrefour de développement social par l'éducation populaire (CDSEP)
7	Environnement	Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ)
8	Loisirs	Conseil québécois du loisir (CQL)
9	Personnes aînées	Association québécoise des centres communautaires pour aînés (AQCCA)
10	Personnes jeunes	Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec (TCFJRQ)
11	Philanthropie et fondations	Assemblée des Centraide du Québec Fondation Berthiaume-Du Tremblay
12	Santé	Association des gestionnaires de ressources bénévoles du Québec (AGRBQ)
13	Sécurité civile	Croix-Rouge canadienne – Division du Québec
14	Services sociaux	Association des services de réhabilitation sociale du Québec (ASRSQ)
15	Sports	SPORTSQUÉBEC

Source : Tableau produit par Éduconseil à partir des renseignements fournis par le RABQ à l'équipe de recherche.

Annexe II

Liste des personnes qui ont participé à une entrevue

Shantal Allard
Coordonnatrice
Centre d'écoute Le Havre
Montréal

Annie Arsenault
Coordonnatrice
Service des bénévoles de l'Hôpital de Maria
et du Centre d'hébergement de Maria
Centre de santé et des services sociaux
de la Baie-des-Chaleurs
Maria

Raymonde Audet
Responsable du *membership* et du bénévolat
Projet Changement – Centre communautaire
pour aînés
Montréal

Philippe Beaudoin
Chargé de projet, Formation
Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie
sociale et de l'action communautaire
Montréal

Lise Beaulieu
Directrice générale
Centraide Mauricie
Trois-Rivières

Pascal Bélanger
Coordonnateur général
Association rencontres culturelles avec les détenus
Laval

Marie-Berthe Bélanger
Directrice générale
La Grande Corvée
Grande-Vallée

Sophie Boucher
Coordonnatrice du secteur bénévolat
Centre communautaire de loisir
de la Côte-des-Neiges
Montréal

Benoît Bouffard
Coordonnateur
La Maison des aînés de Lévis
Lévis

Jean-Guy Bourget
Directeur général
Carrefour de développement social
par l'éducation populaire
Longueuil

Lise Bourget-Laberge
Coordonnatrice
Association des centres d'écoute téléphonique
du Québec
Montréal

Philippe Bourke
Directeur général
Regroupement national des conseils régionaux
de l'environnement du Québec
Montréal

Michèle Brousseau
Agente de formation et de développement
GRIS-Montréal
Montréal

Rosemary Byrne
Chef des ressources bénévoles
Centre hospitalier St-Mary's
Montréal

Stéphanie Canuel
Directrice générale
Mouvement jeunesse Baie-James
Baie-James

Daniel Caron
Directeur général
Conseil québécois du loisir
Montréal

Martin Cléroult
Conseiller en sport
Direction du sport et de l'activité physique
Secrétariat au loisir et au sport
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Québec

Emma Comeau
Coordonnatrice, Ressources bénévoles
Le Phare, Enfants et Familles
Montréal

Raymond Côté
Président
SPORTSQUÉBEC
Montréal

Bernard Cyr
Ex-gestionnaire de bénévoles à la retraite
Ex-président
Association des gestionnaires des ressources bénévoles du Québec
Ex-président
Administrateurs canadiens des ressources bénévoles
Laval

Nicole Daubois
Coordonnatrice du service de bénévoles
Institut de réadaptation Gingras-Lindsay de Montréal
Montréal

Josée Dufresne
Coordonnatrice des services
Bénévoles d'affaires
Montréal
Johanne de Montigny
Psychologue, Soutien aux patients et à la famille
Services de soins palliatifs
Hôpital général de Montréal
Montréal

Steeve Dupuis
Formateur
Centre St-Pierre
Montréal

Nathalie Dupuis
Coordonnatrice
Regroupement des Magasins-Partage de l'Île-de-Montréal
Montréal

Jacques Dussault
Directeur
Direction des activités de soutien aux initiatives sociales et à l'action communautaire
Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales
Québec

Ginette Faucher
Directrice générale
Centre communautaire Le Pivot
Québec

Hélène Forget
Directrice générale
Tel-Aide Montréal
Montréal

Julie Fortier
Directrice
Laboratoire en loisir et vie communautaire
Professeure
Département d'études en loisir, culture et tourisme
Université du Québec à Trois-Rivières
Trois-Rivières

Marie-Claude Gagné
Ex-coordonnatrice – Montgolfière International de montgolfières de Saint-Jean-sur-Richelieu
Coordonnatrice de la rentrée active
Conférence régionale des élus de Longueuil
Longueuil

Roland Granger
Président-directeur général
Association des fondations d'établissements de santé du Québec
Joliette

André Guérard
Directeur général
Association québécoise des centres communautaires pour aînés
Montréal

David Henry
Agent aux programmes et aux communications
Association des services de réhabilitation sociale du Québec
Montréal

Annie Jean
Directrice générale
Centraide Centre-du-Québec
Drummondville

Monique Laberge
Présidente
Conseil régional de l'environnement et du développement durable du Lac-Saint-Jean
Alma

Michel Lajeunesse
Agent de financement
Centre communautaire Le Pivot
Québec

David Leclerc
Professionnel de recherche
Laboratoire en loisir et vie communautaire
Université du Québec à Trois-Rivières
Trois-Rivières

Daniel Manseau
Vice-président Québec
Centraide Canada
Drummondville

Andrée Méthot
Gestionnaire de ressources bénévoles
Institut universitaire de gériatrie de Montréal
Montréal

Anne Minville
Intervenante
La Grande Corvée
Grande-Vallée

Érika Morin
Directrice générale
Centre d'action bénévole du Lac inc.
Alma

Denis Nantel
Agent de développement communautaire
Fondation Berthiaume-Du Tremblay
Montréal

Denise Ouellet
Responsable de la bibliothèque de la Ville de Baie-Saint-Paul
Baie-Saint-Paul

Jean Ouellet
Directeur général
Projet Changement – Centre communautaire pour aînés
Montréal

Steeve Ouimet
Organisateur communautaire
Relais Santé Matane inc.
Matane

Charles-Henri Parent
Directeur général
Centre d'action bénévole de Québec
Québec

Josée Payant
Directrice de la planification stratégique et des ressources bénévoles
Croix-Rouge canadienne – Division du Québec
Montréal

Maurice Pleau
Conseiller en loisir et responsable du dossier bénévolat et du prix Dollard-Morin
Direction du loisir
Secrétariat au loisir et au sport
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Québec

Isabelle Poirier
Directrice générale
Réseau BIBLIO de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches
Charny

Micheline Proulx
Organisatrice communautaire
Centre de santé et de services sociaux
Lucie-Teasdale
CLSC de Hochelaga-Maisonneuve
Montréal

Pierre Riley
Directeur général
Fédération des centres d'action bénévole
du Québec
Montréal

Anick Royer
Responsable des communications
Association Sclérose en plaques
Rive-Sud
Longueuil

Yseult Roy-Raby
Présidente
Comité de suivi des recommandations du groupe de
travail sur l'action bénévole
Québec

Marie-Claude Samuel
Directrice générale
Centre d'action bénévole des Riverains
Sainte-Anne-de-la-Pérade

Esther Sanschagrin
Conseillère en action communautaire et au don
Direction des activités de soutien aux initiatives
sociales et à l'action communautaire
Secrétariat à l'action communautaire autonome
et aux initiatives sociales
Québec

Marie-Alberte Soudan
Directrice des campagnes de financement
et gestionnaire de bénévoles
Oxfam-Québec
Montréal

François Talbot
Directeur général
Table de concertation des forums jeunesse régio-
naux du Québec
Québec

Fimba Tankoano
Chargé de projet
Responsable d'une recherche-action intitulée
*Le bénévolat : une participation citoyenne et inclusi-
ve au service de la communauté montréalaise*
Service bénévole de l'Est de Montréal
Montréal

André Thibault
Chercheur sénior
Laboratoire en loisir et vie communautaire
Professeur
Département d'études en loisir, culture et tourisme
Université du Québec à Trois-Rivières
Trois-Rivières

France Thiboutot
Directrice des opérations
Vélo Québec Événements
Montréal

Kenny-Jean Tremblay
Coordonnateur aux bénévoles
Centre d'action bénévole de Sept-Îles
Sept-Îles

Louise Trudel
Adjointe exécutive
Direction des services aux membres
Fédération Hockey Québec
Montréal

Pierre Vigeant
Directeur général
Fédération québécoise des centres communautaires
de loisir
Québec

Annexe III

Liste des personnes qui ont participé aux travaux du groupe de discussion visant la validation de l'analyse de la profession

Antonella Campa
Coordonnatrice, Ressources bénévoles
Centre d'action bénévole de Montréal
Montréal

Emma Comeau
Coordonnatrice, Ressources bénévoles
Le Phare, Enfants et Familles
Montréal

Violaine Gagnon
Responsable des bénévoles
Centre d'écoute et de référence
Université du Québec à Montréal
Montréal

Rita Giulione
Chef de service
Services bénévoles
Hôpital général de Montréal
Montréal

André Guérard
Directeur général
Association québécoise des centres communautaires pour aînés
Montréal

Marc Guilbault
Directeur des programmes
Centre communautaire récréatif Saint-Jean-Baptiste
Drummondville

Line Maltais
Responsable des ressources bénévoles
Institut de réadaptation en déficience physique de Québec
Québec

Andrée Méthot
Gestionnaire de ressources bénévoles
Institut universitaire de gériatrie de Montréal
Montréal

Claudette St-Onge
Coordonnatrice
Responsable des bénévoles
Centre d'action bénévole de la Vallée-du-Richelieu
Mont-Saint-Hilaire

Annexe IV

Analyse statistique descriptive du bénévolat et des ressources bénévoles au Québec

L'analyse statistique descriptive du bénévolat et des ressources bénévoles au Québec est présentée à l'aide de données issues des enquêtes pancanadiennes au sujet du don, du bénévolat et de la participation de Statistique Canada. Elle est articulée autour des points suivants : la situation générale du bénévolat au Québec; les caractéristiques des personnes âgées de 15 ans ou plus qui sont le plus et le moins enclines à s'adonner à des activités bénévoles au Québec; et les caractéristiques des personnes âgées de 15 ans ou plus qui s'adonnent à des activités bénévoles au Québec.

La situation générale du bénévolat au Québec

Selon les données colligées en 2007 par Statistique Canada à l'occasion de l'enquête pancanadienne au sujet du don, du bénévolat et de la participation[1] et les données colligées en 2004 par Statistique Canada et analysées par le Centre d'études sur l'action communautaire et bénévole[2], 37,2 p. 100 de la population québécoise âgée de 15 ans ou plus s'adonne à des activités bénévoles, à savoir 2 372 000 personnes[3], dont 37,7 p. 100 sont des hommes et 36,7 p. 100 sont des femmes. En moyenne, ces personnes consacrent 162 heures annuellement à des activités bénévoles, pour un total de 384 700 000 heures.

Par ailleurs, selon les données colligées en 2004 par Statistique Canada et analysées par le Centre d'études sur l'action communautaire et bénévole, les personnes qui s'adonnent à des activités bénévoles au Québec le font dans différents secteurs. Cependant, il est possible de dire que les secteurs où l'on trouve la plus grande proportion de bénévoles sont le secteur des sports et loisirs, qui réunit 21,2 p. 100 des bénévoles du Québec, le secteur des services sociaux, qui en réunit 18,9 p. 100, et le secteur de l'éducation et de la recherche, qui en réunit 18,1 p. 100. À l'inverse, les secteurs où l'on trouve la plus petite proportion de bénévoles sont le secteur des organismes internationaux et le secteur des universités et collèges, qui regroupent respectivement 1,3 p. 100 des bénévoles du Québec.

En outre, les tâches effectuées par les bénévoles du Québec sont très diversifiées. À cet égard, signalons que dans l'enquête de Statistique Canada, les catégories de tâches sont prédéterminées. Ainsi, les tâches les plus souvent effectuées par les personnes qui s'adonnent à des activités bénévoles au Québec se rapportent aux catégo-

1. STATISTIQUE CANADA, *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, Statistique Canada, 2009, 97 p. Précisons que cette enquête est réalisée tous les quatre ans.
2. Pour plus de détails à ce sujet, se reporter au document suivant : Richard GAUTHIER, *Don, bénévolat et participation : quels est le comportement des Québécois ?*, s. l., Centre d'études sur l'action communautaire et bénévole, 2008, 70 p.
3. Les auteurs de l'étude intitulée *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec, créateur de liens autant que de biens*, publiée en 2007 et réalisée par le Réseau de l'action bénévole du Québec et le Laboratoire en loisir et vie communautaire, expriment une certaine réserve quant à la capacité de l'enquête de Statistique Canada de rendre compte de façon juste et réaliste de la situation du bénévolat au Québec.

ries suivantes : Organiser, superviser ou coordonner des activités (15,3 p. 100), Siéger au conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif (12,8 p. 100), Solliciter des fonds (12,3 p. 100) et Donner des conseils à autrui (12,3 p. 100). Au contraire, les tâches les moins souvent effectuées par ces personnes sont associées aux catégories suivantes : Prestation de soins de santé, y compris l'accompagnement (4,4 p. 100) et Premiers soins, lutte contre les incendies et opérations de recherche et de sauvetage (1,9 p. 100)[4].

Enfin, selon les données de l'enquête de Statistique Canada, les principales raisons invoquées par les personnes pour expliquer ce qui les motive à s'engager dans des activités bénévoles renvoient à ce qui suit. Les personnes veulent contribuer au développement de leur communauté (88,0 p. 100), mettre à profit leurs compétences et leur expérience (71,9 p. 100) et considèrent que la cause que soutient l'organisme au sein duquel elles s'engagent les touche personnellement ou touche un de leurs proches (59,7 p. 100). Quant aux personnes qui ne se sont pas engagées dans une activité bénévole au cours des douze mois précédant l'enquête, elles ont invoqué les raisons qui suivent pour expliquer la situation. Certaines personnes ont répondu ne pas avoir eu le temps de faire du bénévolat (64,0 p. 100), d'autres ont dit ne pas être en mesure de prendre un engagement à long terme (49,5 p. 100), et d'autres encore ont indiqué qu'elles préfèrent donner de l'argent aux organismes qui soutiennent les causes qui les intéressent que donner leur temps (42,7 p. 100).

Les caractéristiques des personnes âgées de 15 ans ou plus qui sont le plus et le moins enclines à s'adonner à des activités bénévoles au Québec

Selon les données de l'enquête pancanadienne au sujet du don, du bénévolat et de la participation réalisée par Statistique Canada en 2007, les personnes de tous les groupes d'âge s'adonnent à des activités bénévoles au Québec. En effet, 48,1 p. 100 des personnes âgées de 15 à 24 ans sont engagées dans des activités bénévoles, comme le sont 34,0 p. 100 des personnes âgées de 25 à 34 ans, 42,8 p. 100 des personnes âgées de 35 à 44 ans, 40,0 p. 100 des personnes âgées de 45 à 54 ans, 31,2 p. 100 des personnes âgées de 55 à 64 ans et 26,4 p. 100 des personnes âgées de 65 ans ou plus.

Par ailleurs, les personnes âgées de 15 ans ou plus qui semblent le plus enclines à s'adonner à des activités bénévoles au Québec possèdent les caractéristiques suivantes : les personnes qui ont des enfants d'âge scolaire seulement (52,2 p. 100) ou d'âge préscolaire et primaire (50,9 p. 100); celles qui sont mariées (38,5 p. 100); celles dont le revenu du ménage est plus élevé que 60 000 $ (40,9 p. 100), que 80 000 $ (45,8 p. 100) ou que 100 000 $ (48,8 p. 100); celles qui ont atteint une scolarité postsecondaire, tout particulièrement les personnes qui possèdent un diplôme universitaire (48,4 p. 100); et celles qui ont une pratique religieuse hebdomadaire (49,9 p. 100).

En contrepartie, les personnes âgées de 15 ans ou plus qui semblent le moins enclines à faire du bénévolat au Québec possèdent les caractéristiques suivantes : les personnes qui n'ont pas d'enfant (31,2 p. 100) ou qui ont des enfants d'âge préscolaire seulement (32,1 p. 100); les personnes veuves (24,2 p. 100); les personnes dont le revenu du ménage est inférieur à 20 000 $ (23,1 p. 100); les personnes qui n'ont pas obtenu le diplôme d'études secondaires (26,4 p. 100); et les personnes qui n'ont aucune pratique religieuse hebdomadaire (37,1 p. 100).

4. Mentionnons que 3,5 p. 100 des bénévoles du Québec effectuent des tâches qui se rapportent à la catégorie Autres.

Les caractéristiques des personnes âgées de 15 ans ou plus qui s'adonnent à des activités bénévoles au Québec

Selon l'enquête de Statistique Canada, les personnes âgées de 15 ans ou plus qui s'adonnent à des activités bénévoles au Québec sont, dans des proportions semblables, des hommes et des femmes. De fait, 49,2 p. 100 des bénévoles sont des hommes et 50,8 p. 100, des femmes. De même, les personnes âgées de 15 ans ou plus qui font du bénévolat appartiennent à tous les groupes d'âge, de sorte qu'aucune tendance significative quant à l'âge des bénévoles ne ressort des données de l'enquête.

Toutefois, les données de Statistique Canada révèlent que la majorité des bénévoles du Québec n'ont pas d'enfant ou, encore, ont des enfants d'âge scolaire. En effet, parmi les bénévoles, il y a davantage de personnes sans enfant (64,3 p. 100) ou avec des enfants d'âge scolaire seulement (24,2 p. 100) que de personnes qui ont des enfants d'âge préscolaire et d'âge scolaire (4,3 p. 100) ou des enfants d'âge préscolaire seulement (7,2 p. 100). En ce qui a trait à l'état matrimonial des bénévoles, plus de la moitié des personnes qui s'adonnent à des activités bénévoles sont mariées ou conjoints de fait (59,3 p. 100), les autres étant célibataires et jamais mariées (28,1 p. 100), séparées ou divorcées (7,8 p. 100) ou veuves (4,8 p. 100).

Enfin, pour ce qui est de la situation socioéconomique des personnes âgées de 15 ans ou plus qui s'adonnent à des activités bénévoles au Québec, mentionnons que le revenu du ménage se situe de 20 000 $ à 39 999 $ pour 24,5 p. 100 d'entre elles et que le revenu est supérieur à 60 000 $ pour 41,0 p. 100 d'entre elles. Mentionnons aussi que près de 60,0 p. 100 des bénévoles possèdent un diplôme d'études postsecondaires, à savoir un diplôme ou un certificat d'études postsecondaires (37,8 p. 100) ou universitaires (20,7 p. 100), et que 21,3 p. 100 des bénévoles ne possèdent pas le diplôme d'études secondaires. Mentionnons finalement que 90,0 p. 100 des personnes qui consacrent du temps au bénévolat n'ont aucune pratique religieuse hebdomadaire.

6955, rue Christophe-Colomb, bureau 103
Montréal (Québec) H2S 2J2
www.rabq.ca
info@rabq.ca
www.actionbenevolequebec.qc.ca