

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR  
SOPHIE BOUCHER

LES PRATIQUES DE GESTION DU BÉNÉVOLAT ET DES BÉNÉVOLES EN  
CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR

MAI 2014

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME (M.A.)

Programme offert par l'Université du QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LES PRATIQUES DE GESTION DU BÉNÉVOLAT ET DES BÉNÉVOLES EN  
CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR

PAR

SOPHIE BOUCHER

---

Julie Fortier, directeur de recherche                      Université du Québec à Trois-Rivières

---

Marie-Josée Plouffe, codirecteur de recherche Université du Québec à Trois-Rivières

---

Jason Luckerhoff, évaluateur                              Université du Québec à Trois-Rivières

---

André Thibault, évaluateur                                Université du Québec à Trois-Rivières

MÉMOIRE DÉPOSÉ le 25 mai 2014



## Sommaire

Au Québec, le monde du sport et du loisir est le secteur où les bénévoles s'impliquent en plus grand nombre suivi du secteur des services sociaux. Au carrefour, se retrouvent les centres communautaires de loisir où s'impliquent plus de 15 000 bénévoles annuellement (Fédération québécoise des centres communautaires de loisir, 2008). Des études révèlent une mouvance dans la façon dont les gens s'impliquent (moins de temps, moins longtemps), ce qui a un impact majeur sur la façon dont on gère les bénévoles. Dans ce mémoire, nous nous intéressons à savoir « quelles sont les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat en centre communautaire de loisir? ». Pour répondre à cette question, nous avons procédé par entrevue auprès de gestionnaires de ressources bénévoles en centre communautaire de loisir (CCL).

La méthodologie utilisée est celle de la *Méthodologie de théorisation enracinée* (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1998). Il s'agit d'une démarche de théorisation empirique et inductive, utilisée ici principalement comme méthode d'analyse de données. L'analyse porte sur des données recueillies dans le cadre d'une recherche qualitative auprès de personnes responsables de la gestion des bénévoles et du bénévolat en centre communautaire de loisir.

De cette analyse, de la modélisation et de la théorisation, nous avons développé un modèle de pratiques de gestion des bénévoles incluant quatre composantes : la gestion des bénévoles, la gestion du bénévolat, le milieu de vie et les perceptions qui interagissent entre elles pour influencer le type de pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat selon la clientèle (jeunes bénévoles, stagiaires, bénévoles âgés).

Gestion des bénévoles; Gestion du bénévolat; Centre communautaire de loisir; Méthodologie de théorisation enracinée.



## *Remerciements*

Je n'aurais pas pu m'y retrouver, persévérer et déposer ce mémoire sans l'appui de ces nombreuses personnes qui me sont très chères et que je veux remercier ici.

Je tiens d'abord à remercier mes deux co-directrices, deux femmes qui valent de l'or en barre : Julie Fortier, véritable bible en loisir et sur le bénévolat dans toute sa complexité et Marie-Josée Plouffe, un exemple vivant de méthodologie de théorisation enracinée qui a toujours trouvé un mot gentil et une soupape pour faire évacuer la pression. Merci d'avoir accepté Julie et Marie-Josée, de travailler avec moi sur ce projet!

Je n'aurais pas pu non plus terminer ce mémoire sans l'appui constant, indéfectible et sans jugement de ma famille, mes parents Denis et Francine et mes deux sœurs Joëlle et Dominique! Merci de m'avoir soutenu de toutes les façons qu'il est possible de le faire et de m'avoir suivi dans ce grand rêve, un parmi tant d'autres à venir...

Je dois en toute honnêteté remercier plus que chaleureusement, mon conjoint, mon amour pour la vie, Sylvain Dubé, d'avoir fait que ce petit rêve que j'avais, se transforme en projet concret et me transforme par le fait même, en chercheuse! Merci de m'avoir supportée dans les moments les plus difficiles, de m'avoir encouragée à chacun des pas de tortue que je faisais et d'avoir cru en mes capacités tout en me permettant de me dépasser. Je te dédie ce mémoire! Je t'aime.

Merci généralement à tous mes amis et collègues qui ont eu la délicatesse et la gentillesse de voir que ce projet avait beaucoup d'importance et de sens à mes yeux et de m'avoir encouragée dans sa poursuite. Un salut particulier à l'équipe du Centre communautaire de loisir Côte-des-Neiges!

Finalement, je tiens à remercier les responsables de bénévoles qui ont accepté de me rencontrer et, pour une rare fois, de me parler d'elles et d'eux, de leur quotidien. Les gestionnaires de ressources bénévoles sont une ressource si précieuse! Je vous lève mon chapeau et j'espère que plus de gens auront le courage de choisir cette profession, que dis-je, cette passion du bénévolat!





## *Table des matières*

Introduction .....	1
1. Problématique .....	6
1.1. Le problème général .....	7
1.2. Quel est le problème?.....	11
1.2.1. La mouvance du bénévolat .....	12
1.3. Les bénévoles dans les CCL .....	14
1.4. L'objectif de recherche et la question de recherche.....	16
2. Concepts sensibilisateurs .....	19
2.1. Le bénévolat et le bénévole.....	20
2.1.1. Le bénévole .....	24
2.2. La gestion et la gestion des bénévoles .....	26
2.2.1. Les modèles et les étapes de la gestion des bénévoles selon la littérature.....	29
2.2.2. Les défis de la gestion des bénévoles.....	35
2.3. Le gestionnaire de bénévoles .....	37
2.4. Le centre communautaire de loisir .....	39
3. Méthode .....	45
3.1. La méthodologie de théorisation enracinée.....	46
3.1.1. La MTE .....	46
3.1.2. Les fondements épistémologiques .....	48
3.1.3. L'objectif de la MTE.....	49

3.1.4. Les principes de la MTE .....	50
3.2. L'échantillonnage.....	55
3.2.1. L'échantillonnage et le déroulement des entrevues .....	56
3.2.2. La saturation théorique.....	58
3.3. L'analyse .....	61
3.3.1. Le codage .....	61
3.3.1.1. Le matériel utilisé.....	63
3.3.2. La validation .....	64
3.4. La modélisation.....	65
3.5. La théorisation.....	65
3.6. Les précautions éthiques .....	66
4. Résultats .....	70
4.1. Le modèle global.....	72
4.2. La première composante : la gestion des bénévoles .....	74
4.2.1. Le moment de la réflexion .....	78
4.2.2. La construction d'outils .....	79
4.2.3. L'application des pratiques de gestion des bénévoles .....	80
4.3. La seconde composante : la gestion du bénévolat .....	81
4.3.1. Les valeurs .....	83
4.3.2. Le gestionnaire .....	85
4.3.3. L'équipe de travail/CCL .....	86
4.3.4. Le terrain .....	88

4.4. La troisième composante : le milieu de vie.....	89
4.5. La quatrième composante : la perception.....	92
4.6. Les scénarios d'interaction selon la « clientèle » bénévole .....	95
4.6.1. Les jeunes bénévoles.....	96
4.6.2. Les stagiaires.....	100
4.6.3. Les bénévoles âgés.....	102
5. Discussion .....	106
5.1. La première composante : la gestion des bénévoles .....	108
5.1.1. Les types de tâches bénévoles.....	108
5.1.2. Les types de bénévoles.....	109
5.1.3. Les définitions.....	116
5.1.4. La place des bénévoles dans les centres communautaires de loisir .....	121
5.2. La deuxième composante : la gestion du bénévolat.....	122
5.2.1. Les tâches qui concernent le gestionnaire .....	125
5.2.2. Les défis du bénévolat actuel .....	126
5.2.3. Les défis des gestionnaires et des organisations .....	127
5.3. La troisième composante : le milieu de vie.....	129
5.3.1. Le concept de milieu de vie dans le monde communautaire .....	130
5.4. La quatrième composante : les perceptions .....	133
5.5. Les limites et la portée de la recherche .....	135
5.6. Apport de la recherche à l'univers du bénévolat.....	136
5.7. La pertinence sociale et scientifique de la recherche .....	141
6. Conclusion .....	142

6.1. Les principaux éléments de la démarche de recherche et les limites .....	145
6.3. Le rappel des résultats .....	147
6.3.1. La gestion des bénévoles.....	147
6.3.2. La gestion du bénévolat .....	148
6.3.3. Le milieu de vie.....	148
6.3.4. Les perceptions .....	149
6.3.5. Les « types » de bénévoles.....	149
6.4. Les perspectives de recherche .....	152
Références.....	154
Appendice A : La lettre d'information.....	163
Appendice B : Le formulaire de consentement.....	167
Appendice C : Le guide d'entrevue .....	169

## Liste de Figures

Figure 1 : Managing, Henry Mintzberg, 2009. ....	27
Figure 2 : Le modèle GEMS de Culp, Deppe, Castillo et Wells (1998).....	34
Figure 3 : Un modèle de la démarche méthodologique de la <i>Grounded Theory</i> . ....	52
Figure 4 : Le modèle des pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat en CCL...	74
Figure 5 : Le modèle de la composante « gestion des bénévoles ».....	77
Figure 6 : Le modèle de la composante « gestion du bénévolat » .....	83
Figure 7 : Le modèle de la composante « milieu de vie ».....	90
Figure 8 : Le modèle de la composante « perception ».....	93
Figure 9 : La gestion du bénévolat, <i>Bénévolats nouveaux, approches nouvelles</i> , p.28. 123	
Figure 10 : Modèle final des pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat en CCL .....	140

*Liste de Tableaux*

Tableau 1 : Le bénévolat au Québec en 2010 .....	9
Tableau 2 : Les dimensions de la définition de bénévole de Cnaan, Handy & Wadsworth (1996) .....	25
Tableau 3 : Les étapes de gestion des bénévoles dans la littérature.....	33

## *Introduction*





Selon le modèle d'Evers et Svetlik (1991; 1993), on retrouve quatre acteurs dans la société. Ces quatre acteurs sont illustrés sous la forme d'un losange, le *Welfare diamond*: la famille, le marché, l'État ainsi que le quatrième acteur qui a un pouvoir liant et un rapport, conflictuel ou non, avec les trois autres acteurs, les organisations bénévoles. Les organisations bénévoles sont distinctes de la sphère familiale, de l'État et du marché. Pour notre recherche, c'est à cet acteur, les organisations bénévoles et plus précisément, au bénévolat, que nous nous intéressons.

Le bénévolat est très présent à l'échelle du Québec et du Canada sous différentes formes et secteurs à l'image de la diversité des bénévoles impliqués : bénévolat à distance, en groupe, en famille, avec l'équipe de travail ou en solo. Il est possible aussi de faire du bénévolat dans le domaine du loisir, du sport, de l'environnement, de la culture, de la santé ou comme activité philanthropique, etc. Plusieurs études (Le Net et Werquin, 1985; Parker, 1997; Van Til, 1988; Arai, 2000; Stebbins, 2001; Hall Andrukow, Barr, Brock, de Wit, Embuldeniya, Jolin, Lasby, Lévesque, Malinsky, Stowe & Vaillancourt, 2003; Thibault, Fortier et Leclerc, 2011) cherchent à comprendre le comportement de tous ces bénévoles : que veulent-ils? Quelles sont leurs valeurs? Quelles sont leurs motivations? Notre étude cherche plutôt à saisir de quelles façons les

bénévoles et le bénévolat sont-ils gérés. Nous nous intéressons au secteur du loisir et plus particulièrement aux centres communautaires de loisir (CCL) qui constituent une structure particulière, représentée en force au Québec et appartenant aux univers du loisir, du sport, des services sociaux et de la participation citoyenne. Comprendre comment s'effectue la gestion au quotidien des bénévoles et du bénévolat dans ces organismes d'action communautaire autonome nous permettra de modéliser et de théoriser à partir de l'analyse des données provenant du terrain.

L'objectif général de la recherche est de définir et d'analyser de façon globale quelles sont les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat en centre communautaire de loisir.

Nous croyons que cette recherche est utile dans le contexte actuel de l'état du bénévolat où celui-ci est en mouvance et où l'ensemble des organismes communautaires doivent s'ajuster aux nouveaux bénévoles (jeunes bénévoles, nouveaux arrivants) ainsi qu'aux nouvelles formes de bénévolat (bénévolat virtuel, en groupe, en famille, pour une période de temps très circonscrite, etc.). De plus, notre intérêt pour les pratiques de gestion propose une vision plus globale de la thématique de la gestion des bénévoles et du bénévolat puisqu'elle permet de schématiser la gestion du bénévole, la gestion des bénévoles et la gestion du bénévolat comme phénomènes distincts. Finalement, avec notre méthode de recherche, la méthodologie de théorisation enracinée, nous avons pu

modéliser et théoriser à partir de l'analyse des données provenant du terrain, plus spécifiquement, à partir d'entretiens menés auprès des personnes responsables de la gestion des bénévoles en CCL. Cet axe enrichit la compréhension du phénomène.

Ce mémoire se présente sous la forme de cinq chapitres. Le premier chapitre aborde la problématique et les enjeux de la gestion du bénévolat et des bénévoles, et l'objectif de recherche.

Le second chapitre présente la recension des écrits sur les concepts de bénévolat et bénévole, de gestion des bénévoles, de gestionnaire de bénévoles et de centre communautaire de loisir.

Le troisième chapitre présente la méthodologie de cette recherche qualitative. Nous avons utilisé la méthodologie de théorisation enracinée (MTE), traduction de la *Grounded Theory* (GT), de Glaser et Strauss (1967). Nous présentons la MTE, puis la façon dont l'échantillonnage, l'analyse, la modélisation et la théorisation ont été réalisés. Nous concluons ce chapitre avec les précautions éthiques, les forces et les limites de la MTE.

Le quatrième chapitre se concentre sur les résultats qui ont émergé suite à l'analyse des données. Au sein de notre modèle global, les pratiques de gestion des bénévoles en centres communautaires de loisir (CCL) s'illustrent à partir de quatre composantes : la

gestion des bénévoles, la gestion du bénévolat, le milieu de vie et les perceptions. Ces quatre composantes influencent les pratiques de gestion des bénévoles en CCL comme nous l'illustrons avec une application à différents types de bénévoles.

Le cinquième chapitre porte sur la discussion des résultats où nous reprenons chaque composante de notre modèle. Le chapitre se conclue par les limites et la portée de notre recherche et par la pertinence sociale et scientifique de l'étude.

Finalement, en conclusion, nous revenons sur l'ensemble de notre démarche avant d'ouvrir à quelques nouvelles perspectives de recherche.

## *1. Problématique*



## 1.1. Le problème général

En Méthodologie de la théorisation enracinée (MTE), le problème vient souvent d'une question qui émerge du quotidien du chercheur. Dans le cas ici, la chercheuse était elle-même gestionnaire du bénévolat et se questionnait profondément sur sa pratique sans pouvoir trouver les outils et les recherches nécessaires à sa compréhension. Le problème s'est donc posé simplement au départ. Que se passe-t-il en gestion des bénévoles au sein des Centres communautaires de loisir?

Cependant l'intérêt pour le bénévolat n'est pas que personnel, car bien qu'il ait une portée d'action locale, il en a une aussi aux échelles québécoise, canadienne et mondiale. Au plan international, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a mis l'accent sur l'importance du bénévolat en inaugurant le 5 décembre, Journée internationale du bénévolat, et ce depuis 1985. De plus, en 1997, l'ONU a déclaré que l'année 2001 serait l'Année internationale des volontaires (AIV), ce qui inclut aussi les bénévoles. Cette AIV fut l'occasion de souligner la situation du bénévolat existant sur les différents continents et de permettre à certains pays de souligner l'année 2001 d'une façon distincte.



Au Canada, Patrimoine Canada et le Ministère du développement des ressources humaines, avec l'aide de Bénévoles Canada, ont organisé des activités qui se sont déroulées durant l'année 2001.

Bénévoles Canada a entre autres instauré un Code canadien du bénévolat (la dernière édition date de 2012) qui définit ce qu'est un bénévole, ce que sont les valeurs du bénévolat, comment il devrait être géré, quelles sont les attentes du bénévole et les responsabilités de part et d'autre (bénévoles et organismes) (Bénévoles Canada, Code canadien du bénévolat, 2012). Pour mesurer cette force, depuis 1997, des recherches ont été effectuées sur le sujet. Les derniers résultats parus sont ceux de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (ECDBP) de 2010. Dans ce document, répertorié par province, nous pouvons voir que le Québec arrive au dernier rang au niveau du bénévolat. Certains auteurs et études tendent à relativiser cette statistique étant donné le faible taux de bénévolat religieux au Québec comparativement aux autres provinces (Institut de la statistique du Québec, 2010, chapitre 12).

Au Québec, l'étude de Statistique Canada *Canadiens dévoués, Canadiens engagés*, qui réfère à l'ECDBP de 2010 nous apprend que ce sont 36,7% des Québécois qui sont bénévoles et qu'ils font en moyenne 128 heures par année. Nous présentons aussi ici le taux de bénévole par groupe d'âge et la moyenne d'heure effectuée par année par groupe d'âge (p.32).

Tableau 1 : Le bénévolat au Québec en 2010

Catégorie d'âge	% de bénévoles / âge	Moyenne d'heure / année
15 à 24 ans	54,4%	83
25 à 34 ans	38,7%	113
35 à 44 ans	42,2%	114
45 à 54 ans	33,3%	143
55 à 64 ans	29,8%	153
65 ans et plus	24,9%	207

Le bénévole au Québec est autant masculin que féminin et les secteurs qui l'attirent le plus sont le sport et le loisir (24,5%) et celui des services sociaux (23,8%) (Institut de la statistique du Québec, 2010, p.298). Le nombre de bénévoles en loisir au Québec est estimé à près de 600 000 (Fortier, Thibault et Leclerc, 2014).

Au Québec, différentes structures organisationnelles existent pour soutenir, mobiliser et encadrer soit les bénévoles, les gestionnaires de bénévoles ou les organisations qui accueillent des bénévoles. L'Année internationale des volontaires a mené à la création, entre autres, en 2003 du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) qui regroupe dix-huit organismes provinciaux provenant de différents secteurs de l'action bénévole au Québec : sport, loisir, environnement, philanthropie, action communautaire, aînés, jeunes, etc. Le portail du RABQ inclut notamment plus d'une centaine d'outils pour les organismes bénévoles. Les chercheurs du RABQ ont mené récemment une étude sur la profession de gestionnaire de bénévoles, une première dans le secteur de l'action bénévole au Québec. En plus de cet organisme, soulignons la présence de la Fédération

des centres d'action bénévole du Québec qui suscite, encadre, outille et mobilise les bénévoles et les organismes au quatre coins de la province.

C'est sous la juridiction du Ministère de l'éducation, du loisir et du sport (MELS) que nous retrouvons l'encadrement pour les organismes de loisir et de sport amateur. C'est aussi sous ce ministère que l'on retrouve le programme d'assistance financière aux centres communautaires de loisir (PAFCCL), qui constituent notre terrain de recherche. Un autre grand bailleurs de fonds pour les organismes d'action communautaire autonome est le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) relevant du Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale.

Le prix Dollard-Morin est remis depuis 1992 par le MELS en collaboration avec les unités régionales de loisir et de sport (URLS), le Conseil québécois du loisir (CQL), Sports-Québec et l'Association québécoise du loisir municipal (AQLM). Ce prix souhaite mettre en valeur les bénévoles qui s'impliquent dans le loisir et le sport et souligne aussi les municipalités et organismes qui se sont démarqués pour leur soutien à ces bénévoles.

Au sein de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), université québécoise où l'on retrouve la spécialisation aux études supérieures en loisir au Québec, l'Observatoire québécois du loisir (OQL) agit comme vigie dans le secteur du loisir et le Laboratoire en loisir et vie communautaire soutient les professionnels en loisir avec de

l'information, de la formation, des recherches, etc. Tout récemment, en 2013, le MELS a financé la mise sur pied du Portail des gestionnaires et des bénévoles, outil hébergé et développé sur le site de l'OQL. Il existe donc au Québec plusieurs structures de recherche et de soutien au bénévolat et aux bénévoles.

## 1.2. Quel est le problème?

Avec la MTE, la question à l'étude se raffine tout au long de la recherche. Souvent le libellé de la question finale se précise seulement à la remise de la recherche. L'évolution de la question est due au fait que la chercheuse demeure sensible aux données du terrain et cherche à refléter les multiples dimensions d'une question aussi générale que « Que se passe-t-il en gestion des bénévoles en centre communautaire de loisir? »

Le défi central au cœur du bénévolat est la gestion des bénévoles et la gestion du bénévolat dans sa globalité. Arriver à satisfaire le bénévole qui veut s'engager tout en accomplissant la mission de l'organisme est un défi quotidien pour les organismes communautaires et plus particulièrement pour les responsables du bénévolat et des bénévoles de ces organismes. L'étude *La capacité de servir, Étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada* menée en 2003 par Hall, Andruhow, Barr, Brock, De Wit et Embuldeniya notent les différents défis auxquels sont confrontées ces personnes :

À cause du manque de personnel, de nombreux participants ont déclaré que les responsables des bénévoles sont surchargés de travail. Leurs nombreuses responsabilités consistent notamment à : 1) répondre aux demandes croissantes d'affectations à court terme, souples et saisonnières des bénévoles, 2) s'assurer que les bénévoles ne soient pas surmenés et ne s'épuisent pas, 3) trouver des tâches appropriées et valorisantes pour les bénévoles, 4) motiver les bénévoles et 5) faire face à la tension qui existe parfois entre le personnel et les bénévoles. (p.33)

Au Québec, en plus de ces défis, les recherches démontrent que le bénévolat et donc les bénévoles sont en mouvance depuis quelques années.

### *1.2.1. La mouvance du bénévolat*

Citant Hustinx et Lammertyn (2003) l'étude de Thibault, Fortier et Leclerc (2011), *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, présente huit caractéristiques de ce que pourrait être le nouveau bénévolat.

Laïcisation des motifs d'engagement; 2. La recherche de bénéfices concrets plus qu'une satisfaction morale; 3. L'engagement est davantage une affaire d'individu que de communauté; 4. La tâche prévaut sur l'appartenance à une organisation comme motif d'engagement; 5. Le temps d'engagement sporadique plus que régulier; 6. Les personnes s'engagent à partir de réseaux sociaux plus que de territoire; 7. Les causes servies doivent être perçues à la mode; 8. L'action bénévole; ça donne quelque chose et c'est « glamour », reconnu et festif. (p.17)

Ainsi, le bénévolat autrefois traditionnel où l'on se dévouait par charité chrétienne, par obligation morale, a maintenant laissé la première place aux considérations, aux choix et aux préférences personnelles du bénévole lui-même. Aussi, comme le bénévolat

est maintenant possible dans pratiquement toutes les sphères, le bénévole peut choisir une cause qui lui tient à cœur ou qui l'interpelle.

La recherche *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, reconnaît cette mouvance dans le secteur bénévole. Pour y faire face, l'étude conseille d'adopter ce que les auteurs ont appelé une « gestion du bénévolat écologique » :

Il (le gestionnaire) doit comprendre et aborder le bénévole dans son environnement, connaître ses perceptions de l'organisme, tenir compte de ses valeurs et de ses attentes, l'inviter à s'engager envers une cause et une tâche claires et lui offrir une ambiance et un statut conformes à ses attentes. (2011, p.25)

Bien que l'ensemble du bénévolat soit en mouvance, nous rappelons que les bénévoles québécois s'impliquent d'abord dans le secteur des sports et loisirs (24,5%), puis, dans le secteur des services sociaux (23,8%) (Institut de la statistique du Québec, 2010, p.298). Il y a cependant de grands défis au sein du secteur sports et loisirs concernant la dépendance des organismes face aux bénévoles recrutés. Dans l'étude, *Comprendre les capacités des organismes de sports et de loisirs*, datant de 2003, on révèle en effet qu'au Québec, près de 74% des organismes de sports et de loisirs n'ont pas d'employés rémunérés et sont donc entièrement dépendant des bénévoles pour leur roulement (p.44). De plus, les auteurs Gumulka, Barr, Lasby et Brownlee (2005), relèvent le type de défi particulier des organismes en sports et loisirs :

65 % des organismes de sports et de loisirs signalent qu'ils éprouvent des difficultés à recruter le type de bénévoles dont ils ont besoin, comparativement à 57 % de tous les organismes. De la même façon, 63 % des organismes de sports et de loisirs signalent qu'ils ont des problèmes à obtenir des membres du conseil d'administration, comparativement à seulement 56 % de tous les organismes. (p.45)

En effet, il semble qu'en gestion du loisir et du sport, le bénévolat se fasse surtout en lien avec l'encadrement des athlètes, ce qui engendre une pénurie au niveau des postes bénévoles plus administratifs. Cette autre donnée vient influencer la gestion des bénévoles et du bénévolat.

### 1.3. Les bénévoles dans les CCL

L'échantillonnage théorique est ainsi nommé pour se distinguer de l'échantillonnage statistique qui vise plutôt, au final, à généraliser les résultats à une population étudiée. L'échantillonnage théorique réfère plutôt à la collecte de données à partir de la réalité telle qu'elle est vécue sur le terrain.

Notre échantillonnage théorique pour cette recherche est celui des organismes d'action communautaire autonome, appartenant aux univers du loisir, du sport et du communautaire : les centres communautaires de loisir (CCL). Comme notre terrain doit se limiter pour des raisons pratiques, monétaires et académiques, nous nous intéressons aux CCL qui sont membres de la Fédération québécoise des centres communautaires de

loisir (FQCCL). Au moment de la recherche, plus de 70 CCL répondent à ces critères. La mission des CCL propose une vision relativement hétérogène qui nous incite aussi à limiter notre recherche à ce secteur. En effet, nous retrouvons dans les CCL, une importance très grande accordée au milieu de vie et à l'ancrage dans le quartier où ils sont situés. Les CCL sont un point de rencontre pour l'ensemble de la populations, car ils offrent des activités, des programmes et du bénévolat autant pour les jeunes que pour les personnes âgées. Les CCL sont une force dans le bénévolat. Ainsi, notons que les dernières statistiques font état d'une force de 15 000 bénévoles dans les CCL recensés qui auraient fait 625 000 heures de bénévolat pendant l'année 2005 (Fédération québécoise des Centres communautaires de loisir, 2008, p.25).

Plus précisément, nous nous intéressons à la vision des gestionnaires de bénévoles en CCL au sujet de leur gestion des bénévoles et du bénévolat. Tous ces bénévoles qui s'engagent ont besoin d'être soutenus, encadrés et reconnus pour leur implication. La gestion des bénévoles et du bénévolat est relativement bien documentée, mais les modèles ou outils québécois proposés pour le secteur du loisir et surtout pour le secteur du loisir communautaire (telles que les politiques de bénévolat auxquelles nous avons eu accès) sont peu détaillés et sont calqués sur le modèle général de Bénévoles Canada qui s'inspire du modèle de gestion des ressources humaines salariées. Ce modèle se concentre sur les étapes de gestion des bénévoles : recrutement, filtrage, formation, suivi, supervision, reconnaissance. Nous souhaitons étudier le bénévolat en centres



communautaires de loisir par le vécu réel du gestionnaire de ressources bénévoles et ainsi définir et analyser en quoi consistent les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat au quotidien.

Au niveau des centres communautaires de loisir, les défis sont les mêmes que dans le loisir en général : manque de bénévoles, bénévoles essouffés, manque de financement, manque de temps pour soutenir les bénévoles, manque de temps pour bien outiller les employés qui travaillent avec les bénévoles, etc. Le changement dans le temps d'implication des bénévoles et simultanément un manque de ressources dans la gestion des bénévoles nous amènent à faire cette recherche afin de mieux comprendre le phénomène et outiller, si possible, les CCL dans leur gestion du bénévolat et des bénévoles.

#### 1.4. L'objectif de recherche et la question de recherche

Notre objectif pour cette recherche est de définir et d'analyser de façon empirique les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat en centre communautaire de loisir. La démarche méthodologique choisie pour cette recherche a induit une façon de faire particulière qui n'est pas linéaire<sup>1</sup>; une de ses caractéristiques majeures étant la simultanéité et l'interdépendance de la collecte et de l'analyse des données. L'objectif de

---

<sup>1</sup> En effet, la *Grounded Theory* est présentée comme une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle la chercheuse conserve toujours un lien d'évidence avec les données du terrain (Guillemette, 2006).

recherche s'est donc précisé tout au long du processus. De notre interrogation sur qu'est-ce qui se passe sur ce terrain de recherche nous avons formulé une première question de recherche : « en Centre communautaire de loisir, de quelle façon gère-t-on les bénévoles? » Nous avons procédé à une première collecte de données auprès des personnes responsables de la gestion des bénévoles et du bénévolat en CCL.

Des premières analyses a émergé un concept qui n'avait pas été identifié dès le départ. Il apparaît que la gestion des bénévoles en CCL n'est pas uniforme et qu'il y aurait plutôt différentes pratiques de gestion appliquées (une partie de cette analyse est présentée au point 2.2. La gestion des bénévoles). Nous sommes donc retournées à l'analyse et nous avons nuancé notre question en y ajoutant la dimension « pratiques de gestion des bénévoles ». Puis, nous avons réalisé que le terme gestion des bénévoles était trop vaste. Suite à un autre entretien, nous avons retenu le code « bénévole » et un autre code s'est densifié, le « bénévolat ». Ainsi, notre question de recherche à ce moment-là est devenue : « quelles sont les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat dans les centres communautaires de loisir au Québec? ».

À la suite à cette démarche et au fil de nos entretiens, cette question s'est affinée et s'est modifiée légèrement afin de comprendre le mieux possible l'objet de recherche dans sa globalité. Par exemple, en analysant nos données, nous nous sommes aperçues

que le type de bénévole semblait influencer le gestionnaire dans sa gestion des bénévoles et dans sa gestion du bénévolat.

## *2. Concepts sensibilisateurs*



Nous parlons de concepts sensibilisateurs (*sensitizing concepts*) plutôt que de cadre théorique puisque nous ne souhaitons pas avoir une définition précise des concepts utilisés. Plutôt notre attention se porte à préciser dans quel univers ou quelles sont les différentes perspectives qui nous amènent à mieux comprendre ces concepts. Chamaz (2003) résume bien cette approche dans *Grounded theory: Objectivist and constructivist methods* soit : « Although sensitizing concepts may deepen perception, they provide starting points for building analysis, not ending points for evading it. We may use sensitizing concepts *only* as points of departure from which to study the data. » (p.259) Dans ce chapitre, nous présentons les concepts bénévolat et bénévole, gestion des bénévoles, gestionnaire de bénévoles et centre communautaire de loisir. Pour chacun de ces concepts, des théories et des modèles existants sont présentés.

## 2.1. Le bénévolat et le bénévole

Puisque nous nous intéressons aux centres communautaires de loisir, nous présentons d'abord la définition du bénévolat et du bénévole utilisée par le Conseil québécois du loisir (CQL) et la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL)

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 opinions personnelles et de manière désintéressée (notion d'acte sans but lucratif) au service de la communauté (notion d'intérêt commun). Elle agit en dehors de ses obligations personnelles et professionnelles. (CQL et FQCCL, 2005, p. 5 s'inspirant du concept de Halba et Le Net, 1997)

Thibault, Fortier et Leclerc (2011), dans leur étude pour le RABQ, définissent le bénévolat en référence aux conclusions de leur recherche précédente, *Rendre compte du mouvement bénévole, créateur de liens autant que de biens*, publiée en 2007 :

Le bénévolat est un acte social d'échange (don et contre-don), un acte de vie et de développement social fondé sur le civisme (action citoyenne) et la volonté de créer des liens. Il est un acte fondé sur des valeurs de gratuité et de responsabilité. Il est un acte public influencé par les causes et les milieux (organismes) publics dans lesquels il se déploie et agit. (p.10)

Thibault et Fortier (2003) inspirés d'Arai (2000) font la distinction entre trois types de bénévolat : le bénévolat citoyen, le bénévolat spécialiste et le bénévolat de soutien. Le premier réfère aux bénévoles qui s'impliquent dans l'organisme et vont souvent siéger sur des comités décisionnels, par exemple, au conseil d'administration. Le bénévolat spécialiste se définit par l'expertise reliée à la profession que le bénévole peut amener à l'organisme : graphisme, comptabilité, informatique, etc. Finalement, le

bénévolat de soutien réfère à un engagement sporadique, le temps de l'activité (ex : lors d'un événement).

Pour Van Til (1998) également, il y a trois types de bénévolat : *service-volunteering* (aide au prochain), *self-help volunteering* (entraide) et *grassroots volunteering* (action communautaire). Thibault, Fortier et Albertus (2007) définissent dans leur recherche en quoi consiste chaque type de bénévolat :

« Service-volunteering » réfère à l'aide au prochain, à l'assistance charitable souvent à l'intérieur des institutions; L'entraide ou le concept de « self-help », l'aide entre personnes ayant un même problème. (...). L'acte « grassroots », action communautaire, engagement affirmé pour des intérêts communs, c'est une bataille pour sauver la démocratie à partir de la base. (p.22)

Finalement pour Le Net et Werquin (1985), il y aurait quatre types de bénévolat : celui d'instinct, de raison, d'intérêt et de générosité.

Un premier type se réfère au « volontariat d'instinct » qui correspond à un élan naturel au profit d'autrui; le deuxième type, « volontariat de raison », répond à un appel de nature sociétal et se rapproche du mécénat; (...) le troisième type, « volontariat d'intérêt », le bénévole consacre du temps aux autres pour en tirer une satisfaction personnelle directe et (...) le « volontariat de générosité », le bénévole prône la gratuité de l'acte et le don de soi. ( dans Thibault & Fortier, 2003, p.319)

Chez Bellefleur et Tremblay (2003), la définition du bénévolat est plus incarnée, elle dépasse le niveau théorique pour se plonger dans le senti :



Il s'agit donc d'un phénomène humain où des personnes, de leur propre chef ou de concert avec autrui, décident de s'impliquer activement dans une forme quelconque de lien social au nom de valeurs, d'intentions, de causes et de projets choisis qui ont l'heur d'avoir du sens et de l'importance pour elles, tant au point de vue de leur cœur que de leur raison. (p.346)

Pour Robert A. Stebbins (2001), le bénévolat est considéré comme un « loisir sérieux » et celui-ci le définit comme étant : « the steady pursuit of an amateur, hobbyist, or volunteer activity that captivates its participants with its many challenges and inherent complexity » (p.314). Les trois catégories se distinguent par différents éléments : le bénévole se différencie de l'amateur et du *hobbyist* par sa motivation à l'action, l'altruisme, les deux autres étant plutôt basés sur la satisfaction personnelle. L'amateur se rapproche le plus de la sphère du professionnalisme. Finalement, les *hobbyist* sont tout de même très sérieux dans leur loisir, même s'ils considèrent celui-ci comme du non-travail. Ce loisir n'est pour eux ni une nécessité, ni une obligation morale. Le bénévolat se caractérise ici plutôt par son niveau élevé d'engagement en temps, énergie et émotion qui font de ce loisir un intérêt central dans la vie des bénévoles (1992, p.18).

Le bénévolat en loisir peut être considéré d'abord comme un loisir pour le bénévole qui s'engage. Parker (1997) distingue le bénévolat comme loisir de ce qu'il appelle le bénévolat altruiste (*altruistic volunteering*), du bénévolat comme monnaie d'échange (*market volunteering*) et du bénévolat pour la cause (*cause-serving volunteering*). Il définit ainsi le bénévolat comme loisir: « a kind of non-market leisure in which people

are involved as participants rather than consumers (...) people get together to produce a collective leisure experience » (p.5). Il reconnaît à la fin de son article que comme dans tous les cas de typologie, il y a rarement des types de bénévolat « purs », le plus souvent les bénévoles font du bénévolat pour plusieurs raisons liées à différentes sphères. Par exemple, un bénévole peut faire du bénévolat à la fois pour la cause, élargir son réseau de contact et pour son curriculum vitae.

Finalement, Thibault (2002), dans son étude, démontre la forte présence des bénévoles dans le secteur du loisir. La recherche a permis d'estimer à 500 000 le nombre de bénévoles en loisir au Québec. Ces personnes consacrent 80 millions d'heures au bénévolat en loisir, sport et vie communautaire (p.3). Il résume donc le bénévolat en loisir comme « un acte de citoyenneté, acte de démocratie et, à certains égards, acte de pouvoir » (p.6).

### *2.1.1. Le bénévole*

Le terme « bénévole » est aussi défini dans la littérature scientifique. Une des références les plus courantes est celle Halba et Le Net (1997) qui définissent le bénévole selon quatre caractéristiques qui doivent être présentes : la notion d'engagement, la notion de liberté, la notion d'acte sans but lucratif et la notion d'intérêt commun.

Thibault, Fortier et Albertus (2007) raffinent cette dernière définition. Le bénévole « choisit librement son engagement, il donne de son temps, de ses énergies, de ses compétences et de sa passion et n'en retire pas de bénéfice financier » (p.20).

La définition qu'en font Cnaan, Handy & Wadsworth (1996, p.371) est aussi très intéressante, car elle se pose sur une recension de définitions et se décline sur les dimensions des auteurs précédents en ajoutant la notion de « structure ». Nous reproduisons le tableau ici-bas.

Tableau 2 : Les dimensions de la définition de bénévole de Cnaan, Handy & Wadsworth (1996)

Dimensions	Catégories
Free choice	1. Free will (the ability to voluntarily choose) 2. Relatively uncoerced 3. Obligation to volunteer
Remuneration	1. None at all 2. None expected 3. Expenses reimbursed 4. Stipend / low pay
Structure	1. Formal 2. Informal
Intended beneficiaires	1. Benefit / help others / strangers 2. Benefit / help friends or relatives 3. Benefit oneself (as well)

Pour ce qui est de la définition de bénévole en loisir, nous considérons celle de Thibault & St-Onge (2003) qui nous semble complète.

Ce sont des citoyens engagés et même passionnés qui ont des intérêts personnels et communautaires propres. Leur engagement constitue un capital social autant qu'une main-d'oeuvre. Leurs motivations sont plus personnelles et communautaires que professionnelles. La qualité de leur expérience s'appuie sur l'ambiance de convivialité, le succès de leur contribution et le sentiment d'être utiles. Dans les organismes, ils veulent une gouvernance participative. (p.12)

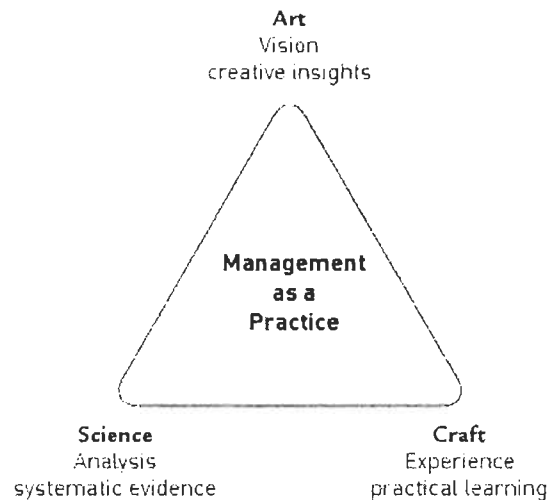
On retient ici comme spécificité des bénévoles en loisir leur passion et leur contribution à la collectivité.

## 2.2. La gestion et la gestion des bénévoles

Concernant la gestion, nous la comprenons dans un sens très général. Pour nous, la gestion est un outil utilisé par l'organisme pour atteindre sa mission et ses objectifs. De plus, c'est par la gestion que se définit le rôle attendu pour chacun et les règles du jeu qui y sont liées. Pour les CCL, organismes d'action communautaire autonome, la gestion est plutôt horizontale et ce sont les membres du conseil d'administration, composé de bénévoles, qui gèrent les grandes orientations de l'organisme, le budget, l'embauche de personnel, etc.

Si nous prenons les écrits de Mintzberg, surtout son livre *Managing* (2009), il a une conception tout à fait originale de la gestion. En effet, il considère celle-ci ni comme une

science, ni comme une profession, mais plutôt comme une pratique apprise par l'expérience et ancrée dans le contexte dans lequel la gestion se fait. Ci-dessus, la conception de la gestion pour Mintzberg.



**Figure 1.1 MANAGING AS ART, CRAFT, SCIENCE**  
Figure 1 : Managing, Henry Mintzberg, 2009.

Concernant la gestion des bénévoles, dans la littérature, nous avons trouvé deux catégories de données majeures. Il y a d'abord la littérature, surtout anglophone, s'intéressant au processus comme tel de la gestion des bénévoles et plus précisément aux modèles, aux étapes et à l'enchaînement de ceux-ci dès l'arrivée d'un nouveau bénévole. Puis, le deuxième aspect concerne les défis actuels de gestion des bénévoles auxquels doivent faire face les organismes en loisir.

Lorsqu'on aborde la question de la gestion des bénévoles dans la littérature, certains auteurs font une distinction entre la façon dite « européenne » de gérer les bénévoles et la façon « américaine ». Ces deux approches sont appelées : *membership* et *programme management*. Meijs et Bridges Karr (2004) observent que dans l'approche européenne, les tâches sont créés pour satisfaire les attentes des bénévoles alors que dans l'approche américaine, les gestionnaires identifient d'abord les tâches à faire puis trouvent les bénévoles pour accomplir ces tâches (p.178).

Dans la littérature, c'est surtout l'approche américaine que l'on retrouve et qui est documentée. Le Code canadien du bénévolat (Bénévoles Canada, 2012), dont la première édition date de décembre 2000, est composé de trois éléments : la valeur du bénévolat, les principes directeurs du bénévolat et les normes organisationnelles sur le bénévolat. Le code propose aussi une liste de contrôle des normes organisationnelles auxquelles un organisme devrait adhérer, par différentes suggestions : l'affectation d'une personne salariée, l'adoption de politiques et de procédures pour les bénévoles, le filtrage des bénévoles et l'adoption de mesures de risques. Le Code canadien se base lui-même sur la littérature de gestion des ressources humaines salariées pour donner la marche à suivre concernant la gestion des bénévoles que l'on nomme parfois même : les ressources humaines bénévoles.

### *2.2.1. Les modèles et les étapes de la gestion des bénévoles selon la littérature*

Au cours de nos lectures, nous avons noté des variations selon l'époque et selon l'origine du modèle de gestion des bénévoles. Nous reproduisons dans un tableau, un résumé de quelques modèles majeurs que l'on retrouve dans la littérature sur la gestion des bénévoles.

Il y a d'abord la recherche de Thibault, Leclerc et Fortier (2011) qui parle des fonctions de la gestion des bénévoles en termes de processus qui comprend la définition de tâche, le recrutement, l'accueil, l'encadrement, l'évaluation et la reconnaissance.

Puis, Jeffrey L. Brudney (1999), parle de la gestion des bénévoles selon le processus suivant : aller chercher le support de l'organisation, créer des descriptions de postes, faire du recrutement actif de bénévoles, rencontrer les bénévoles, les former, les remercier, les évaluer, continuer de développer leurs capacités et avoir une assurance pour ceux-ci (pp.237-240).

Cuskelly, Taylor, Hoye et Darcy (2006) décrivent la gestion des bénévoles selon sept étapes : la planification, le recrutement, la vérification des antécédents, l'orientation, la formation et l'encadrement, l'évaluation et la reconnaissance (p.141).

Dans leur ouvrage, Culp, Deppe, Castillo, Wells (1998) présentent différentes façons de concevoir la gestion des bénévoles pour enfin proposer la leur. Voici quelques-uns des modèles présentés par ces auteurs.

ISOTURE, est développé par *Cooperative Extension Service* partant des recherches de Dolan (1969) et Boyce (1971) et qui se compose aussi de sept étapes, chacune des lettres représentant le modèle ISOTURE : identification des besoins, sélection des bénévoles, orientation, formation, début du bénévolat, reconnaissance et évaluation (identification, selection, orientation, training, utilization, recognition, evaluation) (dans Culp, Deppe, Castillo & Wells, 1998, p.37).

Un autre modèle de gestion des bénévoles utilisé aux États-Unis par les organismes 4-H (*Head, Heart, Hands, Health*)<sup>2</sup> inspiré par Kwarteng, Smith et Miller (1988) comprend six étapes illustrées dans un cercle : recrutement, formation, motivation, reconnaissance, rétention, évaluation (dans Culp, Deppe, Castillo & Wells, 1998, p.37).

Aussi, le *Volunteer Management Cycle* a été développé par Lawson et Lawson en 1987. Il se compose de huit étapes : planifier, clarifier les descriptions de tâches des bénévoles, recruter, orienter, former, encadrer, reconnaître et évaluer (dans Culp, Deppe, Castillo, Wells & 1998, p.37).

---

<sup>2</sup> Au Québec, les Clubs 4-H définissent les 4 H comme : honneur, honnêteté, habileté et humanité (site Internet du Club 4-H : <http://www.clubs4h.qc.ca/index.html>) . Page consultée le 1<sup>er</sup> février 2014.



Le modèle L-O-O-P (Penrod, 1991) a pour sa part été créé dans le but d'expliquer que le processus est continu. Il se compose de quatre étapes : la première étape (*locating*) consiste en tout ce qui précède l'engagement bénévole telle que la réflexion sur les besoins de l'organisme, le type de bénévole nécessaire, etc., la deuxième (*orientation*) réfère à l'étape où le bénévole commence son bénévolat et sa formation quant à sa tâche, la troisième (*operating*) consiste en la formation au quotidien du bénévole et la quatrième étape (*perpetuating*) regroupe l'évaluation et la reconnaissance du bénévole (dans Culp, Deppe, Castillo & Wells, 1998, p.38).

Un autre modèle illustré est celui de Vineyard (1980). Ce modèle appelé *Bridge from Dreams to Reality* prend la forme d'un pont qui présente une évolution sur 10 étapes qui commencent dans le rêve et finissent dans la réalité. Les dix étapes sont : déterminer les buts, déterminer les objectifs, faire un plan d'action, faire les descriptions de tâche, recruter, rencontrer en entrevue, orienter, former, superviser et évaluer. Sous le pont et s'appliquant à toutes ces étapes, la reconnaissance et le retour (*feedback*) (dans Culp, Deppe, Castillo & Wells, 1998, p.38).

Le modèle GEMS (Culp, Deppe, Castillo & Wells, 1998, p.38) pour sa part, se décline en 18 étapes réparties en quatre catégories :

- Recruter (1. Évaluation des besoins; 2. Description de tâches; 3. Identification; 4. Recrutement; 5. Filtrage; 6. Sélection)
- Former (7. Orienter; 8. Protéger; 9. Former; 10. Enseigner)
- Mobiliser (11. Engager; 12. Motiver; 13. Superviser)

- Retenir (14. Évaluer; 15. Reconnaître; 16. Rediriger; 17. Retenir; 18. Laisser le bénévole partir)<sup>3</sup>

Finalement, l'étude sur la profession de gestionnaire de bénévoles dans les secteurs concernés par le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ, 2011) est particulièrement intéressante et novatrice puisqu'on s'intéresse à la profession de gestionnaire de bénévoles. Il nous apparaît novateur en soi de retourner le miroir et l'intérêt vers les personnes qui gèrent les bénévoles et leurs caractéristiques personnelles ainsi qu'aux différents talents que ces personnes doivent posséder pour pouvoir accomplir la gestion des bénévoles au quotidien. En particulier, les auteurs y décrivent huit fonctions de la profession de gestionnaire de bénévoles.

1. Analyse des besoins de l'organisation en ressources bénévoles et mise en place des activités propres à les satisfaire; 2. Production des documents nécessaires à la gestion des ressources bénévoles; 3. Recrutement des bénévoles; 4. Encadrement des bénévoles; 5. Formation des bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles; 6. Fidélisation des ressources bénévoles et manifestation de la reconnaissance de leur contribution à la mission de l'organisation; 7. Promotion de l'action bénévole et représentation; 8. Exécution de tâches administratives et maintien à jour de ses compétences. (p.37)

Tous les modèles que nous avons résumés ci-dessus se retrouvent dans le Tableau 3. Nous apprécions particulièrement le modèle GEMS illustré à la suite sous la forme de spirale.

---

<sup>3</sup> Traduction libre de l'auteur de : *Generate* (1. *Needs assesment*; 2. *Position description*; 3. *Identify*; 4. *Recruit*; 5. *Screen*; 6. *Select*), *Educate* (7. *Orient*; 8. *Protect*; 9. *Resource*; 10. *Teach*); *Mobilize* (11. *Engage*; 12. *Motivate*; 13. *Supervise*); *Sustain* (14. *Evaluate*; 15. *Recognize*; 16. *Redirect*; 17. *Retain*; 18. *Disengage*.)

Tableau 3 : Les étapes de gestion des bénévoles dans la littérature

Modèles et Auteurs Étapes de gestion	Thibault, Fortier et Leclerc (2011)	Brudney (1999)	Cuskelly, Taylor, Hoye et Darcy (2006)	ISOTURE (Dolan 1969, Boyce 1971)	4-H (Kwarteng, Smith et Miller 1998)	Lawson et Lawson (1987)	L-O-O-P (Penrod 1991)	Bridge: Dream to reality (Vineyard 1980)	GEMS (Culp, Deppe, Castillo et Wells 1998)	RABQ (2011)
Se préparer	x	x	x	x		x		x	x	x
Recruter	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Accueillir	x							x	x	
Filtrer			x					x	x	
Orienter		x	x	x		x	x	x	x	
Former	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Encadrer / Superviser	x		x		x	x		x	x	x
Motiver					x				x	
Jumeler (mentorat)		x								
Évaluer	x	x	x	x		x	x	x	x	
Reconnaître	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Retenir					x				x	x

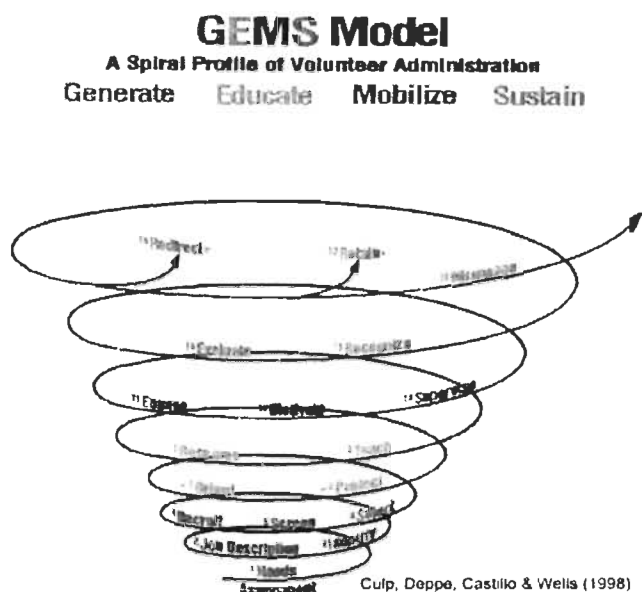


Figure 2 : Le modèle GEMS de Culp, Deppe, Castillo et Wells (1998)

Ce modèle possède trois forces. La première force est qu'il comprend bien la réalité du gestionnaire de bénévoles qui, au tout début de sa réflexion, doit songer aux besoins organisationnels avant de chercher des bénévoles. La deuxième force de ce modèle se situe au niveau des étapes 16 à 18. La plupart des modèles de gestion s'arrêtent à l'étape de la reconnaissance. Le modèle de Culp, Deppe, Castillo et Wells (1998) prend en compte la réalité du bénévolat où le bénévole peut être dirigé vers une nouvelle tâche (donc nous parlons de rétention) ou quand cela n'est pas possible, celui-ci peut décider de quitter l'organisation pour de nouvelles opportunités de bénévolat ailleurs. La

troisième et dernière force du modèle est sa forme en tourbillon. La plupart des modèles utilisent le cercle ou une figure avec des flèches dirigées vers le centre. Nous considérons qu'il est beaucoup plus réaliste de comprendre le processus de la gestion des bénévoles de façon non-linéaire et de voir la réalité des allers retours entre certaines fonctions.

### *2.2.2. Les défis de la gestion des bénévoles*

Dans la littérature sur la gestion des bénévoles, nous retrouvons des articles étudiant les changements dans le bénévolat autant dans l'engagement des bénévoles que dans leur gestion. Thibault, Fortier et Albertus (2007) soulignent justement la nécessité d'adapter la gestion des bénévoles aux nouvelles formes et réalités du bénévolat : « assurer une expérience, respecter le caractère citoyen, reconnaître la diversité, voilà autant de défis qui justifient la conception et la mise en œuvre d'un modèle original de gestion des bénévoles qui soient plus que des ressources humaines » (p.47).

L'étude *La capacité de servir : Étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada* a été réalisée en 2003. Hall et al. identifient les principaux défis concernant la gestion des bénévoles. Il y a d'abord la diminution du bassin des bénévoles, puis le fait que les bénévoles sont moins attirés par des tâches de leader, de fonctions administratives ou par le long terme (Hall et al., p.29).

Ces mêmes auteurs identifient par la suite les grands problèmes du secteur du recrutement, de la conservation et de la gestion des bénévoles : « Les changements (...) ont entraîné des défis sur le plan du recrutement, de la gestion et de la conservation des bénévoles – un problème majeur selon la plupart des participants (...) la formation des bénévoles était un enjeu prioritaire » (Hall et al., p.29). Pour le recrutement, les problèmes identifiés concernent : le besoin d'un plus grand nombre de bénévoles, le besoin d'une plus grande stabilité, le besoin d'un engagement à long terme, le besoin de leaders, le besoin de meilleures politiques et pratiques, le besoin d'un meilleur profil et d'une popularité de la cause ainsi que l'impact de la taille de l'organisme sur le recrutement (Hall et al., p.31). Pour la conservation des bénévoles les problèmes identifiés sont : l'épuisement professionnel des bénévoles, la reconnaissance insuffisante et la difficulté de s'adapter aux besoins des bénévoles (manque de souplesse) (Hall et al., p.32). Pour la gestion des bénévoles, les problèmes identifiés sont les suivants : le besoin d'un personnel rémunéré pour gérer les bénévoles, la charge de travail pour les responsables de bénévoles, l'incapacité de former les bénévoles adéquatement (Hall et al., p.33).

Ces quelques défis sont souvent reliés d'une part aux problèmes que les organismes éprouvent avec leur personnel rémunéré et d'autre part, à la précarité de leur situation financière. Les résultats d'analyse de cette étude viennent appuyer notre démarche et rendent compte de la nécessité d'enrichir notre compréhension sur le sujet afin de

permettre aux organismes d'avoir le plus d'outils possibles pour faire face aux changements dans la sphère du bénévolat.

### 2.3. Le gestionnaire de bénévoles

Dans le Code canadien du bénévolat, édition 2012, la définition de ce qu'est un gestionnaire de ressources bénévoles est celle-ci :

Un professionnel qui s'appuie sur les pratiques exemplaires pour gérer les ressources bénévoles dans le respect des normes pancanadiennes approuvées. Son rôle est de susciter, de renforcer et de maximiser la participation des bénévoles pour améliorer la qualité de vie au sein des collectivités. (Annexe C)

Dans une étude sur la profession de gestionnaire de bénévoles dans les secteurs concernés par le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ, 2011), on mentionne que le gestionnaire doit assurer :

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. (p.25)

De plus, McCudden (2000) identifie six sphères du bénévolat qui sont influencées par le gestionnaire des bénévoles : *expectations, relationships, role management, support structures, evaluation and monitoring* et *volunteer person specification* (p.71). Dans la

première sphère, l'auteure précise que les attentes de part et d'autres doivent être rapidement nommées et acceptées pour que le bénévole saisisse ce à quoi l'organisme s'attend. McCudden spécifie aussi que l'organisation ne devrait pas aller contre ses principes ou sa mission que pour recruter un bénévole. La deuxième sphère, celle des relations, réfère à la fois aux relations qui devraient exister entre le responsable des bénévoles et les bénévoles, entre les bénévoles et les membres, entre les bénévoles et l'organisation, entre l'organisation et les clients. Dans la troisième sphère, la gestion des rôles des bénévoles, l'auteure souligne l'importance que le gestionnaire des bénévoles s'assure de la motivation réelle du bénévole et de son épanouissement au sein de l'organisme. Il devrait l'encourager à s'impliquer, mais éviter l'épuisement. La quatrième sphère, les structures de soutien, traite du suivi quotidien qui devrait être fait auprès des bénévoles incluant des moments d'évaluation, un à un avec le responsable. C'est justement ce que promeut la cinquième sphère, où l'auteure parle de l'importance que le gestionnaire fasse de la formation, de l'évaluation et le suivi des bénévoles. La sixième sphère parle enfin du comportement que devraient avoir les bénévoles dans leur engagement auprès de l'organisme tels que : engagé, franc et fiable dans son bénévolat.

Finalement, dans le livre *Challenges in Volunteer Management* (2008), plus précisément dans le chapitre écrit par Hager et Brudney, *Management Capacity and Retention Volunteers*, les auteurs observent que la marge de manœuvre du gestionnaire de bénévoles dépend à la fois de l'appui des collègues et de l'adoption de pratiques



administratives nécessaires à la gestion des bénévoles (p.11). C'est donc de l'ensemble de l'organisation que dépendra l'efficacité ou le bon fonctionnement du bénévolat et non seulement de la personne responsable du bénévolat.

#### 2.4. Le centre communautaire de loisir

Les centres communautaires de loisir (CCL) sont l'objet de notre étude. Appartenant à l'univers du loisir, du sport et du communautaire, les CCL sont des organismes présents dans l'univers québécois depuis plus d'une centaine d'années<sup>4</sup>. La Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL) définit un CCL comme étant un :

Organisme d'action communautaire autonome constitué à l'initiative des gens d'une communauté ou d'un quartier. Sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations sont déterminées par des personnes issues de cette communauté et réunies au sein d'instances qui fonctionnent et qui délibèrent selon des règles démocratiques. (FQCCL, 2008, p.28)

Selon le cadre de référence des centres communautaires de loisir fédérés, les CCL ont trois principaux moyens d'action : le loisir communautaire, l'éducation populaire et l'action communautaire (2013, p.4). Les CCL font partie du mouvement du loisir communautaire « en raison de l'objectif de contribution au développement social qui traverse l'action des Centres (communautaires de loisir) dans leur milieu » (FQCCL,

---

<sup>4</sup> Le premier Patro, faisant partie de la FQCCL, a été inauguré en 1909. Il s'agit du Patro Le Prévost situé à Montréal. <http://www.patroleprevost.qc.ca/le-patro/historique> (Site consulté le 4 février 2014)

2008, p.29). Le loisir communautaire est défini comme un outil qui : « permet de faire de toute activité une expérience significative. Il est la finalité spécifique des CCL et un instrument de leur participation citoyenne » (FQCCL, 2008, p.21).

L'éducation populaire autonome, pour sa part, est définie dans le cadre de référence de la FQCCL comme étant « l'ensemble des activités éducatives, des démarches d'apprentissage et de réflexion critique qui permettent aux citoyens et aux citoyennes de mener des actions collectives et de prendre conscience de leurs conditions de vie et de travail » (2013, p.4).

Finalement, l'action communautaire est définie comme « un ensemble de pratiques visant à inscrire les personnes, qui vivent des problèmes ou éprouvent des besoins communautaires, dans un processus de participation sociale » (FQCCL, 2008, p.29). Les CCL sont ainsi considérés comme faisant partie de la grande famille des organismes d'action communautaire autonome. Dans le *Cadre de référence en matière d'action communautaire* du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS), il y a la liste des huit conditions à respecter pour être considéré comme un organisme d'action communautaire autonome, ce que devrait remplir l'ensemble des CCL au sein de la FQCCL.

1. Être un organisme à but non lucratif;
2. Être enraciné dans la communauté;
3. Entretenir une vie associative et démocratique;

4. Être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations;
  5. Avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté;
  6. Poursuivre une mission sociale qui lui soit propre et qui favorise la transformation sociale;
  7. Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges, axées sur la globalité de la problématique abordée;
  8. Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public.
- (p.6)

De plus, selon la littérature, il y aurait trois types de CCL (Lucie Fréchette, 2000), soit ceux issus de la tradition des Patros, les centres d'éducation populaire et les centres communautaires de loisir (néo-communautaire). Les patros font partie des premières structures permettant la prestation de loisir à la population. Ceux-ci s'implantent, souvent dans des quartiers démunis. Au cœur des Patros, il y a l'esprit de la pastorale et la promotion de la religion chrétienne, ces derniers, ayant été fondés par des pères et des frères. Les huit Patros existant ont joint la FQCCL à sa création en 1976 (Fréchette, D'Auray et Sanogo, 2003).

Les centres d'éducation populaire (CEP) sont nés au cours des années 1970, lorsque des organismes communautaires se sont politisés en privilégiant l'éducation populaire pour redonner le pouvoir aux citoyens dans des quartiers généralement défavorisés. « Le loisir y est vu comme l'occasion de s'engager dans une démarche d'acquisition de compétences, de connaissances et comme instrument de développement personnel et social dans un contexte agréable » (Fréchette, 2000, p.7).

Finalement, les CCL « néo-communautaires », sont nés au cours des années 1970 aussi et fondent leur mission souvent sur un territoire, comme un quartier. Fréchette (2000) souligne l'apport de cette troisième vague d'organismes de loisir à l'ensemble des centres communautaires de loisir maintenant fédérés au sein de la FQCCL.

Dans cette troisième catégorie, les centres ont toutefois développé une utilisation du loisir empreinte d'une sensibilité au pouvoir du loisir comme agent de socialisation et agent de renforcement du lien familial et de la vie communautaire de quartier qui distingue leur action de l'offre de loisir municipale qui ne s'investit pas ou nettement moins de cette mission de vitalisation des familles et des réseaux de quartier. (2000, p.7)

L'étude de Fréchette, Vigeant et Pelletier (2007) résume bien la portée des CCL : « L'action du Centre (communautaire de loisir) vise à soutenir le développement des individus, des familles et de la collectivité et ce, à différents points de vue : social, économique, culturel et autres » (p.12).

Finalement, concernant le bénévolat, Lucie Fréchette note à juste titre l'« utilisation » que font les CCL du bénévolat. « La spécificité commune des CCL passe par une utilisation du bénévolat comme source de soutien des activités, comme stratégie de responsabilisation et comme moyen d'activer des réseaux sociaux et d'entraide dans la communauté locale » (2000, p.22). De plus, une recherche menée en 2008 dans les CCL, a permis de dégager une typologie de tâches habituellement disponibles pour les bénévoles : animation et support à l'animation; technique; économique; gestion et

représentation. Selon la FQCCL, en 2008, 73% des bénévoles des CCL membres de la FQCCL étaient impliqués dans l'animation et le support à l'animation, 11% dans la sphère technique, 8% dans la sphère économique, 6% en gestion (surtout le C.A.), 2% dans un rôle de représentation (p.5). Dans nos entretiens, les gestionnaires de bénévoles nous ont confirmé que la majorité des bénévoles agissent en support à l'animation que ce soit pour un projet récurrent ou un événement ponctuel.

Outre le rapport des CCL avec le bénévolat, les CCL se démarquent par la notion de « milieu de vie » qui se retrouve au cœur de la majorité des missions et au cœur même de la fondation de la FQCCL. Le milieu de vie est défini comme « lieu d'accueil, de regroupement, de solidarité, d'échange et d'implication qui crée un sentiment d'appartenance » (FQCCL, 2008, p.28). Le terme milieu de vie est ressorti dès le début de l'analyse teintant fortement la façon dont les gestionnaires des bénévoles décrivent leur centre ou leur objectif.

En résumé, le mot bénévolat est un champ vaste et dense qui concerne à la fois le bénévole et ses caractéristiques, le bénévolat comme sphère d'implication, la gestion du bénévolat et des bénévoles vue par les dirigeants de l'organisation ou le gestionnaire lui-même. Une sphère riche et essentielle pour assurer des services, mais surtout créer un réseau de solidarité, d'entraide et de créateur de liens. Les centres communautaires de

loisir sont des organismes d'action communautaire autonome implantés dans des quartiers qui visent par leur action à être le vecteur ou l'initiateur d'un tel réseau.

Puisqu'il apparaît que la gestion des bénévoles en CCL n'est pas uniforme et qu'il y a différentes pratiques de gestion appliquées, notre question de recherche est la suivante : en quoi consiste les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat en CCL? Cette question de recherche a évolué en adéquation avec la posture épistémologique de la méthodologie de théorisation enracinée, présentée au prochain chapitre.



### *3. Méthode*





Pour notre recherche, nous avons suivi les procédures de la méthodologie de théorisation enracinée (MTE). Dans ce chapitre, nous présentons cette méthode de recherche, les procédures techniques concrètes utilisées et le processus de modélisation et de théorisation. Nous présentons en fin de chapitre les précautions éthiques et les forces et les limites de la MTE.

### 3.1. La méthodologie de théorisation enracinée

#### 3.1.1. La MTE

Il est important de définir ce que l'on entend par MTE. Nous nous basons sur la définition de la MTE telle que vue à l'origine par Glaser et Strauss en 1967. Strauss et Corbin définissent la *Grounded Theory* (GT) comme « une théorie qui dérive des données systématiquement récoltées et analysées à travers le processus de recherche » (2004, p.30).

Notre posture épistémologique s'inscrit dans une démarche liée à la méthodologie de théorisation enracinée qui tire ses origines de la *Grounded Theory* (GT) développée par Glaser et Strauss en 1967. Cette méthode de recherche inductive s'inspire à la fois du pragmatisme et de l'interactionnisme symbolique de l'École de Chicago. Elle est faite

d'exploration (ouverture au sens et aux processus interactionnels) et d'inspection (confrontation, adaptation de l'analyse émergente avec les données empiriques). Cette « posture épistémologique » présuppose l'existence du monde empirique et la possibilité d'appréhender le monde par l'observation et l'analyse systématique de la forme qu'il prend dans l'expérience humaine qui implique intrinsèquement une interprétation (Blumer, 1969; Corbin et Strauss, 2008).

Cette méthode a été par la suite développée en plusieurs champs. Corbin et Strauss (2008) expliquent par contre, que ces différents champs ou ces différentes variantes ont tous en commun les principes « originaux » de la GT. « (...) though there are many versions of « grounded theory », the procedures that are consistent with the different versions are the « constant comparative », method of analysis, the use of concepts and their development, theoretical sampling and saturation » (p.303).

Notre mémoire s'inscrit dans la lignée des travaux de Strauss et Corbin (2004) et de Corbin et Strauss (2008). En français, il semble y avoir deux manières d'intituler cette méthode, d'abord l'analyse par théorisation ancrée (Pierre Paillé) puis la méthodologie de théorisation enracinée (François Guillemette et Jason Luckerhoff). Puisque ces derniers auteurs respectent les principes généraux de la GT, nous choisirons cette appellation pour notre recherche et l'acronyme MTE sera utilisé pour référer à cette méthode.

### 3.1.2. *Les fondements épistémologiques*

Pour les chercheurs en recherche qualitative, la MTE permet de développer des théories fondées empiriquement, à partir des données de terrain. Les chercheurs ne se situent pas dans une démarche d'analyse d'un corpus existant, mais dans un processus de questionnement. En effet, la *Grounded Theory* est présentée comme une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle les chercheurs conservent toujours un lien d'évidence avec les données de terrain (Guillemette, 2006). Une des caractéristiques majeures de cette approche méthodologique est la simultanéité et l'interdépendance de la collecte et de l'analyse des données.

Cette « posture épistémologique » présuppose l'existence du monde empirique et la possibilité d'appréhender le monde par l'observation et l'analyse systématique de la forme qu'il prend dans l'expérience humaine qui implique elle-même une interprétation (Blumer, 1969; Corbin et Strauss, 2008). Ce qui se vit, l'expérience, est considérée comme un fait, une donnée. En d'autres mots : l'ensemble de la vie psychique d'une personne est considéré comme une donnée. Nous pouvons saisir « ce que vit » la personne en ayant accès à la représentation qu'elle exprime. Ainsi, les mots sont une « trace » de ce qui se vit. Il ne s'agit pas de dire que le langage traduit une expérience,

mais plutôt de dire que c'est par le langage que l'expérience se construit comme expérience (Ricoeur, 1975, p.13).

### *3.1.3. L'objectif de la MTE*

Corbin et Strauss définissent les objectifs et les visées de la MTE dans leur livre *Basics of Qualitative Research* datant de 2008 : « Elle (la MTE) ne cherche pas à prouver quoique ce soit. Elle vise plutôt l'exploration de situations, l'identification de concepts pertinents et la génération d'hypothèses. Sa finalité est de saisir la variabilité et la complexité du comportement humain » (p.143).

La démarche du chercheur avec la MTE lui permet, par une suite de procédures méthodologiques rigoureuses, clairement explicitées par Strauss et Corbin, l'analyse des données qui génèrera des catégories (analysées, confrontées et comparées elles aussi). Ces analyses pourront ultimement permettre de mieux comprendre le phénomène qui est à l'étude. Les catégories sont définies comme « des concepts qui dérivent des données et qui représentent les phénomènes » (Strauss et Corbin, 2004, p.148).

L'analyse des données et la démarche de théorisation se développe jusqu'à la « saturation théorique ». Le point de saturation théorique est atteint lorsque, de la collecte des données, n'émerge plus rien de vraiment nouveau ni de vraiment consistant (Glaser et Strauss, 1967). La saturation est « le fait d'atteindre le moment dans la

recherche où la collecte de données supplémentaires semble contre-productive ou (...) le chercheur n'a plus le temps ou l'argent, voire ni l'un, ni l'autre » (Strauss et Corbin, 2004, p.171).

#### *3.1.4. Les principes de la MTE*

Cette démarche exige une grande flexibilité procédurale. L'important demeure le respect des principes de base. Au cœur de la MTE, nous considérons cinq principes : l'attention à l'émergence, l'interaction entre l'analyse et la collecte des données (par la comparaison continue), la circularité de la méthode de recherche, la mise en suspension et les mémos (Strauss et Corbin, 1998; Corbin et Strauss, 2004).

##### *L'attention à l'émergence*

En MTE, il faut une attention pointue à l'émergence de nouveaux codes ainsi qu'au processus de catégorisation suite à l'analyse des données. Les catégories deviennent plus denses ou au contraire plus secondaires.

##### *L'interaction entre l'analyse et la collecte des données*

L'analyse se développe dans des opérations de regroupement, de classification, de mise en relation entre les données, entre les codes, entre les catégories. L'analyste réduit d'abord les données en regroupant celles-ci dans des codes, puis en regroupant des codes dans des catégories, puis en regroupant des catégories dans un ou des « noyaux »

théoriques (*core categories*) (Glaser et Strauss, 1967; Paillé, 1994). L'analyse n'est pas une « invention » de savoirs conceptuels, mais réfère au bagage symbolique commun. La validité des concepts repose sur l'adéquation entre les résultats d'analyse et ce que vivent les personnes qui expérimentent le phénomène à l'étude. La confirmation par ces personnes devient alors un moyen puissant de validation et d'enrichissement de l'analyse. Leurs commentaires sur des concepts spécifiques permettent de nuancer, de modifier et d'enrichir les résultats, tout au long de la recherche.

Le principe de la comparaison continue consiste à confronter continuellement les données (codes et catégories) avec de nouvelles ou des anciennes données afin d'enrichir les catégories, les densifier en dimensions et propriétés, en créer des nouvelles.

#### *La circularité*

Le chercheur en MTE va en même temps faire une entrevue, coder celle-ci, écrire des mémos, analyser des entrevues précédentes, les comparer entre elles, commencer une ébauche de modélisation, etc. Plouffe (2012) utilise le terme hélicoïdal afin d'exprimer plus adéquatement cet aller-retour et la simultanéité des différentes étapes.

Habituellement, les démarches méthodologiques suivent des étapes de recherche de façon séquentielle. Avec la *Grounded Theory*, la démarche ressemble plus à une

trajectoire hélicoïdale<sup>5</sup> (ou en spirale, selon l'expression de Glaser, 2001). Dans cette trajectoire, la chercheuse avance dans le projet de recherche en revenant constamment sur des étapes déjà amorcées et relie entre elles ces différentes démarches (Glaser, 1978). Ce mouvement itératif, de circonvolution, a pour but de confronter et d'enrichir la compréhension du phénomène. Nous présentons ci-dessous le modèle de Plouffe (2012).

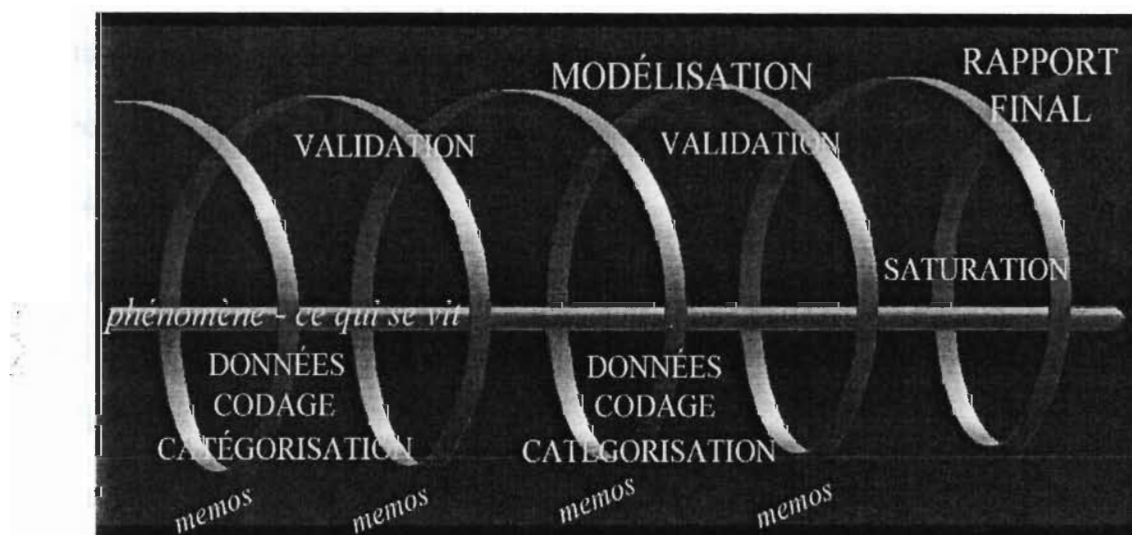


Figure 3 : Un modèle de la démarche méthodologique de la *Grounded Theory*.

<sup>5</sup> Courbe tridimensionnelle s'enroulant en mouvement autour d'un axe.



*La mise en suspension*

Selon la posture épistémologique de la MTE, l'objectif est de favoriser la découverte. Dans la littérature, les chercheurs doivent être le plus possible détachés des théories, des auteurs reliés au champ de recherche (Glaser, 1992; Hutchinson, 1988; Schreiber, 2001; Strauss et Corbin, 1998). Ils ne pensent pas qu'il puisse être possible d'être totalement détachés, mais visent plutôt ce qu'ils appellent la mise en suspension théorique. Cette approche exige de constamment indiquer en quoi les résultats des analyses sont fondées sur les données et de rapporter comment ces analyses ont été réalisées. Le critère est ici un critère d'adéquation ou de cohérence entre les résultats d'analyse et les données empiriques. Le chercheur écrit dans un mémo ou ailleurs toutes ses préconceptions théoriques sur son objet à l'étude ce qui lui permettra lors du codage ou de l'analyse des données de pouvoir s'assurer que ce n'est pas lui qui force les données à s'ordonner selon sa conception à lui, mais plutôt que le chercheur a pu s'immerger dans les données pour construire une signification qu'il bâtira en amorce de théorie (Guillemette et Luckerhoff, 2009).

À un moment de la recherche, nous avons mis en suspension les concepts théoriques recensés lors du développement de la problématique et du cadre théorique. Nous avons tenté, le plus honnêtement possible, de faire cette mise en suspension afin de permettre

aux questions d'entrevues, au phénomène à l'étude et à l'analyse d'évoluer et de s'enrichir tout au long du processus.

### *Les mémos*

Les mémos sont cruciaux en MTE. Ce que nous considérons comme mémos, ce sont toutes les notes écrites par la chercheuse tout au long de la démarche (Charmaz, 1983; Corbin et Strauss; 1990; Glaser, 1978; Schreiber, 2001). Éventuellement, les mémos peuvent constituer des données pouvant donc être codées, analysées et incorporées dans le corpus (Charmaz, 1983; Corbin et Strauss, 1990). Ils servent aussi à documenter la démarche et l'élaboration théorique expliquant, par exemple, comment le recours aux écrits scientifiques a été réalisé ou comment les idées préconçues de la chercheuse ont été mises entre parenthèses (Charmaz, 2004; Schreiber, 2001). Ces mémos ont une grande importance puisque la scientificité relève, en partie, de la possibilité de retracer de façon méthodique les démarches de la chercheuse.

Pour la chercheuse, les mémos ont surtout servi d'aide-mémoire pour retracer l'évolution des catégories, des codes utilisés, des sources théoriques et des livres lus sur la méthode de recherche.

### 3.2. L'échantillonnage

La procédure d'échantillonnage doit toujours être pertinente et en lien avec la méthode de recherche choisie et utilisée. Pour être cohérente avec la démarche de la MTE, la procédure d'échantillonnage s'est faite d'abord par un échantillonnage initial puis par un échantillonnage théorique. L'échantillonnage initial consiste au fait de générer autant de concepts possibles. C'est-à-dire que le choix initial de l'échantillon se fait selon la nécessité de découvrir le plus de diversité possible dans les catégories. Le terme « catégories » est défini par Strauss et Corbin (2004) comme « des concepts qui dérivent des données et qui représentent les phénomènes » (p. 148). Selon Strauss et Corbin (2004), il n'y a pas de technique particulière pour l'échantillonnage initial : « La sélection des interviewés ou des sites d'observation est ouverte selon le sens où chaque nouvelle personne peut être choisie au hasard ou à partir d'une liste de noms de moments ou de lieux suivis systématiquement. » (p. 246).

L'échantillonnage théorique vise par la suite à densifier ou à explorer des nouvelles situations pouvant émettre des données différentes qui viennent confirmer ou confronter les données déjà amassées. Guillemette (2006, p.40) définit bien ce qui constitue un échantillon théorique en MTE : « (...) situations dans lesquelles le chercheur pourra cueillir des données « théorisables », c'est-à-dire des données qui permettent de toujours mieux comprendre le phénomène plutôt que de simplement le documenter ».

L'échantillonnage théorique est ainsi nommé pour se distinguer de l'échantillonnage statistique qui vise plutôt au final à généraliser les résultats à une population étudiée. La MTE ne vise aucunement la généralisation ou une « vérité » absolue.

Corbin et Stauss définissent l'échantillonnage théorique ainsi

Le but de l'échantillonnage théorique est de recueillir des données provenant du terrain, des gens qui vivent le phénomène et des événements qui sont vécus; la qualité des données devrait maximiser les chances de développer des concepts rendant compte de nouvelles caractéristiques, dimensions, variations et d'identifier les relations existantes entre les concepts<sup>6</sup>. (2008, p.143)

Ainsi, nous avons suivi l'esprit de cette définition en cherchant des situations différentes qui auraient pu nous permettre de densifier les concepts de gestion des bénévoles et de gestion du bénévolat.

### *3.2.1. L'échantillonnage et le déroulement des entrevues*

Nous avons fait une recension des CCL membres de la Fédération à partir des données trouvées sur le site Internet de la FQCCL. Nous avons choisi les CCL qui sont membres à part entière de la Fédération. Au moment de l'inventaire, sur 78 membres, 61 CCL étaient membres à part entière, seize étaient membres affiliés et un centre communautaire de loisir était un membre sympathisant.

---

<sup>6</sup> Traduction libre de l'auteur : «The purpose of theoretical sampling is to collect data from places, people and events that will maximize opportunities to develop concepts in terms of their properties and dimensions, uncover variations, and identify relations between concepts.»

Suite à cet inventaire, nous avons contacté l'ensemble des CCL membres à part entière d'abord par courriel puis par téléphone afin d'avoir les coordonnées de la personne principale responsable des bénévoles dans l'organisme. Cette période intense a été marquée par des rappels, des envois d'une lettre d'information, et des relances téléphoniques et courriel.

L'échantillonnage théorique, comme nous l'avons mentionné plus haut, a comme objectifs de maximiser les opportunités de découvertes, de découvrir des variations, de densifier les catégories, etc. À un certain moment, nous avons cherché à densifier la catégorie « pratique de gestion » afin de voir s'il existait des variations entre différentes données. Ainsi, comme les CCL regroupent à la fois des Patros, des centres d'éducation populaire et des centres communautaires de loisir, notre échantillon représente cette particularité. Notre première entrevue a été considérée ici comme un premier aperçu du terrain. Tout au long de la recherche, nous sommes retournées collecter de nouvelles données. Cette approche hélicoïdale nous a permis de densifier les concepts.

Notre échantillon a donc été constitué par choix raisonné, un choix raisonné motivé par des critères propres à la MTE. Les entrevues que nous avons réalisées pour cette recherche ont été faites auprès de gestionnaires de bénévoles en CCL disponibles et intéressés par la démarche et le sujet de la recherche. Les trois types de CCL ont été approchés, les patros, les centres d'éducation populaire et les centres communautaires de

loisir. Les entrevues se sont déroulées entre le mois d'octobre 2011 et le mois de mars 2012 selon les disponibilités des personnes rencontrées. Les entrevues ont duré entre vingt-cinq minutes et une heure trente. Elles se sont déroulées dans les locaux du CCL, à la préférence des personnes interviewées. Tout au long de cette démarche, les entrevues aussitôt réalisées ont été codées puis analysées. Puis, des mois après la première entrevue, nous avons fait un retour avec une des personnes interviewées pour lui présenter nos premiers résultats et notre analyse de ceux-ci. Ce retour fut très riche et a permis d'ajuster la compréhension de certaines données. Après cette rencontre, nous avons de nouveau validé, avec une autre personne rencontrée une première fois en entrevue pour ajuster certains concepts. Comme nous l'avons dit en début de chapitre, cet ajustement est une des caractéristiques majeures de la MTE.

### *3.2.2. La saturation théorique*

La taille de l'échantillon avec la MTE se détermine par la saturation, comme nous l'avons déjà définie plus haut. Plus que la simple saturation, cette méthode de recherche qualitative a comme critère de saturation, la saturation théorique des données. Strauss et Corbin (2004) notent trois critères fondamentaux : il n'y a plus de données nouvelles ou pertinentes qui surgissent par rapport à une catégorie, la catégorie est solidement développée en fonction de ses propriétés et dimensions tout en démontrant de la

variation et finalement la relation parmi les catégories est fortement établie et validée (p.252-253).

Ce processus pourrait être sans fin mais doit souvent s'arrêter pour des raisons de limite de temps, d'échéancier scolaire et d'argent. Corbin et Strauss (2008) définissent cette saturation théorique. « It means taking each category and spelling out in considerable detail its properties and dimensions, including variation » (p.113).

Dans le cadre de notre recherche, nous considérons qu'un stade de saturation a été atteint, car nous sommes arrivées à constituer un modèle à partir de l'analyse des données recueillies et à rendre plus explicite certaines dimensions du phénomène à l'étude.

#### *Les contraintes liées à l'utilisation de la MTE en milieu universitaire au Québec*

Pour terminer, nous trouvons utile de citer la recherche de Luckerhoff et Guillemette (2011) qui notent à juste titre, plusieurs difficultés quant à l'utilisation académique de la MTE dans leur article *The Conflicts between Grounded Theory Requirements and Institutional Requirements for Scientific Research*. Selon les auteurs, les difficultés existent car la recherche est encore considérée dans un univers plus traditionnel du modèle hypothético-déductif. La première difficulté étant de justifier la méthode de la

MTE en soi et ses principes tels que la circularité de la recherche, plutôt qu'un processus unidirectionnel (p.401).

La deuxième difficulté pour le chercheur est au sujet de la mise en suspension des écrits. La chercheuse a dû dès le début de sa planification du plan de recherche, définir la problématique, le cadre théorique et la question de recherche; répondant ainsi aux exigences du cheminement académique. Nous avons dû également présenter ce plan pour l'obtention du certificat d'éthique. Or, de cette première démarche, nous avons conservé le cadre théorique et la question de recherche qui nous ont aidé à formuler un guide d'entrevue, bien que ces deux derniers éléments ont évolué tout au long de la recherche. Nous avons tenté, le plus honnêtement possible, de faire cette mise en suspension afin de permettre aux questions d'entrevue, au phénomène à l'étude et à l'analyse d'évoluer et de s'enrichir tout au long du processus (Luckerhoff et Guillemette, 2011, p.403).

La troisième difficulté concerne l'échantillonnage théorique qui vise à densifier ou à explorer de nouvelles situations pouvant permettre des données différentes qui viennent confirmer ou confronter les données déjà amassées. Il est difficile pour le chercheur en MTE d'expliquer à un comité d'éthique que le nombre de personnes qui vont être interviewées n'est pas prédéterminé et qu'il ne sait pas qui exactement va être interviewé



et que cela dépendra de l'analyse de l'entrevue précédente (Luckerhoff et Guillemette, 2011, p.408).

### 3.3. L'analyse

Avec la MTE, l'analyse est développée selon six principes : la méthode comparative continue; l'approfondissement par codage et catégorisation; l'approfondissement par validation; l'approfondissement par la recherche de la variation; l'approfondissement par réduction / densification et l'approfondissement jusqu'à la saturation théorique (Corbin et Strauss, 2008).

#### *3.3.1. Le codage*

Le codage des données s'est fait après chacune des entrevues semi-dirigées, puisque nous sommes dans un processus de découverte. Au moment du codage, la MTE comporte trois grandes démarches dans l'analyse des données recueillies : le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif (Strauss et Corbin, 2004). Ce sont ces différentes démarches qui nous ont permis de passer de la description à la théorisation. Ces démarches se développent simultanément par des processus de catégorisation et de sous-catégorisation qui se densifient et s'ajustent tout au long du processus et qui sont validées dans le processus d'analyse par comparaisons.

Le codage ouvert est défini par Strauss et Corbin (2004) comme un « processus analytique par lequel les concepts sont identifiés et par lequel leurs propriétés et leurs dimensions sont découvertes dans les données » (p.133). Ce processus s'apparente à une analyse de contenu comme il y a dans toutes les méthodes d'analyse qualitative. Le but de cette étape est de faire émerger les concepts qui se retrouvent dans l'entrevue.

Le codage ouvert n'est pas le propre d'un moment particulier dans l'analyse. Pour notre recherche il a été plus pertinent à l'étape de l'échantillonnage initial, c'est-à-dire pour les premières entrevues. Cela nous a permis de nous détacher de nos considérations théoriques et académiques pour adopter celles que l'analyse des données de terrain a fait émerger de l'entrevue.

La deuxième démarche d'analyse selon Strauss et Corbin (2004) est celle du codage axial défini comme la « mise en rapport des catégories avec leurs sous-catégories » (p.157). Pour illustrer la différence entre une catégorie et une sous-catégorie, nous présentons un passage significatif de notre démarche. Lors des premières démarches de codage, la catégorie « accueil » a émergé comme une catégorie comprenant plusieurs sous-catégories puis, au fur et à mesure des entrevues, du codage et de l'analyse, la catégorie « accueil » est devenue elle-même une sous-catégorie de la catégorie « gestion bénévole » qui est une des « méga catégories » menant à un modèle théorique.

Ainsi, le but du codage axial est de permettre d'identifier les catégories et surtout de s'assurer qu'une catégorie n'est pas la sous-catégorie d'une autre catégorie. Cette étape permet aussi de valider l'existence de la catégorie centrale, car nous réussissons à y lier des sous-catégories et donc à l'enrichir au niveau de ses dimensions et de ses propriétés.

La dernière démarche du processus d'analyse de la théorie enracinée est le codage sélectif défini simplement comme étant le « processus d'intégration et de peaufinage de la théorie » (Strauss et Corbin, 2004, p. 179). C'est l'étape ultime où les catégories sont reliées entre elles et une tentative de théorisation se réalise. C'est-à-dire que la chercheuse est amenée à placer ses catégories comme des morceaux de casse-tête sur une carte afin de former un tout cohérent et représentatif des données premières recueillies dans les entretiens.

#### 3.3.1.1. Le matériel utilisé

Un instrument technique (un dictaphone numérique) a été nécessaire afin de permettre à la chercheuse de se consacrer entièrement à l'entretien et de noter les relances possibles, les thèmes centraux, etc. Le dictaphone a servi par la suite à transcrire le plus fidèlement possible le verbatim de l'entretien avec tous les éléments perceptibles (rires, silences, hésitations) afin de respecter le plus possible l'intégrité de

l'entrevue. Nous avons utilisé QDA Miner pour coder nos données qualitatives. Ce choix de logiciel a été motivé par le faible coût du logiciel et sa facilité d'accès.<sup>7</sup>

### *3.3.2. La validation*

Selon Corbin et Strauss (2008), la validation « refers more to a checking out of interpretations with participants and against data as the research moves along » (p.48). Cela revient à vérifier si l'analyse des catégories de la chercheuse est en cohérence avec ce qui est dit. Ce retour dans les données ou sur le terrain auprès de personnes qui vivent le phénomène permet un ajustement ainsi que de nuancer la compréhension qu'elle a du phénomène à l'étude. Une autre façon de vérifier si l'analyse est cohérente avec le vécu consiste, pour la chercheuse, à retourner aux données déjà recueillies (Glaser, 1998; Strauss et Corbin, 1998).

Cette étape de validation a été réalisée jusqu'à la fin. Cela nous a permis, durant la phase de la rédaction, de valider, mais aussi de continuer à préciser et à nuancer notre compréhension du phénomène à l'étude.

---

<sup>7</sup> Nous avons utilisé le logiciel QDA Miner pour l'étape de transcription des verbatims puis du codage. Pour les étapes suivantes : codage plus sélectif, théorisation, etc. nous nous sommes plutôt tournés vers Excel et Word.

### 3.4. La modélisation

La modélisation représente le moment où la chercheuse organise ses catégories suffisamment denses et significatives autour d'une orientation qui émerge des données qui ont été recueillies. Cette organisation est souvent faite par des graphiques, des tableaux, des modèles. Cette étape nous a permis de nous représenter de façon imagée l'étendue des relations possibles entre les concepts et les catégories et à « jouer » plus facilement avec ceux-ci.

La chercheuse a tenté d'organiser les modèles en isolant les catégories et les codes de leur citation respective et les a « organisés » afin de construire quatre grands modèles qui seront présentés dans le chapitre portant sur la présentation des résultats. Ces modèles présentent quatre dimensions émergentes : la gestion des bénévoles, la gestion du bénévolat, le milieu de vie et les perceptions. Ces modèles ont émergé suite à une densification de plus en plus grande des catégories et par une validation. Ils ont, par la suite, aidé la chercheuse à passer à l'étape de la théorisation.

### 3.5. La théorisation

Pour Corbin et Strauss (2008, p.55) théoriser illustre une série de catégories (thèmes et concepts) qui sont systématiquement interreliées par l'établissement de liens qui

forment un modèle théorique qui rend compte du phénomène (Hage, 1972, p.34 dans Corbin et Strauss (2008)).<sup>8</sup>

De plus, Corbin et Strauss définissent la théorisation comme « a process of going from raw data, thinking about that raw data, delineating concepts to stand for raw data, then making statements of relationship about those concepts linking them all together into a theoretical whole, and at every step along the way recording that analysis in memos » (2008, p.106). C'est à cette étape où la chercheuse a tiré de ses concepts et ses catégories du départ, un modèle, une « théorie » qui rassemble le tout et qui permet de relier les grandes catégories qui ont émergé dans un modèle global.

### 3.6. Les précautions éthiques

Le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice sont les trois éléments centraux de la nouvelle édition de l'énoncé de politique des Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, le Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie du Canada et les Instituts de recherche en santé du Canada. Chaque chercheur, pour produire une recherche au sein d'un de ces trois organismes, doit s'assurer que sa recherche est conforme et approuvée par le Conseil d'éthique responsable. Dans ce cas-ci, c'est auprès du Comité d'éthique de la recherche de

---

<sup>8</sup> Traduction libre de l'auteure : « theory denotes a set of well-developed categories (themes, concepts) that are systematically interrelated through statement of relationship to form a theoretical framework that explains some phenomenon.»

l'Université du Québec à Trois-Rivières que nous avons obtenu l'autorisation avant d'aller sur le terrain et de faire nos entrevues.

Bien que le sujet de la présente recherche ne soit pas polémique, qu'il ne devrait causer aucun tort aux interviewés et que la recherche ne vise pas une population en difficulté, nous devons nous conformer aux trois aspects de la politique. Nous avons élaboré une lettre d'information au moment du recrutement. Cette lettre d'information détaillée présente les éléments essentiels de la recherche : identité de la chercheuse, but de la recherche, nature et durée de la participation et description de la méthode de recherche utilisée (Appendice A). De plus, cette lettre inclut une liste des avantages et des inconvénients reliés à la recherche, les droits des participants, la possibilité de conflit d'intérêt et la possibilité de publication des résultats dans le futur.

Par la suite, lors des entrevues, une lettre de consentement a été signée par chaque personne qui a accepté d'être rencontrée. Conformément à la Politique des trois conseils (Gouvernement du Canada, 2010), le consentement doit être libre, éclairé et continu. Nous avons laissé à la personne la possibilité de se retirer du processus à tout moment. De plus, nous avons pu assurer une attention au bien-être de l'interviewé et diminuer au minimum les inconvénients que la recherche pouvait amener. Dans ce cas-ci, nous nous sommes rendus à l'endroit et au moment choisi par l'interviewé afin de lui éviter le

déplacement. Nous avons été également disponibles pour répondre aux questionnements des interviewés et des responsables de CCL rencontrés.

Finalement, pour rencontrer le critère de la justice, nous nous sommes assurés que la personne rencontrée en entrevue soit informée des objectifs de l'étude, qu'elle ait eu la possibilité de choisir de participer à la recherche et que cette personne ait été choisie de façon équitable. Conformément à la Politique, la participation a été fondée sur des critères d'inclusion justifiés par la question de recherche (Gouvernement du Canada, 2010).

En plus de ces trois principes, la chercheuse s'est assurée de la confidentialité tout au long du processus. L'anonymat a été respecté afin qu'il ne soit pas possible de reconnaître le CCL ou la personne en charge de la gestion des bénévoles. La confidentialité a été assurée par l'utilisation d'aucun nom et de la non-divulgence de la région où le centre communautaire de loisir est situé. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'articles ou de présentations lors de colloques ou congrès, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies ont été conservées dans un fichier de traitement de données protégé par un mot de passe sur l'ordinateur personnel de la chercheuse et les seules personnes qui y ont eu accès ont été la chercheuse et les directrices de recherche. Les données seront détruites après le dépôt final du mémoire.





#### *4. Résultats*



Nous rappelons que notre question de départ était : « en centre communautaire de loisir, de quelle façon gère-t-on les bénévoles? ». Cette question s'est ajustée tout au long de la recherche, des entrevues, des rencontres et des réflexions. La question de recherche que nous avons retenue est celle-ci : « quelles sont les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat dans les centres communautaires de loisir au Québec? ». À partir de cette question, dans un mouvement hélicoïdal, nous avons codé et analysé les données recueillies. Cette démarche d'ajustements constants nous a permis de conceptualiser, de modéliser et d'enrichir notre compréhension concernant les approches de gestion des bénévoles qui existent en centre communautaire de loisir au Québec. Notre modèle comprend quatre composantes principales ainsi que des scénarios d'interaction et d'interrelation.

Ce chapitre présente d'abord le modèle global, macroscopique comprenant quatre composantes. Puis nous présentons ces quatre composantes du modèle qui ont émergé des données : la gestion des bénévoles, la gestion du bénévolat, le milieu de vie et les perceptions. Finalement, nous présentons un scénario d'interaction et d'interrelation répondant à notre question de recherche.

#### 4.1. Le modèle global

Selon l'analyse des données, la gestion des bénévoles n'est pas clairement définie en terme de fonctionnement et il n'y a pas de pratiques uniformes. Chaque CCL a sa propre façon de procéder concernant la gestion des bénévoles et du bénévolat. Il peut y avoir une seule ou plusieurs personnes impliquées et les tâches de gestion des bénévoles peuvent être dévolues à une seule personne ou plusieurs.

Une distinction est faite par les personnes interviewées entre ces deux gestions : gestion des bénévoles et gestion du bénévolat. La gestion des bénévoles selon notre analyse concerne les gestes concrets que les gestionnaires posent pour le bénévole : accueil, formation, reconnaissance, etc. La gestion du bénévolat touche la gouvernance, la structure organisationnelle, l'organisation des activités, la communication interne et externe, etc.

Le gestionnaire de bénévoles se situe à la fois dans la sphère de la gestion des bénévoles et dans la sphère de la gestion du bénévolat. Sa gestion des bénévoles et sa gestion du bénévolat sont influencées par les perceptions qu'il a du bénévole et du bénévolat et par le milieu de vie dans lequel il évolue.

Selon notre analyse des données, le gestionnaire des bénévoles est d'abord influencé par ses propres perceptions sur ce qu'est un bénévole, ce qui a une incidence sur

« comment » il perçoit la gestion de celui-ci. Ces perceptions sont à la fois internes (jugements, préjugés, expériences personnelles antérieures) et externes (comment ses proches et les normes sociales en général nous indiquent la façon de considérer le bénévolat et les bénévoles). Toutes ces opinions, ces jugements, ces idées forgent chez le gestionnaire ce qu'on appellera généralement les « façons dont il faut gérer le bénévole ». Nous présenterons plus en détails l'analyse de cette composante dans la partie perception (4.5.).

Le gestionnaire est aussi influencé dans sa gestion par l'organisme dans lequel il exerce, ici, un Centre communautaire de loisir. Nous avons regroupé sous le terme « milieu de vie » les données concernant les politiques et les valeurs de l'organisme, son histoire, sa mission, bref, toutes les composantes organisationnelles auxquelles le gestionnaire de bénévoles adhère comme employé et véhicule dans sa gestion quotidienne des bénévoles. Ce concept « milieu de vie » a émergé des données recueillies. Il est utilisé par les gestionnaires de CCL eux-mêmes. En effet, les personnes interviewées s'y sont référées pour parler de leur énoncé de mission et de politique présent dans le CCL. Il est à noter que les frontières entre ces quatre composantes et leurs dimensions s'avèrent perméables et s'inter-influencent.

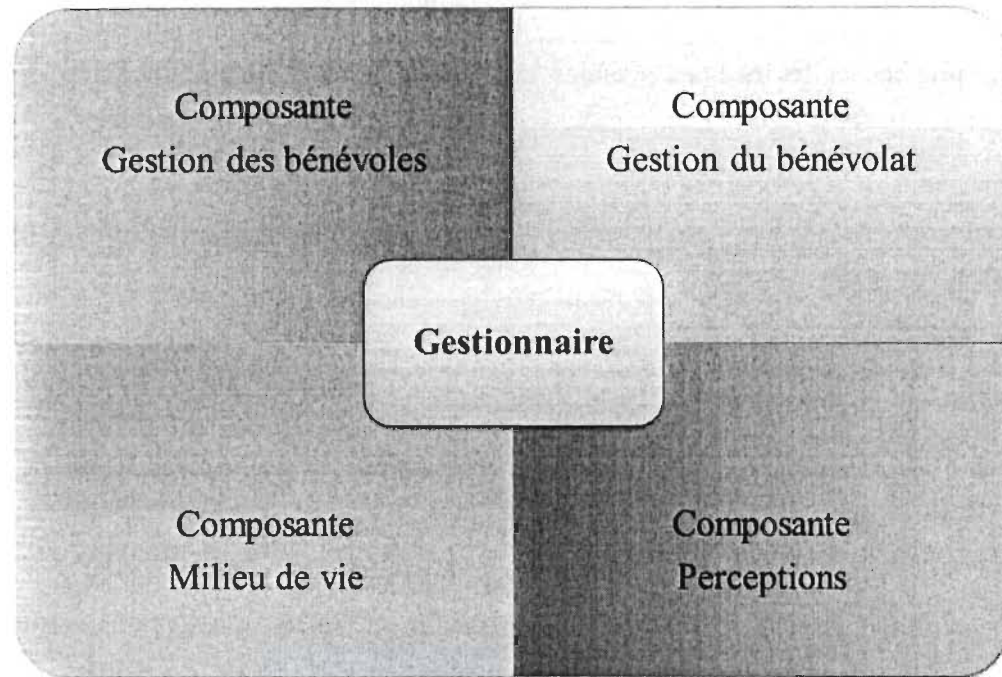


Figure 4 : Le modèle des pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat en CCL

#### 4.2. La première composante : la gestion des bénévoles

La première composante de notre modèle et la plus évidente suite à l'analyse des données est celle de la gestion des bénévoles. C'est la première catégorie qui a émergé de nos données et elle s'est densifiée rapidement. Alors qu'au début de la démarche cet aspect constituait un simple concept de notre question de recherche, il est devenu une catégorie puis une « méga catégorie » lorsque nous nous sommes rendues compte que

des codes indépendants concernant « l'accueil », « le recrutement », « la reconnaissance », faisaient plutôt partie de la grande catégorie « gestion des bénévoles ». Notre analyse des données nous a amené à considérer que tous ces aspects sont des indicateurs de la perception du gestionnaire face à sa fonction. En effet, selon les données, les gestionnaires n'ont pas tous la même perception du rôle qu'ils doivent jouer auprès des bénévoles.

Au cours de nos entretiens, nous avons eu un cas négatif, un cas dit de « non-gestion des bénévoles » ou de gestion plutôt informelle, c'est-à-dire non encadrée par une politique formelle venant soit du CCL, du gestionnaire de bénévoles ou du conseil d'administration. Nous rappelons qu'avec l'approche de la MTE, ces cas sont privilégiés. Ces cas infirmatifs, loin d'être considérés comme des obstacles à la compréhension, sont recherchés parce qu'ils ouvrent à une analyse théorisante plus riche qui favorise la saisie de la complexité du phénomène à l'étude (Glaser, 2001; Holloway et Wheeler, 2002; Schreiber, 2001; Strauss et Corbin, 1998). « La variation constitue un instrument clé de la théorisation ancrée, car elle force la spécification de celle-ci et en élargit la portée » (Laperrière, 1997, p. 322). La personne dite responsable des bénévoles par l'organisme se disait elle-même surprise par l'attribution de cette tâche qui « s'ajoutait » à celle qu'elle avait déjà : « mais une gestion du bénévolat... non, il y en a pas nécessairement... parce que *tsé* je suis un peu ébahie que je sois responsable de ça » (Entrevue #4). Selon notre compréhension, une des tâches de cette personne gestionnaire



consiste à communiquer avec des personnes qui ont manifesté un intérêt à devenir bénévoles, puis à les référer à des collègues selon les intérêts des bénévoles. Elle a mentionné ne pas avoir de temps pour vérifier par la suite si ces personnes avaient été formées, encadrées, s'il y avait un suivi effectué et si elles étaient remerciées pour leur apport bénévole.

Suite à l'analyse de ces données, nous nous sommes questionné si nous devions séparer les deux catégories de gestion des bénévoles qui émergeaient : la gestion des bénévoles dite formelle et celle que les personnes interviewées considèrent informelle. Nous avons considéré la gestion informelle et la non-gestion comme des figures parmi les pratiques de gestion des bénévoles. Elles permettent de mieux comprendre, de rendre compte de façon plus subtile et plus nuancée le phénomène de gestion. Bref, à la fois le cas de non-gestion et le cas de gestion informelle ont permis de faire émerger le modèle de gestion bénévole tel que nous le présentons ici.

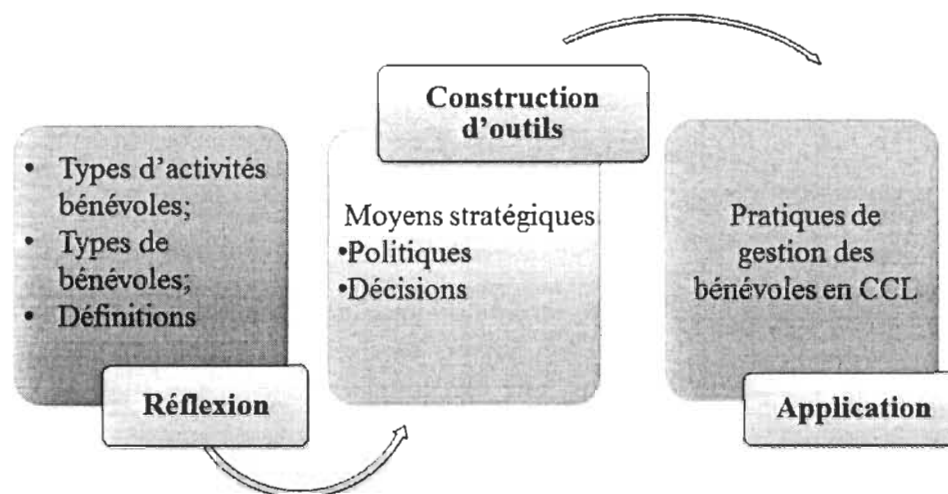


Figure 5 : Le modèle de la composante « gestion des bénévoles »

En référence à nos entrevues, la composante « gestion des bénévoles » comprend trois moments distincts : le moment de la réflexion du gestionnaire sur le type d'activités qui peut s'appliquer aux bénévoles, le type de bénévoles recherchés, etc., le moment où sont construits les outils stratégiques et le moment de l'application. Ce qui rend plus difficile la présentation détaillée de la composante, c'est qu'en gestion des bénévoles, il y a rarement un « moment zéro » où le gestionnaire peut uniquement réfléchir à ses

façons de gérer les bénévoles dans le CCL. Habituellement, cette réflexion se fait en même temps que la gestion au quotidien des bénévoles et les ajustements de cette réflexion se font au fur et à mesure avec les bénévoles qui sont déjà dans le CCL et avec les nouveaux bénévoles qui arrivent.

#### *4.2.1. Le moment de la réflexion*

Le moment de réflexion est la période où le gestionnaire (seul ou en équipe) réfléchit à ses pratiques de bénévolat. Cette réflexion a souvent pour objectif final, la mise en place d'une politique du bénévolat plus ou moins formelle, plus ou moins officielle pour le CCL. Selon les données, nous avons recensé différents moments de réflexion. Il y a le moment où le gestionnaire et son équipe se questionnent sur le type de bénévole accueilli en CCL et sur le type de bénévole que le CCL souhaite accueillir.

Un autre moment de réflexion permet de définir ce que le CCL et le gestionnaire des bénévoles entendent par « bénévole » et par « gestion des bénévoles ». Ces définitions de ce qu'est un bénévole, de ses motivations, de ses besoins, de la place qu'il devrait prendre dans l'organisme, etc. émergent à la fois de l'ensemble des perceptions du gestionnaire et de son équipe. Par exemple, un responsable des bénévoles nous a dit au sujet de la perception qu'il a des bénévoles qu'il a adopté un type de gestion plus souple, plus participatif. « Les bénévoles y'ont une sensibilité importante pour le côté directif, (...) ils veulent le moins possible être... ils veulent être encadrés, ils veulent être

orientés, mais ils ne veulent pas être bossés ni dirigés... » (Entrevue #8). Pour appuyer notre analyse nous présentons d'autres données qui concernent la façon dont le gestionnaire doit intervenir auprès des bénévoles : « le bénévole c'est d'être avec eux, mettons on va tous piler des patates, on va tous le faire là, pis on va s'amuser, on va parler, on va... Il faut pas les laisser tous seuls, avec toute la responsabilité » (Entrevue #6). Une autre donnée va dans le même sens :

Je pense qu'il faut avec les bénévoles avoir un plus grand suivi, *tsé* plus *friendly*, plus être à l'écoute de leurs besoins, *tsé* on les engage pas pour quelque chose de particulier, ils viennent donner du temps, donc faut voir ce qu'ils veulent faire pis comment les impliquer pis comment les valoriser là-dedans. (Entrevue #4)

L'analyse des données recueillies révèle que cette perception que le responsable a des bénévoles va influencer le type de gestion qu'il va mettre en place ou qu'il va favoriser au sein de son équipe. Nous présentons cet aspect qui concerne la « place de la perception » plus en profondeur au point 4.5.

#### 4.2.2. *La construction d'outils*

La construction d'outils réfère à tout ce qu'il faut mettre en branle en gestion des bénévoles. Dans nos entretiens, les gestionnaires parlent de politique du bénévolat, de code d'éthique, de la communication interne. Surtout, le moment de préparation des outils est celui où l'équipe détermine qui dans l'organisme va gérer les bénévoles et sur

quels aspects. Par exemple, nous avons des données qui nous informent sur une situation de gestion où la personne responsable des bénévoles est celle qui accueille, qui réfère le bénévole à un secteur ou à une tâche particulière et qui s'occupe de la reconnaissance plus générale des bénévoles dans le CCL et c'est une autre personne qui gère le secteur ou la tâche attribuée au bénévole, qui va former le bénévole et va faire le suivi au quotidien avec lui. En entrevue, le gestionnaire nous a expliqué qu'ils ont décidé en équipe que le bénévole doit être formé, encadré et évalué par le membre du personnel avec qui il intervient au quotidien.

Cela confirme les situations où il y a plusieurs personnes dans le CCL qui interagissent avec des bénévoles dans le cadre de tâches de gestion (recrutement, formation, suivi, reconnaissance, évaluation, etc.). Les personnes rencontrées nous ont parlé de la méthode de travail utilisée par l'équipe pour la répartition des tâches de gestion des bénévoles. Nous présentons cette catégorie à la section suivante sur la gestion du bénévolat (4.3.3.).

#### *4.2.3. L'application des pratiques de gestion des bénévoles*

Concernant l'application, nous avons répertorié dans les entrevues analysées huit différents « moments » de la gestion des bénévoles : le recrutement, l'accueil, la vérification des antécédents, la formation, le soutien, le suivi, l'évaluation et la reconnaissance. Les personnes rencontrées ne nous ont pas parlé d'un modèle de gestion

en particulier, c'est-à-dire celui de tel auteur ou inspiré de tel code. Ils nous ont plutôt parlé de l'importance d'une certaine structure. Par exemple, voici une des réponses obtenue à la question « pourquoi faut-il gérer les bénévoles? ».

Parce que si t'encadres pas tes bénévoles, tes bénévoles viendront pas. T'as pas de bénévoles si...si les bénévoles ont aucune motivation, aucun intérêt pis que tu les encadres pas, ils viendront plus à tes événements, l'organisme va perdre au niveau de l'image. (Entrevue #5)

Il y a donc un réel souci du gestionnaire pour une structure d'accueil et de soutien des bénévoles impliqués et à venir.

#### 4.3. La seconde composante : la gestion du bénévolat

La gestion du bénévolat peut être distinguée de la gestion des bénévoles. Alors que la gestion des bénévoles renvoie à l'action de gestion avec / envers l'autre (le bénévole), la gestion du bénévolat concerne le gestionnaire et son organisation personnelle. La deuxième composante « gestion du bénévolat », met en relation quatre sphères : le gestionnaire lui-même, son équipe de travail ou le CCL (C.A., direction, etc.), les valeurs et les perceptions présentes chez le gestionnaire et dans le CCL et la réalité du terrain.

La première sphère, celle du gestionnaire lui-même, concerne la manière dont celui-ci voit la gestion du bénévolat dans son ensemble : sa méthode de travail au quotidien, ses

outils ou moyens matériels et organisationnels pour y arriver, ses besoins, les aspects positifs et les défis. Toutes ces données concernent la façon dont le gestionnaire perçoit son rôle.

La deuxième sphère est celle de l'équipe du CCL. Elle concerne la façon dont le travail s'organise au quotidien, le type d'horaire, les pressions externes que subit le CCL en lien avec le bénévolat. Ces facteurs influencent aussi la façon dont le gestionnaire va accomplir la gestion du bénévolat dans sa globalité.

La troisième sphère concerne l'effet des valeurs et des perceptions qu'ont à la fois le gestionnaire et l'équipe sur la gestion du bénévolat. Selon l'analyse des données, la notion de respect, la transparence, les comportements éthiques, l'honnêteté sont des valeurs reconnues comme ayant un effet sur la gestion du bénévolat. De même que la perception qu'a le gestionnaire sur la façon dont il faut gérer les bénévoles, la vision qu'il a des bénévoles et du bénévolat, le jugement qu'il porte ou qu'il partage avec d'autres sur le milieu communautaire, sur sa définition d'un bénévole et de sa place dans le CCL, même la vision du loisir en général. Toutes ces valeurs et ces perceptions font fluctuer les décisions et ont un effet sur les actions du responsable de la gestion des bénévoles et de son équipe.

Finalement, le terrain comme tel joue sur la gestion du bénévolat. Selon les constats de gestion que le gestionnaire de bénévoles et son équipe font, selon l'état du bénévolat

dans le CCL et selon la réalité du terrain. Tout cela définit le cadre dans lequel la gestion du bénévolat s'effectue.

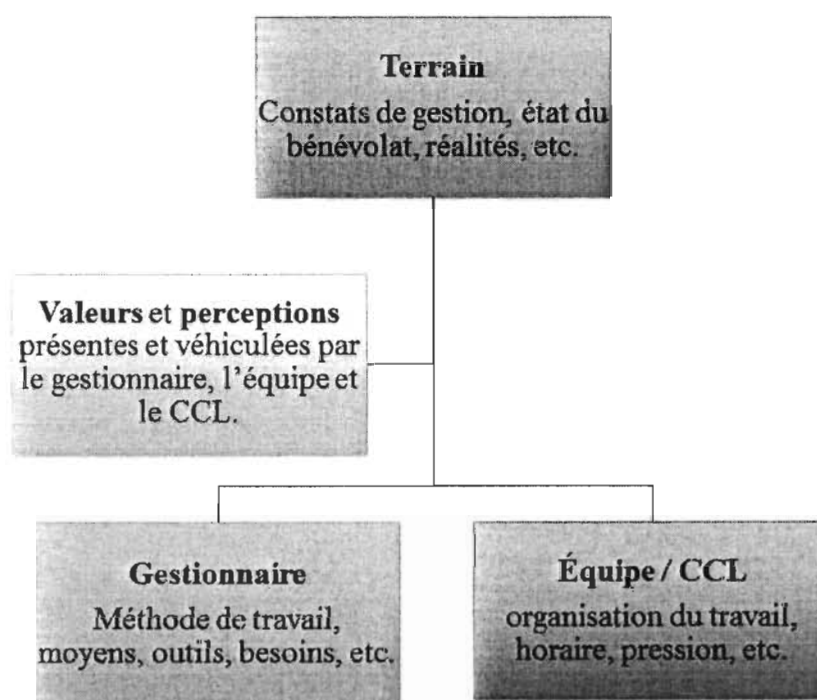


Figure 6 : Le modèle de la composante « gestion du bénévolat »

#### 4.3.1. Les valeurs

Les valeurs réfèrent à l'opinion du responsable quant à la façon de gérer les bénévoles, à la place que devrait prendre le bénévole dans le CCL, à sa vision de ce



qu'est le bénévolat et de ce qu'est un bénévole, au jugement qu'il porte sur le communautaire et à la vision qu'il a plus largement du loisir. Par exemple, parmi les données analysées, certaines sont en lien avec la vision du CCL. Le gestionnaire vient confirmer sa vision teintée du bénévolat.

C'est clair que l'on fait du loisir, ça c'est évident mais je pense que le loisir est un prétexte pour l'éducation. C'est que les gens apprennent à leur rythme, y'a pas d'évaluation à la fin du cours. Ils apprennent vraiment tranquillement comme... c'est ça à leur rythme, selon leur besoin d'apprentissage. (Entrevue #3)

Un autre gestionnaire verbalise l'importance de certaines valeurs au sein du CCL. Dans ce cas-ci il s'agit de la valeur de la transparence. « Pour moi c'est important la transparence autant avec les bénévoles qu'avec mon équipe de travail, je trouve que l'on peut tout dire si on trouve le moyen de bien dire les choses évidemment » (Entrevue #2). Cette même personne nous indique l'importance du code de vie, document où l'on retrouve le mode de fonctionnement, la mission, les valeurs, etc. « Notre code de vie, il doit être respecté par les employés, par les membres et par les bénévoles évidemment. Donc, c'est vraiment notre base, pis tout le monde est égalitaire à ce niveau-là » (Entrevue #2).

#### *4.3.2. Le gestionnaire*

Les données qui concernent la réflexion sur la gestion du bénévolat par les gestionnaires rencontrés en entrevue se sont densifiées autour de quatre aspects : la formalisation du fonctionnement du bénévolat, le choix de la méthode de travail utilisée pour gérer le secteur du bénévolat au sein du CCL, les aspects positifs ainsi que les défis de la tâche.

La formalisation du bénévolat apparaît comme un des besoins essentiels pour le gestionnaire de bénévolat. Il importe que le CCL établisse des repères généraux pour que toutes les personnes qui ont à agir avec des bénévoles aient la même vision, les mêmes principes, les mêmes valeurs.

C'est vrai que je te parlais que j'aimerais ça faire un code d'éthique pour tous les bénévoles, que l'on ait tous la même vision, c'est surtout pour formaliser un peu, au cas où il y en a qui mettons un nouveau qui arrive et qui dit ah ok, c'est ça...c'est pour le savoir. (Entrevue #6)

Pour mieux comprendre ce qui motive les gestionnaires de bénévoles au quotidien, nous leur avons demandé quels sont les aspects positifs de leur tâche ou de leur rôle. Ce qui émerge concerne essentiellement deux aspects : le privilège d'être en contact humain avec les bénévoles, les participants et les membres ainsi que la variété des choses que le gestionnaire peut accomplir.

Qu'est-ce que j'aime dans mon travail, moi c'est surtout le secteur humain, dans le fond, c'est de travailler avec des humains et non du matériel, ce que j'aime c'est que chaque personne est différente, le style de communication que l'on doit adapter. (Entrevue #5)

Finalement, pour bien saisir l'ampleur et les difficultés du rôle de gestionnaire de bénévoles, nous avons collecté des données concernant les grands défis au quotidien. Ce qui émerge concerne les limites budgétaires et les limites de temps : « Le manque d'argent pour faire certains projets, (...) c'est difficile d'aller toujours chercher des subventions, je sais que c'est un gros fardeau, c'est le directeur qui est en charge de tout ça mais on le sent aussi » (Entrevue #6). Comme autre défi, il y a également le manque de temps, soit parce qu'ils ont trop de tâches à accomplir ou pas suffisamment d'heures à consacrer au bénévolat pour faire tout ce qu'ils aimeraient faire. « Si je peux mettre cinq heures par semaine sur le bénévolat, y'en prendrait beaucoup plus que ça... mais je ne suis pas en moyen de mettre plus que cinq heures par semaine » (Entrevue #8).

#### *4.3.3. L'équipe de travail/CCL*

Dans le bloc « équipe », nous avons analysé ce qui concerne plus généralement le CCL dans son ensemble, ce qui concerne l'organisation du travail, de l'horaire, des pressions que subissent les employés de l'organisme concernant le nombre de bénévoles nécessaires pour pouvoir répondre aux besoins, concernant la précarité du financement

ou le type de financement existant, etc. En entrevue, une personne responsable du bénévolat nous a parlé de la façon dont était abordé le bénévolat dans son équipe.

Là tu vois, on se fait en équipe, (...) on se fait des journées d'études, dont des ateliers où l'on regarde et où l'on aborde la question des bénévoles, comment gérer des bénévoles, donc c'est tous les membres de l'équipe qui donnent leurs suggestions que l'on base des discussions là-dessus pour pouvoir finalement avoir du jus et monter quelque chose plus concret. (Entrevue #2)

Nous avons aussi recueilli des données qui concernent l'importance du bénévolat pour un organisation. D'abord, pour répondre de la façon la plus complète aux besoins du CCL, mais aussi parce que le CCL est financé par des bailleurs de fonds qui demandent des rapports sur l'état du bénévolat à la fin de l'année. Cela crée une pression sur les CCL parce que ceux-ci dépendent beaucoup de bailleurs de fonds à la fois publics et privés pour leur survie.

Plus le travail est encadré plus tu peux faire un suivi des heures, plus que tu peux prouver que tu as besoin de financement... *tsé* c'est pour les bailleurs de fonds aussi... (...) Quand à la fin de l'année ils veulent savoir ils ont quel âge les bénévoles, d'où ils proviennent, combien vous en avez, combien d'heures ils ont fait ben c'est tout le processus qui te permet justement de le prouver donc, plus les gens vont remplir leurs feuilles de temps et plus tu peux justifier le travail qu'ils font. (Entrevue #3)

C'est donc dire que les formes de financement actuelles demandent aux centres communautaires de loisir de formaliser encore plus leur secteur du bénévolat en ayant des données exactes sur l'implication des bénévoles (heures effectuées, secteurs

impliqués, pays de naissance, etc.). En même temps, cette citation démontre le souci du gestionnaire de bénévoles d'illustrer à sa juste valeur la forte présence du bénévolat dans son CCL.

#### *4.3.4. Le terrain*

Dans la catégorie référant au « terrain », nous présentons des réflexions qu'ont les gestionnaires de bénévoles par rapport à leur gestion des bénévoles, des constats qui permettent de nourrir leur réflexion et de modifier ou non leurs pratiques en tant que gestionnaires. Par exemple, nous avons recueilli une donnée d'un gestionnaire qui se questionne sur ses pratiques de rétention.

Il y a des choses à améliorer, c'est sûr qu'il y a des heures à débloquent là-dessus, si on veut vraiment être le plus efficace possible parce que la rétention n'est pas nécessairement très bonne pour l'instant. Si on veut travailler sur la rétention, la fidélisation, l'engagement des bénévoles, il faut revoir nos pratiques. (Entrevue #8)

Nous avons recueilli le témoignage d'un autre gestionnaire qui se questionne sur la place du bénévolat dans son centre communautaire de loisir.

J'ai une réunion d'équipe et je veux vraiment que l'on essaye d'identifier les tâches, les nouvelles tâches, quelque chose d'assez récurrent pour les nouveaux bénévoles parce qu'on pose des annonces, on place des annonces mais il faut en même temps avoir quelque chose à leur offrir. (Entrevue #3)

Finalement, une autre personne rencontrée se questionne sur la réalité du terrain qui fait qu'elle est souvent débordée et est insatisfaite du temps qu'elle consacre au secteur bénévolat. « Je pense qu'il faudrait en fait une personne à temps plein pour s'occuper du bénévolat et des ateliers, pour que ça puisse marcher » (Entrevue #2).

Ces réflexions, ces constats de gestion nourrissent le gestionnaire, lui permettent de faire un retour sur ses pratiques et sur ses méthodes, c'est pourquoi elles font partie de la composante « gestion du bénévolat ».

#### 4.4. La troisième composante : le milieu de vie

Suite à nos analyses, le code « milieu de vie » a d'abord émergé comme un code *in vivo*, c'est-à-dire que l'expression vient des personnes interviewées elles-mêmes<sup>9</sup>. Nous ne sommes cependant pas surprises par son apparition, car il s'agit d'un terme souvent employé par les centres communautaires de loisir et même la Fédération définit ce qu'est un milieu de vie dans son cadre de référence dont la première édition date de 2008.

Fortement enraciné dans sa communauté locale, le centre est avant tout un milieu de vie. Véritable lieu d'accueil, de solidarité et d'implication, il contribue à créer un sentiment d'appartenance entre les membres de la collectivité. Il permet aux gens de se rencontrer, d'échanger, de s'entraider, de mettre en commun leur savoir-faire, de

---

<sup>9</sup> Principes de la lecture flottante; nous ne cherchons pas un objet précis, mais nous demeurons attentif à trouver ce qui est là. Il s'agit de découper le discours en unités de sens. Cette première démarche est très minutieuse. Nous avons codé un mot, une expression, une partie de phrase, une phrase, sans accorder de valeur précise, par l'utilisation de codes *in vivo*, c'est-à-dire de codes constitués de mots tirés du discours des acteurs. Strauss et Corbin (1998) parlent d'une « écoute » des données, le but de ce premier codage étant de maintenir une attitude d'ouverture face aux données et de conserver ce lien d'« évidence ».

partager leurs expériences et d'acquérir ensemble de nouvelles compétences, le tout dans un cadre non contraignant et convivial. (FQCCL, 2013, p.3)

Nous pouvons parler du milieu de vie comme une grande catégorie et une composante de notre modèle global, car il unit le gestionnaire et le bénévole. Le milieu de vie influence le gestionnaire dans sa gestion des bénévoles et dans sa gestion du bénévolat.

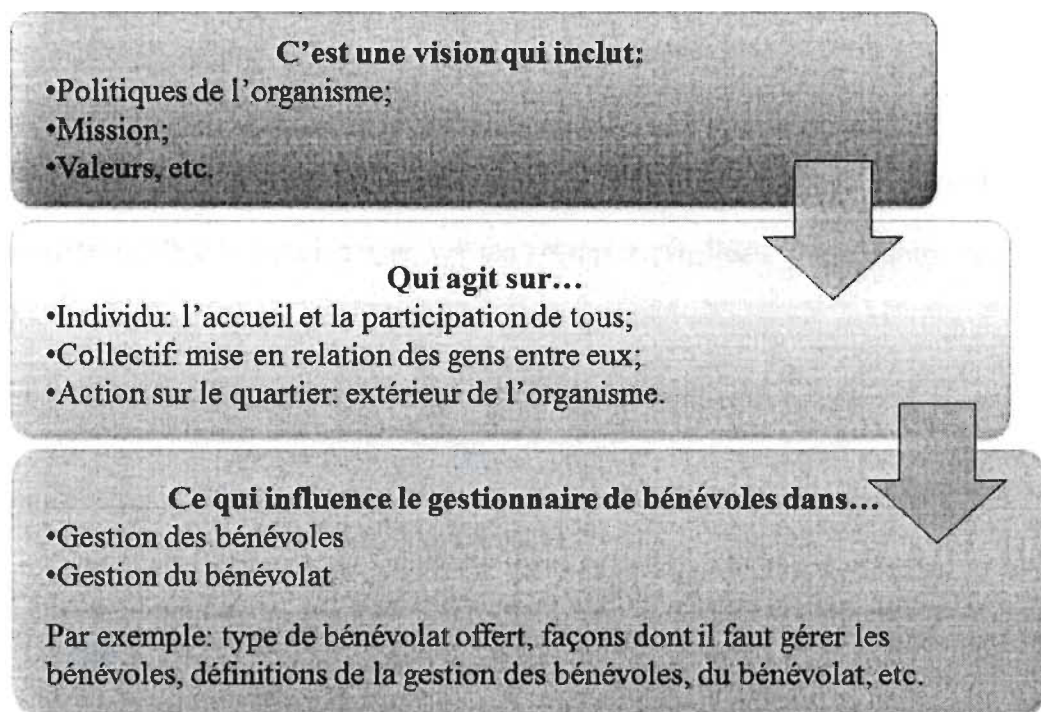


Figure 7 : Le modèle de la composante « milieu de vie »

Le gestionnaire souhaite créer, maintenir et valoriser cet espace, ce lieu, cette « bulle » pour le bénévole ou pour le membre en général :

Parce que l'objectif (...) c'est d'offrir un milieu de vie, c'est pas juste une activité... On fait le bingo, mais par le bingo, on va apprendre à se connaître, (...) on va faire autre chose, vous pouvez participer comme bénévole. (Entrevue #6)

Le milieu de vie est aussi considéré par le gestionnaire à un niveau plus humain, plus communautaire. Souvent le milieu de vie s'illustre par l'engagement des bénévoles sur une longue période au sein du CCL.

Le cycle, les jeunes y rentrent, y rentrent dans ta patente par l'implication bénévole, oups boom, ils enseignent un cours, oups ils rentrent dans le camp de jour, oups ils deviennent appariteurs, oups ils s'en viennent dans les parcs, oups après ça tu les engages toi pour devenir animateurs (...) moi j'ai vu des jeunes oups ils rentrent dans la roue pis là après ils en ressortent plus, ils sont ici encore aujourd'hui. (Entrevue #7)

En référence aux deux derniers segments d'entrevues, nous observons que cette vision du milieu de vie influence inexorablement les actions du gestionnaire de bénévoles. Pour créer cette ambiance ou tout simplement la diffuser, la partager avec les bénévoles et les membres, le gestionnaire doit comprendre la vision du milieu de vie du CCL et la « matérialiser » en valeurs, en gestes concrets auprès des bénévoles pour que ceux-ci y adhèrent à leur tour et partagent ceci dans leur action au sein du CCL. Le milieu de vie est « vivant » lorsque tous les membres, les participants, les bénévoles, les



employés comprennent cette vision, y contribuent par leur réflexion et leurs actions et matérialisent ce milieu de vie dans leur quotidien.

#### 4.5. La quatrième composante : la perception

Dans le cadre de notre analyse, nous avons regroupé sous le code « perception » tout ce qui concerne les jugements de valeurs, les préjugés ou les stéréotypes exprimés par les personnes interviewées, mais aussi tout ce qui concerne ce qu'elles ressentent ou présupposent à propos des motivations ou des besoins des bénévoles. Ce code, devenu catégorie puis composante de notre modèle global, constitue la dimension plus réflexive, plus personnelle du gestionnaire. Souvent, dans les études sur le bénévolat, les informations concernent le bénévole, ses besoins, ses motivations, ce qu'il apprécie ou pas, mais peu d'études s'attardent aux responsables de ces bénévoles. Qu'est-ce qui fait que ce responsable pose tel geste plutôt qu'un autre? C'est donc par ces jugements, ces stéréotypes, ces conceptions sur le bénévolat recueillis lors de nos entrevues que nous pouvons tenter de comprendre la motivation du gestionnaire dans son action de gestion. Nous ne déterminons pas ici si ces jugements sont justes (vrais) ou non, nous pouvons simplement dire que pour la personne qui les énonce, c'est ce qu'elle vit et perçoit, cela fait partie de ses conceptions du bénévolat.

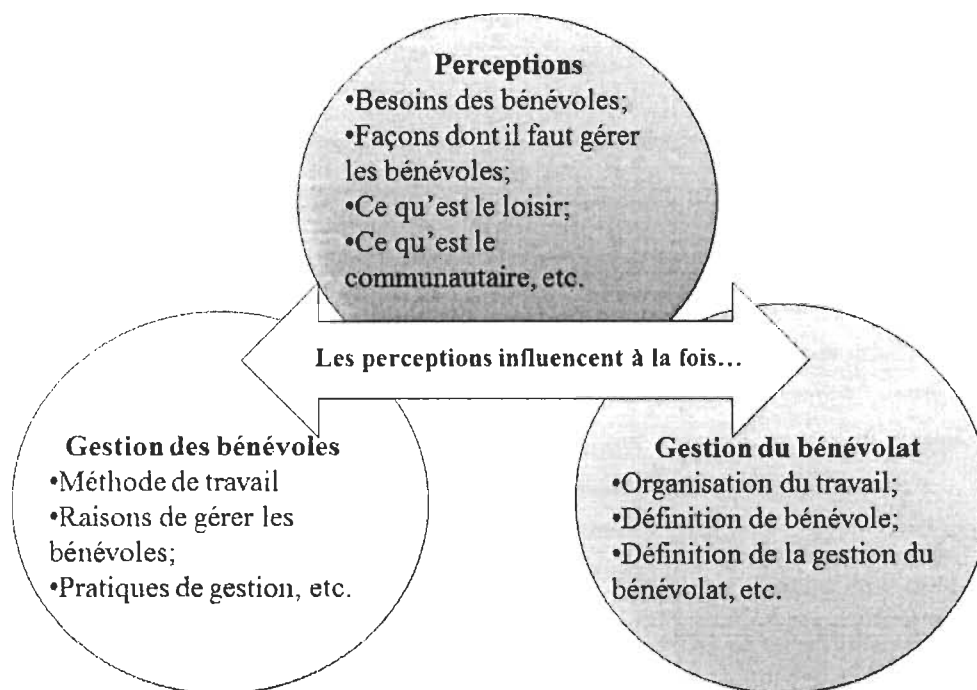


Figure 8 : Le modèle de la composante « perception »

Pour illustrer notre propos, nous présentons ici quatre extraits d'entrevues qui, nous l'espérons, permettront de mieux faire comprendre l'impact des perceptions et des représentations sur le bénévolat. D'abord sur la conception du responsable des bénévoles sur le bénévolat lui-même. L'extrait suivant présente une situation dans laquelle le gestionnaire véhicule une vision où le bénévole est roi, est maître de son engagement et n'a pas de responsabilités, de comptes à rendre au CCL où il s'engage. Dans ce cas-ci, le gestionnaire pourrait être porté à prévoir des bénévoles supplémentaires en cas

d'absence de bénévoles. De plus, il pourrait leur attribuer des tâches plus ponctuelles, des tâches qu'il peut faire lui-même ou de second ordre et qui n'auraient pas trop d'impacts sur l'événement ou le projet si le bénévole s'absente sans prévenir.

Ben, je dirais que c'est pas toujours évident la gestion de bénévoles parce que oui, c'est des belles ressources, c'est des ressources riches, mais en même temps c'est difficile de se fier sur ces gens-là parce que, justement parce qu'ils sont bénévoles, ils peuvent partir quand ils veulent, ou décider de ne pas être là au moment où on les attend. (Entrevue #3)

Un autre extrait nous montre qu'au-delà des motivations des bénévoles, il y a la façon, le « comment » cette motivation est perçue par le responsable des bénévoles. « J'ai l'impression des fois que certaines personnes, même de nos bénévoles, vieux bénévoles, y viennent pour un échange de service, dans le sens que nous on offre des repas gratuits à nos bénévoles » (Entrevue #2). Cette vision du bénévolat ou de la motivation des bénévoles qu'a le gestionnaire pourrait influencer la façon dont il choisit de gérer les bénévoles, de les encadrer, de les motiver, de les soutenir, etc. Par exemple, si le gestionnaire considère que les bénévoles viennent pour un échange de service uniquement (ex : repas gratuits), il pourrait être moins motivé à développer de nouvelles tâches avec les bénévoles ou il pourrait faire plus de suivi ou de reconnaissance afin de s'assurer que les tâches sont réalisées. Il peut considérer en somme que ces bénévoles ont une motivation de second ordre, « moins noble » que celle d'autres bénévoles qui

disent s'impliquer pour la cause, pour l'organisme, par exemple. Cela pourrait créer l'effet de deux classes de bénévoles au sein du CCL dans la perception du gestionnaire.

Finalement, en entrevue, nous avons recueilli des données sur la façon dont la société considère leur milieu de travail, le communautaire. « Pis à chaque fois que tu parles du mot communautaire c'est tellement péjoratif... c'est comme (rires), c'est des BS, on dirait que c'est ça le mot « communautaire », on voit pas que c'est com-mu-nauté... » (Entrevue #7). Ce témoignage illustre que si les responsables de bénévoles pensent que la population dénigre leur champ d'action, ils pourraient être tentés de ne pas recruter activement des bénévoles et plutôt attendre que le bénévole exprime lui-même sa volonté de s'impliquer dans le CCL.

Comme nous l'avons mentionné, nous émettons l'hypothèse que tout cet univers nécessairement subjectif vient teinter et a une influence sur les pratiques de gestion des responsables des bénévoles des Centres communautaires de loisir. Nous ne pouvons cependant pas nous avancer davantage sur ce terrain, par rigueur intellectuelle.

#### 4.6. Les scénarios d'interaction selon la « clientèle » bénévole

À la suite de l'identification et de l'explicitation des quatre composantes du modèle des pratiques de gestion des bénévoles, nous avons vérifié leur présence dans des cas concrets racontés par les acteurs du milieu. Strauss et Corbin (2004) reconnaissent en

introduction de leur livre, la richesse de la MTE lorsqu'on tente de cerner un terrain de recherche : « les théories enracinées, parce qu'elles sont tirées des données, ont bien des chances d'offrir des enseignements pertinents, d'augmenter la compréhension et de fournir un guide sérieux pour l'action » (p.30).

Notre question de recherche étant : « En centre communautaire de loisir, quelles sont les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat? » nous souhaitons, comme le vise la MTE, répondre à la question à un niveau théorique plutôt que descriptif. Pour ce faire, nous avons retenu comme principale particularité des CCL, celle de « milieu de vie ». Ainsi, en cohérence avec ce statut, les CCL accueillent souvent une très grande diversité de bénévoles, à la fois en âge, en intérêts, en motivations, etc.

Nous trouvons intéressant de nous attarder aux différences induites dans les pratiques de gestion des bénévoles selon la « clientèle » de bénévoles : jeunes bénévoles, stagiaires et personnes âgées, afin de voir comment s'imbriquent les quatre composantes citées plus haut.

#### *4.6.1. Les jeunes bénévoles*

Les répondants spécifient que les jeunes bénévoles doivent être encadrés à l'aide d'une structure informelle, ils doivent être motivés de façon continue et si cela est possible, il est préférable de les faire travailler en groupe, souvent sur des projets à court

terme, intenses, comme des événements ponctuels. Selon l'analyse des données, les responsables des jeunes bénévoles ont le sentiment qu'ils doivent s'adapter aux jeunes, les valoriser pour leur tâche, si petite soit-elle, et surtout ne pas les infantiliser.

Donc, selon les gestionnaires, ces bénévoles doivent être encadrés, mais de façon souple, ils veulent donner leurs opinions, faire des suggestions, etc. Ils sont à la recherche d'une grande reconnaissance et d'une valorisation par leurs pairs.

Finalement, les jeunes bénévoles ont souvent un statut ambigu dans le CCL. Ils sont considérés comme des bénévoles dans les statistiques et en général, mais pour la plupart des personnes rencontrées, ces jeunes font partie du PEI (programme d'études internationales) et sont « obligés » de faire des heures de bénévolat pour obtenir leur diplôme. Ils sont à la fois bénévoles, mais encadrés comme des stagiaires (impliquant un suivi du nombre d'heures effectuées, la signature du responsable des bénévoles, etc.).

Nous avons recueilli des données de la part de gestionnaires sur la façon dont ils encadrent les jeunes bénévoles.

Avant chaque événement, je fais une réunion avec eux d'environ trente minutes, (...) ils ont tous un petit papier qui leur indique... à cette heure-là, tu es là... à cette heure-là, tu es là... à cette-heure-là... tu fais ça... *facke* c'est encadré mais c'est libre si on veut, dans le sens où est-ce qu'eux ils peuvent ajouter, si jamais ils ont des suggestions, ils peuvent le faire aussi. (Entrevue #5)

Je pense que je leur cache un peu qu'il y a une certaine gestion parce que je veux leur donner l'autonomie, si tu veux, faut pas qu'ils se sentent trop encadrés mais il

faut pas qu'ils soient libres à eux-mêmes... parce qu'ils vont justement commencer à faire des groupes, ça va commencer à dégénérer pis l'anarchie dans le Centre!  
(Entrevue #7)

L'encadrement qui est privilégié avec les jeunes bénévoles en est un souple, invisible pour les jeunes. Le gestionnaire doit prévoir l'activité ou la réunion, mais laisser une marge pour les changements ou les propositions qui pourraient venir des jeunes bénévoles.

Des données concernent l'importance de ne pas infantiliser les jeunes bénévoles, mais aussi de s'assurer d'être respecté comme responsable des bénévoles :

Avec les jeunes, il faut, faut pas, il faut les prendre comme des... jeunes adultes, faut pas les prendre pour des enfants. Si tu les prends pour des enfants, ils vont décrocher, pis un jeune qui te respecte pas, ça paraît, ça se sent, il va être un *leader* négatif, c'est ce qu'il faut faire attention dans, avec les jeunes, au niveau du respect, ça va dans les deux sens... Faut s'assurer que justement toi t'aies du respect d'eux, mais que eux te donnent du respect. (Entrevue #5)

D'autres données concernent l'importance d'impliquer les jeunes bénévoles dans la tâche qui leur a été attribuée, pour leur estime personnelle et pour qu'ils se sentent valorisés et souhaitent revenir pour d'autres événements.

Il faut qu'ils mettent du sien, pour qu'ils s'attribuent l'événement... s'ils s'attribuent l'événement, ils vont être capables, justement, par la suite, de vouloir revenir, parce qu'ils font : « hey, c'est cool... ils prennent mes idées ». Pis ça donne quelque chose de bien... en même temps ça leur donne de la confiance en eux.  
(Entrevue #5)

La reconnaissance du jeune bénévole est, comme pour tous les bénévoles, primordiale et se fait souvent plus informellement, par des mercis quotidiens, une reconnaissance parmi les pairs, plutôt que formellement.

Pis la reconnaissance... toujours, toujours de la félicitation, de la reconnaissance, on les pousse, *heille* tu fais bien ça, fun, rires, *jokes* (...) je pense juste le fait de s'aborder à lui, pis lui dire *heille!* Pis comment ça va l'école?... blablabla... pis tu niaises avec, pis, s'intéresser à lui. (Entrevue #7)

Les jeunes bénévoles demandent une structure particulière tel que discuté plus haut. Ils sont à la fois mineurs, souvent obligés de rendre des comptes sur les heures de bénévolat qu'ils font, etc.

Il y a les stagiaires qui viennent de l'École internationale, (...) c'est des bénévoles, mais ils sont tenus dans leur programme scolaire de faire du bénévolat, donc eux, on les considère comme des bénévoles, mais ils sont traités d'une façon différente. On a une case particulière pour eux dans nos statistiques, dans le rapport annuel aussi, mais au bout du compte, on leur fait remplir le même formulaire (que les bénévoles). (Entrevue #8)

Finalement, lorsque nous avons abordé la pertinence du Programme d'études internationales (PEI), un gestionnaire des bénévoles nous a dit qu'il serait préférable que ce programme soit généralisé à tous les élèves du secondaire considérant tous les aspects positifs du bénévolat pour les jeunes.

Pour ce qui est de la branche du bénévolat, (...) moi personnellement, je mettrais ça, pas seulement au PEI mais à toutes les, tout le secondaire, ou au minimum, de



3, 4, 5 au secondaire... parce que c'est enrichissant pour le jeune, ça permet, lui-même de se découvrir, pis s'il se découvre dans une certaine branche peut-être que ça va lui donner justement la motivation de continuer ses études, de pas décrocher, c'est un cercle. (Entrevue #5)

Donc, le bénévolat ainsi présenté, même s'il est « obligatoire », a de réels impacts sur la vie du jeune bénévole. Le bénévolat permet de mieux se connaître et de découvrir des passions.

Nous pouvons donc conclure qu'avec de jeunes bénévoles, la gestion doit être de type participatif, les impliquant dans la conception et la réalisation du projet. Idéalement, pour intéresser les jeunes bénévoles, le gestionnaire en CCL leur proposera un bénévolat de groupe bien défini, se déroulant sur une courte période.

#### *4.6.2. Les stagiaires*

Les stagiaires exigent une grande préparation du gestionnaire qui doit s'assurer qu'il y a quelque chose à faire, que le stagiaire apprend quelque chose, qu'il se dépasse et que toutes les demandes des institutions d'enseignement sont suivies et complétées.

De plus, nous avons relevé que recevoir des stagiaires constitue une opportunité pour les CCL qui peuvent les sensibiliser au communautaire, faire la promotion du milieu communautaire en tant que milieu de travail potentiel.

Je lui apprend vraiment c'est quoi le monde du communautaire, je lui apprend l'opportunité qu'il a d'être dans un monde du communautaire pis d'être ouvert... vraiment tout de suite d'être soucieux du travail qu'il va apporter pis de comprendre que c'est un travail de recherche et de développement en constance, tout le temps. (Entrevue #7)

Ainsi présenté, le communautaire est un milieu où un travailleur peut se développer en profitant de l'autonomie qu'apporte le milieu, mais tout en gardant un professionnalisme dans l'exécution de ses fonctions.

Un gestionnaire nous a confirmé qu'il espère un certain retour sur le temps investi dans l'encadrement des stagiaires.

Pis c'est sûr que s'occuper d'un stagiaire c'est un investissement d'énergie que t'espère qui va te rapporter, à long terme, tu espères que le stagiaire que tu donnes tout... tout ce que tu donnes comme investissement à ton stagiaire, tu sais que ça va te rapporter. (Entrevue #7)

Un aspect émergent de notre analyse est la préoccupation des gestionnaires concernant la tâche à effectuer par le stagiaire. Cette dernière doit être intéressante et stimulante et un suivi devient essentiel afin de vérifier la satisfaction du stagiaire.

Pis même des stagiaires des fois... il faut faire attention... quand on veut prendre un stagiaire... faut aussi qu'il ait, pas qu'il ait une job plate de déchiqueter du papier pis tsé il faut que ça soit intéressant pour lui. (...) Il faut aussi que ça soit le fun pour... il vient faire une expérience, (...) faut que ça soit spécial, il faut qu'il y ait quelque chose qui lui est attribué. (Entrevue #4)

Un autre répondant ajoute :

On fait le programme à chaque semaine, pour voir qu'est-ce qu'elle (la bénévole stagiaire) va faire dans les différentes activités, pour qu'elle se sente bien, qu'elle se sente accueillie, alors je fais un suivi avec elle, des objectifs qu'elle s'est mis dans son travail. (Entrevue #6)

Il y a un réel souci parmi les gestionnaires de bénévoles dans les CCL d'assurer aux stagiaires une expérience de stage passionnante et enrichissante. Ce souci concerne à la fois les tâches dévolues aux stagiaires et la qualité de l'atmosphère qui entoure toutes les composantes du stage.

Nous pouvons donc conclure que pour les bénévoles qui s'impliquent dans un CCL en tant que stagiaires, la gestion doit nécessairement être centrée sur un encadrement serré, rigoureux, formel avec des objectifs fixes et clairs. Une attention doit être donnée à l'accueil du stagiaire dans l'équipe et à l'atmosphère entourant le stage.

#### *4.6.3. Les bénévoles âgés*

Selon l'analyse des données, les gestionnaires considèrent que la gestion des bénévoles plus âgés est plus délicate étant donné que le responsable est souvent beaucoup plus jeune qu'eux. Les gestionnaires considèrent que les personnes âgées sont très attachées à leur tâche, « il s'agit de *leur* tâche à elles », il faut donc être patient et diplomate. Selon les entrevues, les bénévoles plus âgés n'ont pas besoin d'être autant motivés que les jeunes bénévoles ou encadrés aussi étroitement que les stagiaires. Ils

travaillent souvent seuls, mais ils ont besoin que l'on reconnaisse leur implication, surtout si cela fait longtemps qu'ils se dévouent à la même tâche.

Des données concernant la difficulté de diriger le bénévole âgé vers une nouvelle tâche qui convient mieux à ses capacités :

C'est comment leur faire prendre conscience qu'on leur enlève pas (leur tâche), pis si quelqu'un vraiment est rendu, à cause de son âge, on sent qu'il y a une faiblesse, ça c'est un autre défi ça. « Là vous pouvez pas tout faire, tu pourrais avoir une aide... je vous enlève pas votre bénévolat, je vais t'aider, je veux pas te tasser de la tâche que ça fait 50 ans que tu fais, mais je peux t'aider parce que tu deviens un monsieur de 80 ans pis que c'est lourd à gérer ». (Entrevue #6)

Comme nous l'avons mentionné pour les jeunes bénévoles, il y a le même souci de ne pas infantiliser les personnes âgées : « C'est délicat! Je l'ai appris ça aussi, j'ai appris à ne pas infantiliser beaucoup les personnes âgées parce qu'ils sont capables aussi » (Entrevue #6).

De plus, les bénévoles plus âgés sont souvent fidèles à leur lieu d'implication. Le CCL devient donc un lieu qui prend beaucoup d'importance auquel ils se sentent très attachés. « Ce sont des gens qui sont très, très engagés (...) qui sont ici depuis plusieurs années... donc ça fait partie de leur vie et de leurs enfants et de leurs petits-enfants » (Entrevue #6).

Nous avons des gens c'est vrai, ça fait 10 ans qui font, donner du fromage dans les brunchs, juste ça qu'ils font, ça fait 20 ans, pis ils sont fiers de le faire, ils viennent

à chaque année, ils disent même si je tombe malade, je viendrai, ça fait chaud au cœur, c'est des personnes fragiles, c'est des personnes vraiment âgées. (Entrevue #6)

Il y a un réel sentiment d'appartenance au CCL. Souvent les bénévoles âgés sont fidèles au même CCL depuis plusieurs dizaine d'années. Il y a donc un souci du gestionnaire de les respecter dans leur engagement tout en s'assurant de l'intérêt et de la capacité du bénévole pour la tâche.

Aussi, les bénévoles âgés doivent être remerciés adéquatement même s'ils disent ne pas faire du bénévolat pour la reconnaissance qu'ils pourraient retirer de celui-ci.

C'est une belle façon de les remercier et puis des fois les personnes, surtout les personnes âgées, sont gênées d'avoir le prix (de reconnaissance), parce qu'il donne son temps sans vouloir recevoir quelque chose en retour, mais ils apprécient beaucoup ça quand même! (Entrevue #6)

Finalement, dans les CCL, le rôle de responsable des bénévoles ne se borne pas qu'au moment où le bénévole agit dans l'organisme. Il déborde souvent le cadre de l'organisation tel que le précise ce répondant :

Pis avec les bénévoles, ça peut arriver aussi, il y en a un qui vient de rentrer à l'hôpital, v'la pas longtemps, il faut que je fasse des démarches pour assurer un suivi là-dessus, appeler à l'hôpital, savoir comment va son état, vois-tu ça arrive assez régulièrement aussi. (Entrevue #8)

Nous pouvons donc conclure que pour les bénévoles âgés, la gestion doit se centrer sur l'écoute, le respect des conventions et des conditions de santé des bénévoles. Le gestionnaire doit avoir une bonne communication et un bon lien pour que la relation soit empreinte de respect et de compréhension des motivations et des intérêts de part et d'autres.

Ces différences dans la gestion en fonction du type de bénévole sont de nature intuitive. Ce qui est important de souligner pour les pratiques de gestion des bénévoles dans les CCL, c'est que puisque ces trois types de bénévoles sont souvent présents en même temps dans l'organisme, le gestionnaire des bénévoles se doit d'être très flexible, très attentif et conséquent selon le type de bénévole à qui il s'adresse. Cela résulte aussi en une politique du bénévolat très flexible et qui avant tout se moule aux besoins et souhaits des types de bénévoles qu'il gère.

À titre de conclusion de ce chapitre sur les résultats, nous souhaitons exprimer la complexité de la gestion des bénévoles dans les centres communautaires de loisir telle que communiquée par les responsables de bénévoles que nous avons rencontrés.



## *5. Discussion*





Nous rappelons ici notre question de recherche : « En centre communautaire de loisir, quelles sont les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat? ». Dans le Chapitre 4 présentant les résultats de notre recherche, nous avons démontré que les pratiques de gestion des bénévoles constituent un amalgame complexe de quatre composantes : la gestion des bénévoles, la gestion du bénévolat, le CCL comme milieu de vie et les perceptions des gestionnaires. Ces quatre composantes nous permettent de mieux comprendre la réalité de la gestion des bénévoles du point de vue du gestionnaire et de voir que celle-ci se modifie en fonction du type de bénévole à gérer (jeunes bénévoles, stagiaires, personnes âgées).

Le chapitre « Discussion » va nous permettre de faire le lien entre nos résultats et la littérature. Nous nous attarderons à chacune des quatre composantes de notre modèle pour explorer la littérature déjà existante et confronter nos résultats à celle-ci. Nous retrouverons plusieurs références déjà abordées dans le chapitre présentant le cadre conceptuel. D'autres se sont ajoutées afin de soutenir les réflexions qui ont émergées des données. En conclusion du chapitre, nous présenterons les limites et la portée de la recherche ainsi que la pertinence sociale et scientifique de celle-ci.

### 5.1. La première composante : la gestion des bénévoles

Dans la composante sur la « gestion des bénévoles », nous nous attarderons aux types de tâches bénévoles, aux types de bénévoles (jeunes bénévoles, bénévoles stagiaires et aînés bénévoles), aux définitions présentes dans l'univers du bénévolat qui nous concerne et finalement à la place qu'occupent les bénévoles dans les centres communautaires de loisir.

#### *5.1.1. Les types de tâches bénévoles*

Dans nos résultats, nous avons précisé que la gestion des bénévoles diffère selon le type de tâches ou d'assignments du bénévole. Dans la littérature grise ou scientifique sur les centres communautaires de loisir (CCL), il y a en effet un classement selon une typologie de tâches habituellement disponibles en CCL : animation et support à l'animation; technique; économique; gestion et représentation. Selon la FQCCL, en 2008, 73% des bénévoles des CCL membres de la FQCCL étaient en animation et support à l'animation, 11% dans la sphère technique, 8% dans la sphère économique, 6% en gestion (surtout le C.A.), 2% dans un rôle de représentation (p.5). Dans nos entrevues, les gestionnaires de bénévoles nous ont confirmé que la majorité des bénévoles agissent comme support à l'animation que ce soit dans un projet récurrent ou un événement ponctuel.

### *5.1.2. Les types de bénévoles*

Nous avons relevé dans nos résultats une différence de gestion selon le « type » de bénévoles. Parmi les types de bénévoles, nous avons parlé des jeunes bénévoles, des bénévoles stagiaires et des aînés bénévoles.

#### *Les jeunes bénévoles*

Nous avons indiqué dans nos résultats que les gestionnaires de ressources bénévoles font une distinction dans le type d'encadrement à faire auprès des jeunes bénévoles. L'encadrement doit être informel, les motivant à chaque étape de leur engagement. La gestion se situe surtout au niveau de la reconnaissance qui doit se faire de façon continue. Finalement, selon notre analyse, les jeunes bénévoles préfèrent travailler sur des projets intenses et à court terme, comme des événements et si possible avec leurs amis ou des personnes de leur âge.

Dans la littérature, on s'intéresse aussi à l'impact des jeunes bénévoles sur la sphère du bénévolat. Depuis quelques années, on détruit le mythe selon lequel les jeunes ne s'intéressent pas au bénévolat et ne s'impliquent pas. Au Canada, Statistique Canada et Bénévoles Canada font le même constat. 58% des jeunes de 15 à 24 ans ont fait du bénévolat ce qui est au-delà de la moyenne nationale de 47%. Que ce soit par obligation scolaire, que ce soit avec la famille, les jeunes s'impliquent. Une autre étude de

Bénévole Canada, *Bridging the Gap*, fait un portrait des jeunes bénévoles : « Youth of today are more transient and prefer more flexible life styles and their volunteering is more short-term and career focused. Consequently, youth often appreciate structure, a clear framework and a good outline of their responsibilities » (p.124). Nous pouvons avancer ici que la perception des gestionnaires que nous avons rencontrés concorde avec les grandes conclusions de l'étude de Bénévoles Canada. Dans notre étude toutefois, les répondants ont relevé l'importance de la reconnaissance pour les jeunes.

Au Québec, selon l'étude *Canadiens dévoués, canadiens engagés* (2010), 54,4% des 15 à 24 ans ont fait du bénévolat pour une moyenne de 83 heures de bénévolat pour l'année. La littérature sur les jeunes bénévoles s'intéresse surtout aux motivations et aux contraintes de ceux-ci à s'engager comme bénévoles. Une étude a été réalisée en 2004 auprès des jeunes de 15 à 19 ans en Montérégie. L'étude de Froment-Prévosto et Fortier (2005) indique que le principal frein à l'engagement des jeunes est le manque de temps. Il est tout à fait compréhensible qu'à cet âge la conciliation ami-famille-étude-travail-loisir-bénévolat peut être un peu plus compliquée et que la priorité aille aux amis ou aux études. Finalement, cette étude est particulièrement intéressante, car elle fait la recension des principales raisons qui font que les jeunes s'engagent comme bénévoles. « Réaliser quelque chose dont je suis fier (ère), rendre service, vivre de nouvelles expériences, servir une cause à laquelle je crois, acquérir de nouvelles connaissances et compétences, avoir du plaisir, obtenir un emploi et me sentir utile » (p. 12). De ces études et de nos

résultats, nous retenons qu'il faut respecter le jeune bénévole dans ses désirs, ses intérêts, ses motivations et ses disponibilités pour qu'il s'engage à long terme.

### *Les bénévoles stagiaires*

Dans notre recherche, les stagiaires regroupent les étudiants de cégeps et d'universités qui ont comme exigence pour l'obtention de leur diplôme un stage à effectuer d'une durée de quelques semaines à plusieurs mois. Les personnes interviewées ont cependant parlé différemment des étudiants qui viennent faire un stage et des personnes qui ont des travaux communautaires à effectuer dans le CCL. Pour les étudiants stagiaires, il y a un plus grand souci pour la structure officielle (contrat à signer, avoir des tâches significatives, faire un suivi serré, etc.) alors que pour les étudiants en travaux communautaires, les responsables en parlent plus en termes d'heures ou de précaution à prendre dans l'encadrement et le suivi de façon plus informelle, moins structurée. Sans avoir suffisamment de données pour étayer cette constatation, nous pouvons simplement postuler qu'elle existe, qu'il semble y avoir pour les responsables des bénévoles, deux statuts distincts pour ces deux groupes qui doivent faire des heures que ce soit pour l'obtention d'un diplôme ou d'un pardon suite à une offense au niveau de la loi.

De plus, la gestion des stagiaires a des exigences différentes. Elle exige une grande préparation autant à l'organisme qu'au responsable de ces bénévoles ainsi qu'un

encadrement très rigoureux et permanent. En même temps, les stagiaires sont une occasion pour les CCL de sensibiliser la population à leur mission et à leurs actions et de faire la promotion du communautaire comme milieu de travail potentiel.

Dans la « population » de stagiaires dans les CCL, on retrouve à la fois le stage, entendu comme un apprentissage par le service et le bénévolat « obligatoire » ou le service communautaire obligatoire.

Au sujet des stagiaires, la littérature s'intéresse surtout à la transmission du savoir, à la méthode qui devrait être adoptée, aux attitudes, à la préparation, etc. Le texte de Rivard, Beaulieu et Caspani (2009), *La triade : une stratégie de supervision à redéfinir*, résume bien ce que veut dire accueillir et superviser des stagiaires, que ce soit en loisir, éducation physique ou médecine. Citant Le Boterf (2002), les auteurs mentionnent que le superviseur de stage a à transmettre des savoirs à trois niveaux.

Les savoir mobilisés lors de supervision des stagiaires sont de la dimension des savoir-faire empiriques (habiletés d'encadrement issues de la pratique), savoir-faire relationnels (dialogue, respect, ouverture et visions complémentaires avec les pairs) et savoir-faire cognitifs (savoirs, connaissances et capacité d'analyse et de résolution de problème). (2009, p. 143)

Concernant le service communautaire obligatoire, la littérature mentionne essentiellement que tout comme les bénévoles « réguliers », les stagiaires doivent être recrutés, formés, supervisés, remerciés et qu'il faut assigner le bon bénévole au bon

endroit et bien définir le nombre d'heures avec le bénévole. Que ce soit un bénévole qui vient par lui-même, un bénévole qui ne vient faire que quelques heures ou même quelqu'un qui vient faire des travaux compensatoires. Bénévoles Canada a une section complète sur les jeunes, dans la section *Mobilisation des bénévoles*, sur son site Internet se basant sur des études menées en 2006. Celles-ci font la différence très nette entre le bénévolat « régulier » et le service communautaire obligatoire. Le service communautaire obligatoire est différent « le fait qu'il est obligatoire, imposé et de nature plutôt coercitive » (2006a, p.4).

De plus, dans la recherche *Bénévolat et service communautaire obligatoire: choix – incitatif – coercion – obligation*, Bénévoles Canada est très critique sur la façon dont le service communautaire obligatoire est souvent organisé dans les écoles.

En revanche, les programmes scolaires de service communautaire obligatoire mettent l'accent sur le service et accordent peu de place, voire aucune à la réflexion en classe et offre un soutien limité, voire nul au programme d'études en regards des expériences au sein de la communauté. (...) Les programmes de service communautaire obligatoire sont généralement caractérisés par le manque, voire par l'absence de planification, par l'absence de formation des enseignants et par le manque ou par l'absence de soutien de la part de la communauté. (2006a, p.23)

Cette citation reprend bien ce que les personnes responsables des bénévoles nous ont dit au sujet des étudiants en programmes d'études internationales. Les jeunes sont, selon eux, peu encadrés dans leurs heures et le bénévolat est pris en charge par le service de



loisirs de l'école, mais sans être mis dans un contexte plus large, par exemple : les raisons de faire du bénévolat, les impacts et les avantages du bénévolat, etc.

Dans une autre recherche, *Bénévolat et service communautaire obligatoire choix – incitatif – coercition – obligation. Incidence sur la gestion des programmes de bénévolat*, Bénévoles Canada, citant Mc Curley et Ellis (2002) s'attarde à l'incidence sur la gestion des bénévoles de la présence de personnes venant faire leur service communautaire obligatoire dans les organismes. La particularité de ces personnes vient mettre en lumière les défis à relever pour l'organisme.

Les programmes de service communautaire obligatoire produisent, au sein des effectifs bénévoles, un afflux de personnes qui ne sont pas familiarisées avec l'organisme et sa mission; connaissent peu le bénévolat structuré; ont peu d'expérience de travail, voire aucune; ne sont tenues de participer que pour une très brève période. (2006b, p.6)

Le peu d'heures à effectuer constitue un défi puisque les CCL favorisent l'insertion de l'ensemble des bénévoles dans le milieu de vie de l'organisme. Ce n'est pas dans leur pratique de considérer la personne de façon différente parce qu'elle vient faire « que » 10 heures. Certainement, cette dernière citation permet de réaliser qu'il y a bien des exigences particulières et un mode de fonctionnement particulier avec les stagiaires venant faire des heures dans les CCL, si ce n'est qu'il y a trois parties impliquées : le stagiaire lui-même, le CCL et l'école.

### *Les aînés bénévoles*

Selon l'analyse de nos données, la gestion des bénévoles âgés est délicate puisqu'il y a souvent un écart d'âge présent entre le bénévole et le gestionnaire. De plus, lors de nos entrevues, les bénévoles âgés ont été décrits comme étant très attachés à leur tâche, autonomes, travaillant seuls, mais ayant besoin de liens avec le gestionnaire des bénévoles ainsi qu'une reconnaissance de leur rôle et de leur impact sur le CCL.

Dans la littérature, c'est souvent en terme de générations que les études sur les bénévoles se concentrent : les jeunes, les adultes, les retraités, les personnes âgées, les « boomers » ou par lettres : les X, les Y, les C, etc.

Aussi, l'étude de Bénévoles Canada (2012b), les auteurs énoncent les principales motivations des Canadiens âgés de 65 ans et plus à faire du bénévolat. « Contribuer à sa collectivité (95%); mettre en pratique ses compétences et ses expériences (82%) et être personnellement touché par la cause appuyée par l'organisme (59%) » sont les trois principales raisons (p.19).

Les aînés bénévoles doivent avoir l'occasion de mettre à profit leurs expériences, compétences, savoirs accumulés et avoir l'impression d'être utiles et de combler un besoin d'appartenance (Chappel, 1999). Ce postulat est appuyé par plusieurs autres

études (Graff, 1998; Bénévoles Canada, 2012). Ces statistiques et ces études viennent appuyer l'analyse de nos résultats sur les aînés bénévoles.

Les gestionnaires de bénévoles interviewés disent que les aînés bénévoles sont des personnes fidèles, dévouées pour la cause, attachées véritablement non seulement à la tâche ou au projet dans lequel ils s'impliquent, mais à l'organisme lui-même. Le principal défi mentionné par les gestionnaires rencontrés est d'accompagner l'aîné bénévole dans ses motivations, ses intérêts, ses capacités et sa volonté qui peuvent changer rapidement. La clé réside dans la communication et le respect de part et d'autre.

### *5.1.3. Les définitions*

Cette section s'intéresse aux notions bénévolat, bénévole, gestion des bénévoles et gestionnaire de bénévoles. Nous confrontons ici les résultats de notre analyse sur ces notions avec la littérature.

#### *Le bénévolat*

Lorsque nous retournons à l'analyse de nos données, nous constatons que dans nos entrevues, le terme bénévolat n'est pas défini comme tel, qu'il n'y a pas ce besoin de définir ce dont nous parlons quand nous utilisons le terme bénévolat. Les termes bénévole et gestion des bénévoles sont, pour leur part, un peu mieux définis par les gestionnaires interviewés.

Dans leur vision du bénévolat, les répondants ont fait référence au don, au contre-don et à la volonté de créer des liens que l'on retrouve dans la définition du bénévolat de Thibault, Fortier et Leclerc (2011). De plus, les personnes rencontrées ne font pas la distinction dans leurs propos entre les trois types de bénévolat, soit le bénévolat citoyen, le bénévolat spécialiste et le bénévolat de soutien (Arai, 2000 dans Thibault et Fortier, 2003).

Finalement, la forme de bénévolat pratiquée en CCL réfère au *grassroots volunteering* de Van Til (1998), au « grassroots » de Thibault, Fortier, Albertus (2007) et au « volontariat d'intérêt » de Le Net et Werquin (1985) centrés sur une action communautaire à partir de l'intérêt des bénévoles.

### *Le bénévole*

Dans la littérature, Cnaan, Handy et Wadsworth (1996) parlent des dimensions du geste bénévole. Plus globalement, Halba et Le Net (1997) font consensus avec leurs quatre caractéristiques qui définissent un bénévole. La littérature reconnaît en effet que le bénévole pose un geste engagé, que son geste est libre, gratuit et qu'il souhaite agir au niveau global en étant (devenant) bénévole.

Cependant, dans nos entrevues, le terme « bénévole » n'est pas abordé ou défini en lui-même. Les personnes interviewées en parlent toujours en termes de personne avec

des motivations diverses. Les gestionnaires ont dit, par exemple, « c'est une personne qui fait du bénévolat pour... ». Ils reconnaissent que le bénévole vient soit pour une raison plus globale (pour la cause, pour s'impliquer, etc.) ou une raison plus précise (pour rencontrer des gens, pour le cursus scolaire, pour acquérir une expérience professionnelle, etc.).

Dans nos résultats, les gestionnaires sont influencés par leurs propres perceptions (internes et externes) et leurs préjugés sur ce qu'est un bénévole, ce qui influence la façon dont celui-ci va être géré.

#### *La gestion des bénévoles*

Lors de nos entrevues, nous avons eu accès à des données qui nous permettent de mieux comprendre ce que les gestionnaires entendent par « gestion des bénévoles ». Nous avons d'abord des données au niveau de la tâche et du senti. Nous avons entendu que la tâche consiste à aider les gens, à être une référence, un intervenant, un travailleur social. Au niveau du senti, nous avons entendu que dans la gestion du bénévolat, c'est le cœur qui parle avant tout, qu'il faut être délicat. Il y a un grand respect chez les personnes rencontrées pour les bénévoles impliqués et ils sont à l'écoute des motivations et des intérêts des bénévoles et des préférences et caractéristiques personnelles.

Puis, lorsque nous avons posé la question des procédures dans la gestion des bénévoles, nous avons recueilli les fonctions suivantes : le recrutement, l'accueil, la vérification des antécédents, la formation, le soutien, le suivi, l'évaluation (surtout quand il était question de stagiaires), la reconnaissance et la rétention.

Dans nos résultats, la perception de ce qu'est un bénévole et de la place que celui-ci doit avoir est multiple. Le bénévole y est considéré comme une ressource essentielle, un « partenaire », un membre, quelqu'un qui s'engage. Les gestionnaires rencontrés reconnaissent l'importance et la signification du geste posé par le bénévole, tout en s'assurant d'un climat juste et équitable pour l'ensemble des bénévoles. Finalement, ils s'assurent que les postes bénévoles affichés correspondent aux besoins et à la mission des CCL.

Dans la littérature, c'est plutôt au niveau organisationnel que l'on réfère à la gestion des bénévoles, aux fonctions, aux procédures. Très peu parlent de la sphère émotionnelle ou affective de cette gestion des bénévoles. Au point 2.2.1., nous avons élaboré un tableau relevant les étapes de la gestion des bénévoles en fonction des auteurs. Au Québec, notons que Thibault, Fortier et Albertus (2007) parlent de soutien des bénévoles plutôt que de gestion des bénévoles. Nous trouvons que le terme « soutien » implique davantage le bénévole dans le processus et implique aussi le fait que le bénévole est autonome et que le responsable des bénévoles appuie le bénévole dans sa démarche. Le

terme « gestion » marque au contraire une distance entre le responsable des bénévoles et ceux-ci le bénévole est « géré ».

### *Le gestionnaire de bénévoles*

Dans nos entrevues, les gestionnaires de bénévoles ne semblaient pas s'identifier à un rôle de gestionnaire en premier lieu. Dans nos résultats, nous avons entendu plutôt les termes « intervenant », « accompagnateur », « responsable ». Pour ce qui est de leur rôle, nous avons plutôt rencontré des personnes qui cumulent plusieurs dossiers et assignations et qui ne sont donc pas seulement responsables des bénévoles. De plus, comme nous l'avons mentionné dans la section « Résultats », bien qu'il y ait habituellement une personne qui est formellement responsable des bénévoles, c'est l'ensemble du personnel du CCL qui gère à un moment ou à un autre les bénévoles qui y œuvrent.

À titre d'exemple, le gestionnaire rencontré peut s'occuper de la préparation à l'arrivée du bénévole (description de tâches, publication des offres, site Internet, etc.), du recrutement, de l'accueil, de l'orientation et de la reconnaissance. Ce serait, par contre, un autre collègue qui s'occuperait de la formation, du suivi et de l'évaluation des bénévoles de son secteur, parfois avec le gestionnaire des bénévoles ou non. Finalement, un processus de réflexion serait fait avec l'ensemble des collègues du CCL pour mettre à jour la politique du bénévolat ou discuter de la fête annuelle de reconnaissance du

bénévolat. Cet exemple démontre l'implication de tout le CCL dans le secteur du bénévolat, car en fin de compte, tous sont concernés de près ou de loin, de la direction aux animateurs et aux coordonnateurs de secteurs. Le bénévolat et le bénévole sont au cœur de l'action des CCL, perçus à la fois comme un loisir, un lieu d'implication ou un outil de développement personnel et collectif.

Finalement, pour Hager et Brudney (2008) dans le chapitre, *Management Capacity and Retention Volunteers*, du livre *Challenges in Volunteer Management*, la marge de manœuvre du gestionnaire de bénévoles dépend à la fois de l'appui des collègues et de l'adoption de pratiques administratives nécessaires à la gestion des bénévoles (p.11). Cela recoupe bien nos résultats qui montrent qu'autant dans la gestion des bénévoles que dans la gestion du bénévolat, le gestionnaire n'est pas seul et son succès dans sa gestion « dépend » des pratiques dans le CCL et de l'appui de ses collègues.

#### *5.1.4. La place des bénévoles dans les centres communautaires de loisir*

Lucie Fréchette (2000) exprime bien la place des bénévoles au sein des centres communautaires de loisir dans son article *À propos de la spécificité des Centres communautaires de loisir*. Elle précise que « la spécificité commune des CCL passe par une utilisation du bénévolat comme source de soutien des activités, comme stratégie de responsabilisation et comme moyen d'activer des réseaux sociaux et d'entraide dans la communauté locale » (p.22).



Les bénévoles ne sont pas là que pour accomplir une tâche ou animer une activité. Il y a dans le souci des gestionnaires des ressources bénévoles un souci que le bénévole vive aussi une expérience, que le bénévolat lui permette de se réaliser et de combler parfois certains besoins : briser l'isolement, avoir une expérience de travail reconnue professionnellement, vérifier un intérêt pour un domaine nouveau, etc. Ce souci pour les bénévoles est surtout visible dans la vision du milieu de vie et dans la façon dont celui-ci est implanté dans le CCL.

## 5.2. La deuxième composante : la gestion du bénévolat

Nous rappelons que dans la section « Résultats » au point 4.3., nous avons identifié les quatre sphères qui sont en relation au sein de la gestion du bénévolat : le gestionnaire; son équipe de travail et le CCL dans son ensemble organisationnel; les valeurs; et les perceptions présentes chez le gestionnaire et la réalité du terrain où le CCL est implanté.

Dans l'étude *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, les auteurs divisent la gestion du bénévolat en quatre sous-champs : « 1) la gouvernance des organisations; 2) la gestion des bénévoles proprement dite; 3) la gestion des activités et des tâches; 4) la communication avec la communauté » (p.28). Nous reproduisons ici le tableau.

Gouvernance des organisations	Gestion des bénévoles	Gestion des opérations et des tâches	Communication sociale et communautaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la capacité organisationnelle de recevoir des bénévoles.</li> <li>• Assurer une gouvernance qui intègre les bénévoles.</li> <li>• Développer les ressources et les compétences de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrer, accueillir et former.</li> <li>• Définir des tâches conformes aux motivations.</li> <li>• Recruter.</li> <li>• Reconnaître.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmer des tâches et des activités réalistes.</li> <li>• Procurer des outils et des moyens suffisants pour réussir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser le bénévolat.</li> <li>• Promouvoir les causes.</li> <li>• Investir les réseaux sociaux.</li> </ul>

Figure 9 : La gestion du bénévolat, *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, p.28.

Nous retrouvons dans cette figure à la fois la « gouvernance des organisations » et à la fois la « gestion des opérations et des tâches » que nous pouvons assimiler à notre composante, « gestion du bénévolat ». La gouvernance des organisations ressemble à la dimension « équipe de travail » dans la gestion du bénévolat et la gestion des opérations et des tâches ressemble à la dimension « gestionnaire » de notre dimension gestion du bénévolat. Comme dans nos résultats, la gestion des bénévoles se rapporte surtout aux fonctions du processus de gestion des bénévoles. À partir de l'analyse de nos résultats, nous proposons d'ajouter à cette catégorie deux autres concepts : un moment de réflexion et un moment d'élaboration des outils.

La dimension de la communication sociale et communautaire n'est pas ressortie comme telle de notre analyse, mais elle demeure très pertinente. Un des répondants a exprimé un souci de ce que pense la société (le quartier) du CCL ou du communautaire en général. Selon lui, l'image qu'a celui-ci est négative. Poser la question « quelle promotion du bénévolat se fait dans les organismes bénévoles et auprès de la population? » serait sans doute une avenue de recherche intéressante pour une recherche future.

Thibault, Fortier et Leclerc (2011) proposent une définition de ce que l'on entend à la fois par gestion des bénévoles et par gestion du bénévolat. Ces gestions sont définies comme : « l'ensemble des actions qui permettent de mettre en œuvre un environnement favorable à l'atteinte des objectifs des organisations tout en permettant aux bénévoles de s'engager et d'être satisfaits de l'expérience qu'ils vivent » (p.52). Nous trouvons que cette définition est intéressante puisqu'elle parle à la fois du bénévole et de l'organisme dans son ensemble. Cette définition se situe à un niveau organisationnel, alors que dans notre recherche, nous avons choisi comme point de départ, ceux et celles qui ont au quotidien à « opérer » la gestion des bénévoles et du bénévolat. Pour notre recherche, comprendre ce que vit le gestionnaire est central, même si nous reconnaissons la grande influence du milieu de vie et du CCL dans lequel il travaille sur sa gestion des bénévoles et du bénévolat.

### *5.2.1. Les tâches qui concernent le gestionnaire*

Un des résultats de notre analyse qui est intéressant concerne la pression externe au CCL que subit le gestionnaire pour qu'il y ait formalisation du bénévolat. En effet, cela est « bien vu » d'avoir une politique de bénévolat et démontre le « sérieux » de l'organisme. Bénévoles Canada propose un Code canadien du bénévolat (2012) comme outil de gestion du bénévolat et comme mesure d'« efficacité » du programme. Les centres d'action bénévole à travers la province ont habituellement des outils pour permettre aux organismes d'écrire leur politique du bénévolat.

Sur son site Internet, le Centre d'action bénévole de Montréal (CABM) énumère des raisons pour l'élaboration d'une politique de bénévolat :

Pour faciliter d'une part, le travail de la coordination des bénévoles et des autres personnes responsables des ressources bénévoles, en mettant un cadre plus clair quant aux procédures de gestion des ressources bénévoles; et d'autre part, pour formaliser l'engagement inestimable de nos bénévoles, en les incluant dans les politiques et procédures de l'organisme, au même titre que les employées. Pour que les procédures soient respectées, elles doivent être communiquées aux bénévoles, mais également à l'ensemble des employées. (CABM, site Internet)

Ce qui est intéressant dans l'approche du CABM et du milieu bénévole dans son ensemble, est qu'elles favorise l'implication des bénévoles, (non pas seulement des administrateurs au C.A.), à la création, modification, mise à jour de cette politique du bénévolat. Cela permet à tous les bénévoles de faire entendre leur voix, leurs préoccupations et leurs attentes.

Bien entendu, tous les CCL n'ont peut-être pas une politique du bénévolat, mais plus les organismes communautaires vont sentir la nécessité de se doter d'un tel outil, plus cela mettra de la pression sur les autres organismes pour qu'ils fassent de même. Au-delà de la politique comme telle, il y a souvent dans les CCL encore une large place pour l'informel, mais la politique du bénévolat, lorsqu'elle existe, permet selon l'analyse des données, de rassembler tous les bénévoles et employés autour d'un document qui fait consensus et de renforcer le sentiment d'appartenance, ce qui peut être précieux lorsque surviennent des conflits.

#### *5.2.2. Les défis du bénévolat actuel*

Comme nous l'avons présenté dans la problématique, le secteur bénévole fait actuellement face à de grands changements et cela confronte les CCL à certains défis au quotidien. En 2007 déjà, Thibault, Fortier et Albertus citaient des défis présents avec les bénévoles « essoufflement des bénévoles, difficulté de renouveler les effectifs (...), le vieillissement ou la désertion des bénévoles de certains secteurs d'activités et l'accroissement du phénomène TLM (toujours les mêmes) » (p.12).

En 2011, Thibault, Fortier et Leclerc ont déposé au Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) un document permettant d'approfondir les conclusions de l'étude de 2007. Dans leur rapport, les auteurs font un portrait de l'ensemble des mutations actuelles du bénévolat : la plage de disponibilité des bénévoles est plus courte, mais plus

intense, l'arrivée des bénévoles boomers et des jeunes qui ont des besoins et des attentes différentes, le changement dans le sentiment d'appartenance des bénévoles (l'attachement aux réseaux sociaux du bénévole qui ne sont pas que spatiaux), etc. (p.41).

Dans nos résultats, les défis qui sont ressortis sont surtout les limites budgétaires (pour le secteur et au niveau du CCL dans son ensemble) et le manque de temps pour la gestion des bénévoles et du bénévolat qui a été identifié par toutes les personnes rencontrées. Ce manque de temps est souvent explicable par le fait que ces personnes doivent gérer plusieurs programmes et secteurs en même temps et qu'elles n'ont pas la possibilité de consacrer autant de temps qu'elles le voudraient pour le programme de bénévolat.

### *5.2.3. Les défis des gestionnaires et des organisations*

Pour les gestionnaires, il y a le défi particulier de la professionnalisation du communautaire et par le fait même une certaine professionnalisation du bénévolat. Une pression est faite sur les bénévoles (membres des C.A. notamment), entre autres dans le secteur du loisir, dû à l'importance accordée à la performance dans la reddition de compte et les demandes de subventions. De plus, les organismes communautaires manquent d'argent et de temps, c'est alors tentant de se consacrer à des bénévoles qui sont déjà formés, déjà compétents plutôt que de faire de l'*empowerment* avec certains

types de bénévoles qui ont besoin d'encadrement : travaux communautaires, nouveaux arrivants, jeunes du secondaire, stagiaires, etc. Il y a un changement dans le nombre de bénévoles qui s'impliquent, mais surtout dans la façon dont les bénévoles s'impliquent (modalités de temps et horaire), ce qui pose la question du comment gérer « efficacement » les bénévoles que l'on a déjà et comment s'adapter aux nouvelles formes.

Pour les CCL, comme pour les organismes communautaires en général, le défi du financement touche toutes les sphères du bénévolat, que ce soit dans la façon dont il est structuré (selon les exigences des bailleurs de fonds), aux besoins en bénévoles (si le financement cesse ou est insuffisant). Selon une étude de Jean-Pierre Bélanger (1999), 60% du financement des organismes communautaires proviennent des gouvernements et des ministères, 14% des Centraides et 27% viennent des sources d'autofinancement (p.98). Les données pour les CCL ne sont pas entièrement connues, ni uniformes, mais actuellement, ils sont effectivement financés, dans une certaine mesure, par le gouvernement provincial et la majorité par Centraide. Le reste des fonds vient souvent d'ententes de services avec les CSSS et les revenus provenant de la prestation d'activités de loisir, de locations de locaux, etc.

Dans un article, Jean Panet-Raymond, Joël Rouffignat et Lise Dubois (2002) citant René, Fournier, Duval et Garon (2001) discutent de la problématique suivante : de plus

en plus d'organismes communautaires cherchent des bénévoles non plus dans leur base naturelle, mais plutôt dans celles qui sont liées à du financement ou « rapportent » davantage.

Par conséquent, des groupes de plus en plus nombreux délaissent carrément le recrutement et l'encadrement de bénévoles, soit issus de leur « clientèle », soit issus de la communauté, (René et al., 2001) pour se tourner vers une certaine « professionnalisation » de l'encadrement de leurs activités ou vers les formes du bénévolat par conscription. (p.107)

Finalement, deux des défis des organismes communautaires sont d'une part, de constamment vérifier sur le terrain que leur mission est toujours d'actualité et répond toujours à des besoins, d'autre part que cette mission, les valeurs et les objectifs soient diffusés à l'ensemble de la population afin de rejoindre et d'interpeller encore plus de gens. Cette dynamique exige une gestion plus souple de la part du gestionnaire, mais assure des actions plus stimulantes de la part des bénévoles. Les CCL, bien qu'ils soient souvent implantés dans des quartiers, sont ouverts à tous dans un monde de plus en plus déterritorialisé. Cette ouverture est nécessaire à la survie de leurs activités et à la diffusion de leur mission.

### 5.3. La troisième composante : le milieu de vie

Nous rappelons que le milieu de vie a d'abord émergé comme code *in vivo* lors de l'analyse de nos entrevues, puis s'est densifié au point de devenir l'une des quatre



composantes de notre modèle des pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat en centre communautaire de loisir.

### *5.3.1. Le concept de milieu de vie dans le monde communautaire*

Les CCL ont un énoncé de mission, parfois des énoncés de valeurs aussi, mais pour ce qui est du milieu de vie, il est rarement défini explicitement. Pour les CCL qui ont un code de vie ou une politique du bénévolat, c'est là que l'on peut voir ce qui en est, mais le terme milieu de vie demeure tout de même rarement défini comme tel. Il s'agit plutôt d'un terme général qui englobe l'ensemble des pratiques, des valeurs, des principes que se donne le CCL pour fonctionner. Une définition est proposée par la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL) sur son site Internet. Nous rappelons qu'un milieu de vie est un « lieu d'accueil, de regroupement, de solidarité, d'échange et d'implication qui crée un sentiment d'appartenance » (FQCCL, 2008, p.28). C'est une définition qui est reprise par des chercheurs (Fréchette, 2000) et par le gouvernement du Québec dans son programme d'assistance financière aux centres communautaires de loisir (PAFCCL).

Notre intérêt a porté sur la façon de gérer les bénévoles et non sur les effets de cette gestion sur les bénévoles en CCL. Cependant, certaines personnes rencontrées nous ont mentionné que les bénévoles reconnaissent l'importance de ce milieu de vie et de son impact dans leur engagement dans le CCL. Nous pouvons comprendre que les

gestionnaires ont le sentiment que la qualité du milieu de vie vient teinter l'engagement des bénévoles et que si ceux-ci en sont satisfaits, cela pourrait constituer un facteur les encourageant à poursuivre leur bénévolat.

Le milieu de vie a été, dans nos résultats, un code *in vivo*, c'est-à-dire que cette expression « milieu de vie » est utilisée comme telle par les gestionnaires rencontrés. Le milieu de vie unit le gestionnaire et le bénévole. En effet, le milieu de vie dans notre analyse, est une vision globale qui affecte autant le bénévole que l'ensemble des travailleurs du CCL et qui structure la façon dont tous agissent et interagissent ensemble. Cette vision comprend la mission, les valeurs communes que se donne l'ensemble du CCL (membres, bénévoles, participants, travailleurs, etc.), les politiques qui en découlent, etc. Ce « cadre » teinte la façon dont les employés travaillent et considèrent les participants, les membres et les bénévoles et ceux-ci reconnaissent et s'engagent en conformité avec ce milieu de vie diffusé.

Lucie Fréchette (2000) est l'une des principales chercheuses qui s'est intéressée aux centres communautaires de loisir et à leur dynamique particulière. Dans son article, *À propos de la spécificité des centres communautaires de loisir*, elle reprend l'importance du concept milieu de vie et le définit en ses propres mots.

Tous les centres se définissent d'abord comme un milieu de vie; ce qui ne peut se concevoir sans une attention aux personnes qui y évoluent, une mise en relation

des gens qui le fréquentent et une visibilité et une crédibilité du CCL dans le quartier ou dans la communauté locale. (2000, p.26)

De plus, à la section 4.4. nous stipulons que le milieu de vie agit à la fois sur l'individu, à la fois sur le collectif (mise en relation des participants) autant que sur la vie du quartier où il est implanté. Fréchette reprend l'observation que nous avons faite dans la section « Résultats » que le milieu de vie s'organise autour de trois axes avec les participants des CCL. « Dans les centres, le milieu de vie rejoint trois angles de rapport aux participants un rapport de type psychosocial, un rapport centré sur la mise en réseau et l'entraide, un rapport de solidarité fondé sur l'ouverture au développement communautaire » (2007, p.12).

Finalement, dans un document de la FQCCL, *Le bénévolat de participation citoyenne en centre communautaire de loisir : cinq « points phares » pour une réflexion et une intervention*, la Fédération rappelle comment les activités de loisir sont pensées dans les CCL. « Les CCL animent (...) le loisir de façon à ce que les activités non seulement répondent aux besoins des personnes et des familles, mais habilitent les participants à contribuer au développement social de leur quartier ou de leur collectivité locale » (2008, p.29).

Le milieu de vie est une composante intrinsèque et fondatrice des centres communautaires de loisir. Il est donc indéniable que ce concept soit au cœur même de

l'ensemble de la gestion des bénévoles au quotidien et du bénévolat dans son ensemble.

C'est le cas chez les gestionnaires de centres rencontrés.

#### 5.4. La quatrième composante : les perceptions

Nous n'avons pas trouvé d'études comme telles portant sur les perceptions des gestionnaires de bénévoles sur leur gestion des bénévoles et du bénévolat. Rappelons cependant que, comme nous l'avons mentionné dans notre section « Résultats », nous avons émis l'hypothèse que cet univers subjectif vient teinter les pratiques de gestion des bénévoles.

Par exemple, si un gestionnaire considère que la reconnaissance est le besoin le plus grand des bénévoles, il fera en sorte d'adapter ses pratiques de gestion en s'assurant de remercier quotidiennement et globalement les bénévoles (gestion des bénévoles). Il s'assurera aussi d'en faire la promotion auprès de ses collègues et du CCL en général pour que tous répondent à ce besoin éprouvé (gestion du bénévolat). Ainsi, ce présumé, ce sentiment ressenti vient façonner les pratiques concrètes de gestion des bénévoles et du bénévolat.

Dans la littérature, nous avons donc cherché des études dans une optique plus large. Nous avons établi des liens entre la notion « perception » et les domaines du senti, du pressenti, des préjugés, des stéréotypes, de la représentation sociale qui sont très

chargés, très codifiés. Ces concepts sont présents dans trois disciplines la psychologie, la sociologie et la philosophie. Nous ferons un survol, car pour chacune de ces disciplines, tout un univers conceptuel vient s'attacher à ces notions.

En psychologie, on s'intéresse au mécanisme de la formation du préjugé, du stéréotype alors qu'en sociologie on s'intéresse plutôt aux conséquences du préjugé sur une population, une société à de la place qu'a la société dans la création, l'implantation et la diffusion d'un stéréotype. En sociologie, on en parle surtout selon le concept de « représentations sociales », terme très chargé conceptuellement et qui remonte aux études de Durkheim. Denise Jodelet est l'auteur de référence en termes de représentations sociales qu'elle définit ainsi.

Une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. Également désignée comme « savoir de sens commun » ou encore « savoir naïf », « naturel », cette forme de connaissance est distinguée, entre autres, de la connaissance scientifique. (1994, p.36)

Alors qu'en philosophie, le terme perception remonte à Blaise Pascal dans son *Discours de la méthode* et s'attarde à la partie de la perception relevant de nos sens que ceux-ci perçoivent de la réalité. Ainsi, dans notre étude, les préjugés et les stéréotypes qui se sont formés chez les répondants dans leurs parcours de vie ainsi que leur

sensibilité ont un effet sur la gestion. L'ampleur et la nature exacte de cet effet demeurent toutefois difficiles à mesurer et à identifier dans le cadre de cette recherche.

Notre section sur la perception a été une surprise pour nous. Nous ne savions pas que cet univers se densifierait en codes et en catégorie à un point tel que cette dimension deviendrait une des quatre sphères de notre modèle global sur les pratiques de gestion des bénévoles. Nous pouvons difficilement arrimer la littérature scientifique à cette catégorie et surtout à nos résultats, car ceux-ci sont plutôt hypothétiques et constitués de questions qui seraient intéressantes à éclaircir dans le futur. Nous préférons donc, pour la section discussion de cette composante, laisser le terrain en friche à qui saura aborder cette idée comme problème principal de recherche.

### 5.5. Les limites et la portée de la recherche

Certaines limites peuvent être identifiées pour notre recherche et mises en perspective. La principale limite de cette recherche réfère au fait qu'elle est écrite dans un contexte académique. Des limites de temps nous ont empêchés de retourner sur le terrain pour sonder des observations, par exemple, sur les perceptions des gestionnaires de bénévoles.

Concernant la MTE, celle-ci est une méthode de recherche qui a plusieurs forces et limites. Comme forces, nous avons noté le niveau d'abstraction élevé, la distance que la

chercheuse met entre elle et ses préconceptions sur les théories, entre ce qui concerne le phénomène à l'étude et l'enracinement de la théorisation dans les données recueillies. Guillemette et Luckerhoff (1990) ajoutent à cela un des grands avantages de la MTE : l'opérationnalisation méthodique de l'induction, de l'échantillonnage théorique et de la sensibilité théorique (p.17).

Cependant, comme toute recherche qualitative, notre recherche ne permet pas de généraliser ou de prédire. Nous n'avons pas multiplié les cas identiques, ni évalué une situation précise sur des aspects spécifiques, ni évalué les effets d'une mesure. Notre démarche « ne se situe pas dans une logique d'accumulation, mais plutôt dans une logique de reconstruction constante » (Guillemette, 2006, p.46). Cette recherche est donc avant tout une contribution théorique qui propose un angle qui se veut adéquat, porteur et enraciné dans la réalité. Sa force est qu'elle suggère des thèmes à développer et présente des résultats à problématiser.

#### 5.6. Apport de la recherche à l'univers du bénévolat

Nous souhaitons à ce moment-ci résumer et mettre en lumière la richesse qu'apporte cette recherche à l'univers du bénévolat en loisir au Québec. Trois aspects sont discutés plus en profondeur ici avant de présenter un modèle déployé des pratiques de gestion des bénévoles en CCL. Ce modèle est plus dense et illustre notre dernière démarche de théorisation. Il permet de mieux comprendre trois dimensions : l'importance du rôle de

gestionnaire de ressources bénévoles, la non-linéarité de la gestion des bénévoles, la différence entre la gestion du bénévole et la gestion des bénévoles et l'influence du type de bénévoles sur la gestion.

Un des apports importants de notre recherche est la mise en lumière du rôle central du ou des responsables, absent de la plupart des recherches. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il est possible, dans les CCL, que plus d'une personne soit responsable d'un aspect ou d'un autre de la gestion des bénévoles.

De plus, alors que les modèles (voir Tableau 3 au point 2.2.1.) présentés dans le cadre théorique illustrent la gestion des bénévoles selon un processus de gestion linéaire et uniforme, nos données, au contraire, montrent que la gestion des bénévoles est un processus en continu et qui peut différer selon les types de bénévoles à gérer. Comme nous l'avons déjà mentionné dans notre analyse, il n'y a pas de moment zéro, où le gestionnaire ne fait que planifier le recrutement de bénévoles potentiels. Il doit y réfléchir en même temps qu'il gère des bénévoles déjà présents dans le CCL et accueille les nouveaux bénévoles.

Cette simultanéité est une grande découverte de notre mémoire puisque cela nous permet de faire une distinction entre le concept de « gestion des bénévoles » et « gestion du bénévole ». Habituellement, dans les recherches faites à ce sujet, cette différence, pourtant majeure dans la pratique, n'est pas relevée. Voici ce à quoi nous référons par



« gestion *des* bénévoles ». Le gestionnaire peut, par exemple, dans la même journée accueillir Claire, confirmer à Paul une entrevue comme bénévole, former Jacques pour sa tâche, soutenir Aline et évaluer les tâches de son stage. De l'angle du gestionnaire, il n'y a pas de parcours linéaire. Ce dernier doit gérer en même temps le parcours de chaque bénévole individuellement selon ses intérêts, ses souhaits, etc. Chaque bénévole a en effet son propre parcours et franchit au moment ciblés les diverses étapes de gestion telles qu'illustrées au Tableau 3. C'est ce qui caractérise la « gestion *du* bénévole ». Ajoutons, tel que précisé à quelques reprises dans le texte, que la gestion varie selon les types de bénévoles (jeunes, aînés, stagiaires).

Concernant le modèle global présenté au point 4.1., notre démarche de théorisation nous a amenés à nuancer encore plus notre compréhension de la gestion des bénévoles et du bénévolat : le gestionnaire figure au centre de quatre composantes (milieu de vie, perception, gestion des bénévoles et gestion du bénévolat). Au cours de l'analyse de nos données et lors du processus de modélisation et de théorisation, nous nous sommes rendues compte que ce modèle devait évoluer selon nos résultats. En effet, nous constatons que les quatre composantes n'ont pas une place égale dans le modèle global. Les perceptions sont plus importantes et le milieu de vie l'est encore plus. Le milieu de vie influence les perceptions et celles-ci influencent la gestion du bénévolat et la gestion des bénévoles.

De plus, comme nous l'avons mentionné auparavant, une autre dimension émerge de façon significative : dans la gestion des bénévoles, une part de l'attention du gestionnaire est accordée à la gestion *du* bénévole et une autre part à la gestion *des* bénévoles. Ainsi, le modèle global se doit de représenter cette découverte de la recherche, nous permettant de comprendre encore mieux les pratiques du gestionnaire des bénévoles et du bénévolat en CCL ainsi que les facteurs qui influencent ses pratiques.



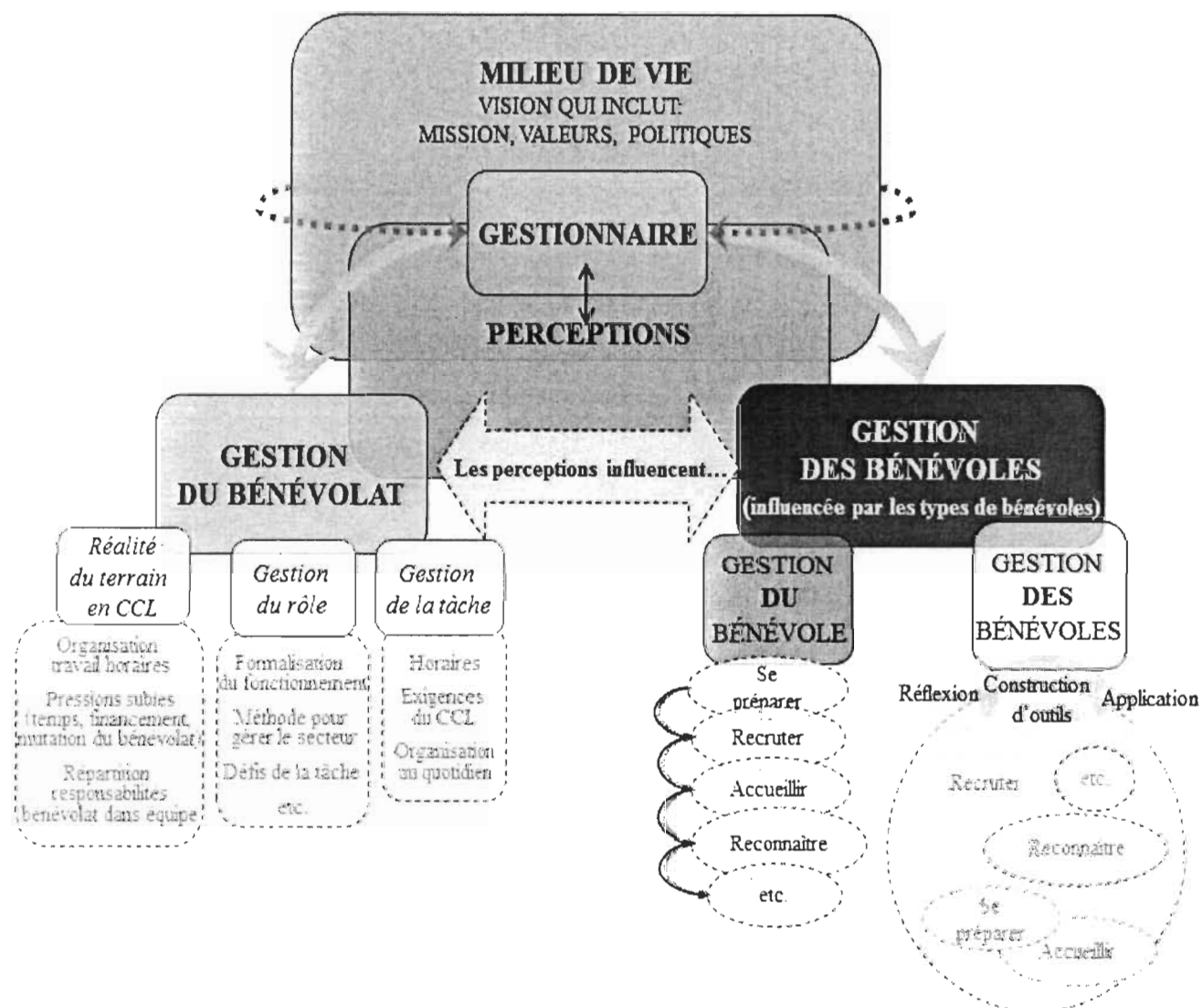
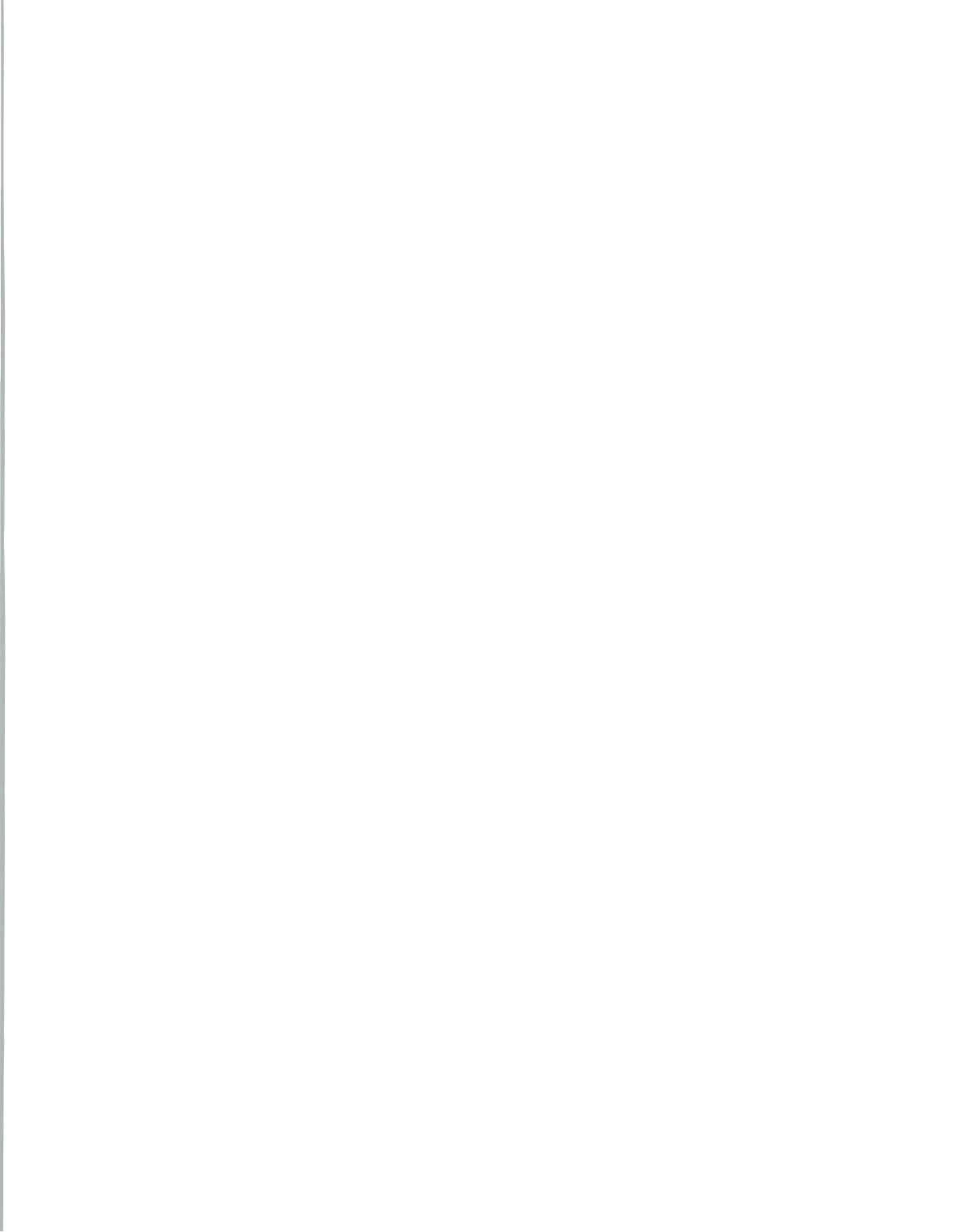


Figure 10 : Modèle final des pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat en CCL



## *6. Conclusion*



Nous rappelons que malgré que le bénévolat semble bien se porter, qu'il est considéré essentiel par plusieurs et favorisé dans les médias au Québec, il est en mouvance depuis quelques années, ce qui amène des défis de gestion des bénévoles et du bénévolat dans sa globalité.

Le bénévolat est en mutation, c'est-à-dire que les bénévoles s'impliquent pour des périodes plus courtes, de façon intensive, pour un projet plus court dans le temps, pour un seul événement. Finalement, le phénomène de « toujours les mêmes » (TLM) persiste, où une minorité de bénévoles fait la majorité des heures. La mutation du bénévolat s'explique par l'éclatement des motivations des bénévoles (don et contre-don), des lieux du bénévolat (qui ne sont plus que physiques ou limités à un quartier) ou par la multiplication de possibilités d'engagement pour les personnes souhaitant faire du bénévolat. Ces changements exercent une pression sur les responsables de bénévoles qui doivent s'y adapter pour continuer de répondre à leur mission. Le tout affecte directement leurs pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat (Thibault, Fortier et Leclerc, 2011).

Nous devons rappeler aussi que les bénévoles québécois s'impliquent d'abord dans le secteur des sports et loisirs (24,5%), puis, dans le secteur des services sociaux (23,8%) (Institut de la statistique du Québec, 2010) et peu dans la sphère religieuse qui arrive au premier rang des secteurs d'implication dans plusieurs autres provinces. Nous avons



décidé de nous concentrer pour cette recherche sur les centres communautaires de loisir. Ce sont des organismes d'action communautaire autonome rejoignant des milliers de personnes sur le territoire québécois. Très peu d'études se sont penchées sur ces acteurs incontournables du secteur du loisir, du secteur du sport et du secteur du communautaire. Pourtant, en 2008, plus de 15 000 personnes ont effectué plus de 625 000 heures de bénévolat dans l'ensemble des CCL au Québec.

Les bénévoles ont besoin d'être gérés, encadrés et reconnus. Bien que la gestion des bénévoles soit relativement bien documentée, les modèles pour le secteur du loisir et surtout pour le secteur du loisir communautaire au Québec sont très peu détaillés et ne se penchent que sur certains aspects de la gestion plutôt qu'à l'ensemble de la gestion. Les études se penchent habituellement soit sur les étapes de la gestion des bénévoles de façon opérationnelle, à savoir quel est le meilleur modèle ou de quelle façon faut-il recruter telle « clientèle » de bénévole, ou encore sur ce qui concerne le bénévole personnellement : ses motivations, ses besoins, ses attentes, etc. Nous avons plutôt abordé le sujet selon l'angle du gestionnaire de ressources bénévoles. Cette recherche nous a permis de mieux identifier les éléments qui entrent en compte dans sa gestion des bénévoles et du bénévolat au quotidien pour ainsi avoir une vision globale du phénomène.

Cet angle de recherche et la méthode utilisée, la méthodologie de théorisation enracinée (MTE), nous ont permis de faire une distinction dans la gestion des bénévoles et du bénévolat selon les « types » de bénévoles : jeunes bénévoles, bénévoles stagiaires et les aînés bénévoles.

Nous rappelons que notre question de recherche de départ était : « en centre communautaire de loisir, de quelle façon gère-t-on les bénévoles? ». Cette question s'est ajustée tout au long de la recherche, des entrevues, des rencontres et des réflexions. La question de recherche que nous avons retenue est celle-ci : « quelles sont les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat dans les centres communautaires de loisir au Québec? ».

---

### 6.1. Les principaux éléments de la démarche de recherche et les limites

Nous rappelons que pour notre recherche, nous avons utilisé la méthodologie de théorisation enracinée qui trouve ses racines dans la *Grounded Theory*, développée par Glaser et Strauss en 1967. Cette méthode de recherche inductive s'inscrit à la fois dans le pragmatisme et dans l'interactionnisme symbolique de l'École de Chicago.

Au cœur de la MTE, nous considérons cinq principes : l'attention à l'émergence, l'interaction entre l'analyse et la collecte des données (par la comparaison continue), la

circularité de la méthode de recherche, la mise en suspension et les mémos (Strauss et Corbin, 1998; Corbin et Strauss, 2004).

Notre échantillon a été constitué par choix raisonné, mais un choix raisonné motivé par des critères propres à la MTE. Les entrevues que nous avons réalisées pour cette recherche ont été effectuées auprès de gestionnaires de bénévoles en CCL disponibles et intéressés par la démarche et le sujet de la recherche. Ces gestionnaires travaillent tous dans un des trois types de CCL : patros, centres d'éducation populaire ou centres communautaires de loisir. Les entrevues se sont déroulées entre le mois d'octobre 2011 et le mois de mars 2012 selon les disponibilités des personnes rencontrées. Les entrevues ont duré entre vingt-cinq minutes à une heure trente. Elles se sont déroulées dans les locaux du CCL, à la préférence des personnes interviewées. Tout au long de cette démarche, les entrevues aussitôt réalisées ont été codées puis analysées et modélisées afin d'arriver à la théorisation. La saturation a été atteinte et un modèle global des pratiques de gestion des bénévoles a été développé.

La MTE a comme forces le niveau d'abstraction élevé, par la distance que la chercheuse met entre elle et ses préconceptions sur les théories, entre ce qui concerne le phénomène à l'étude et l'enracinement de la théorisation dans les données recueillies. Comme limite, il demeure que la chercheuse ayant choisi la MTE et donc un processus

de théorisation, ne peut proposer des pistes de solution applicables immédiatement aux gestionnaires de ressources bénévoles.

### 6.3. Le rappel des résultats

Pour répondre à notre question de recherche, notre étude nous a permis de conceptualiser, de modéliser et d'enrichir notre compréhension concernant les approches de gestion des bénévoles qui existent en centre communautaire de loisir au Québec. Notre modèle comprend quatre composantes principales : la gestion des bénévoles, la gestion du bénévolat, le milieu de vie et les perceptions. Puis, nous avons présenté un scénario d'interaction et d'interrelation concernant les pratiques de gestion des bénévoles selon la « clientèle », c'est-à-dire, les jeunes bénévoles, les stagiaires et les personnes âgées afin de voir comment s'imbriquent les quatre composantes citées plus haut.

#### *6.3.1. La gestion des bénévoles*

La première composante et la plus intuitive du modèle des pratiques de gestion des bénévoles est la composante « gestion des bénévoles » qui concerne les actions prises pour permettre d'accueillir et de soutenir les bénévoles dans les CCL. Selon l'analyse de nos données, il y aurait trois moments dans cette composante le moment de la réflexion, le moment où sont construits les outils stratégiques et le moment de l'application. Nous

avons soulevé dans nos résultats que ces moments sont théoriques avant tout, car dans le quotidien, la réflexion sur les postes de bénévoles à offrir à de nouveaux bénévoles se fait en même temps que la gestion au quotidien des bénévoles déjà présents dans l'organisme et qui demandent d'autres interventions de la part du gestionnaire : suivi, formation, reconnaissance, etc.

### *6.3.2. La gestion du bénévolat*

La deuxième composante est celle qui concerne la gestion du bénévolat au sein du CCL. Nous avons élaboré un modèle à la suite de l'analyse de nos données qui comporte quatre sphères qui sont en relation les unes avec les autres, le gestionnaire, son équipe de travail ou le CCL (C.A., direction, etc.), les valeurs et les perceptions présentes chez le gestionnaire et dans le CCL ainsi que la réalité du terrain. Nous avons illustré que la gestion du bénévolat est souvent un des aspects du travail de responsable du bénévolat qui est peu abordé par les recherches, mais qui est primordial et qui doit être porté par tous les employés dans le CCL pour que le bénévolat se vive de façon satisfaisante pour tous.

### *6.3.3. Le milieu de vie*

Le milieu de vie est la troisième composante du modèle global. Le milieu de vie a d'abord émergé comme code *in vivo*, soit dans le discours même des responsables de

bénévoles. Le milieu de vie est parfois utilisé aussi dans le sens de sentiment d'appartenance. Finalement, selon notre analyse, le milieu de vie, composante au cœur même de la mission des CCL, influence le gestionnaire dans sa gestion des bénévoles et dans sa gestion du bénévolat. Ce « cadre » composé des valeurs, de la mission, des différentes politiques communes propres au CCL, teinte la façon dont les employés travaillent et considèrent les participants, les membres et les bénévoles. Ceux-ci, pour leur part, reconnaissent ce milieu de vie et agissent en cohérence avec celui-ci.

#### *6.3.4. Les perceptions*

La quatrième composante de notre modèle global concerne les perceptions des gestionnaires de bénévoles. Les perceptions sont à la fois les stéréotypes exprimés par les gestionnaires, leur jugement sur les bénévoles ou sur les motivations des bénévoles, sur ce en quoi consiste le bénévolat, qui sont bénévoles, etc. Nous avons émis l'hypothèse que tout cet univers nécessairement subjectif vient teinter et a une influence sur les pratiques de gestion des responsables des bénévoles des centres communautaires de loisir.

#### *6.3.5. Les « types » de bénévoles*

S'ajoutent à nos résultats les types de bénévole qui influencent les pratiques de gestion en CCL. Concernant les jeunes bénévoles, l'analyse de nos résultats démontrent

qu'ils doivent être encadrés, mais de façon souple. Ils veulent donner leurs opinions, faire des suggestions, etc. Ils sont à la recherche d'une grande reconnaissance et d'une valorisation par leurs pairs. Ils préfèrent souvent travailler en équipe avec d'autres jeunes de leur âge et sur des projets à court terme. La gestion de ceux-ci doit donc être de type participatif, les impliquant dans la conception et la réalisation du projet. Idéalement, pour intéresser les jeunes bénévoles, le gestionnaire en CCL leur proposera un bénévolat de groupe bien défini, se déroulant sur une courte période.

Les stagiaires demandent, par leur statut particulier, une grande préparation avant leur venue dans l'organisme. Puisqu'il y a souvent une entente formelle avec une institution d'enseignement, les tâches sont généralement très encadrées et évaluées de façon continue. À la différence des autres bénévoles, le stagiaire a comme premier objectif, l'apprentissage d'une compétence, d'un univers, d'une réalité, etc. Le gestionnaire est aussi confronté à une double responsabilité : face au stagiaire qu'il accueille et face à l'institution d'où celui-ci provient. La gestion doit donc nécessairement être centrée sur un encadrement serré, rigoureux, formel avec des objectifs fixes et clairs. Une attention doit être donnée à l'accueil du stagiaire dans l'équipe et à l'atmosphère entourant le stage.

Les aînés bénévoles, sont, selon nos entrevues, un groupe de bénévoles dont la gestion est délicate par l'âge avancé de certains et souvent par leur long passé

d'implication dans l'organisme. Ce sont des bénévoles présents, qui tiennent à leur tâche et au CCL. Ils recherchent une valorisation et une reconnaissance pour leur dévouement. La gestion doit se centrer sur l'écoute, le respect des conventions et des conditions de santé des bénévoles. Le gestionnaire doit avoir une bonne communication et un bon lien pour que la relation soit empreinte de respect et de compréhension des motivations et des intérêts de part et d'autres.

Nous rappelons que dans les CCL, il y a souvent ces trois types de bénévoles qui sont présents en même temps. Cela demande au gestionnaire des bénévoles une très grande flexibilité et une attention personnalisée. Ainsi, nous souhaitons rappeler la complexité de la gestion des bénévoles dans les centres communautaires de loisir telle que communiquée par les responsables de bénévoles que nous avons rencontrés.

Les énoncés suivants sont en quelque sorte les conclusions que l'analyse des données nous a permis de tirer :

1. Les actions prises par le gestionnaire sont présentées en trois moments : le moment de la réflexion, le moment où sont construits les outils stratégiques et le moment de l'application. Dans le quotidien, ces trois moments se superposent. La réflexion se fait en même temps que la gestion au quotidien et que d'autres interventions (suivi, formation, reconnaissance).
2. La gestion du bénévolat est un des aspects du travail de responsable du bénévolat qui est peu abordé par les recherches, mais qui est primordial et qui doit être porté par tous les employés dans le CCL pour que le bénévolat se vive de façon satisfaisante pour tous.



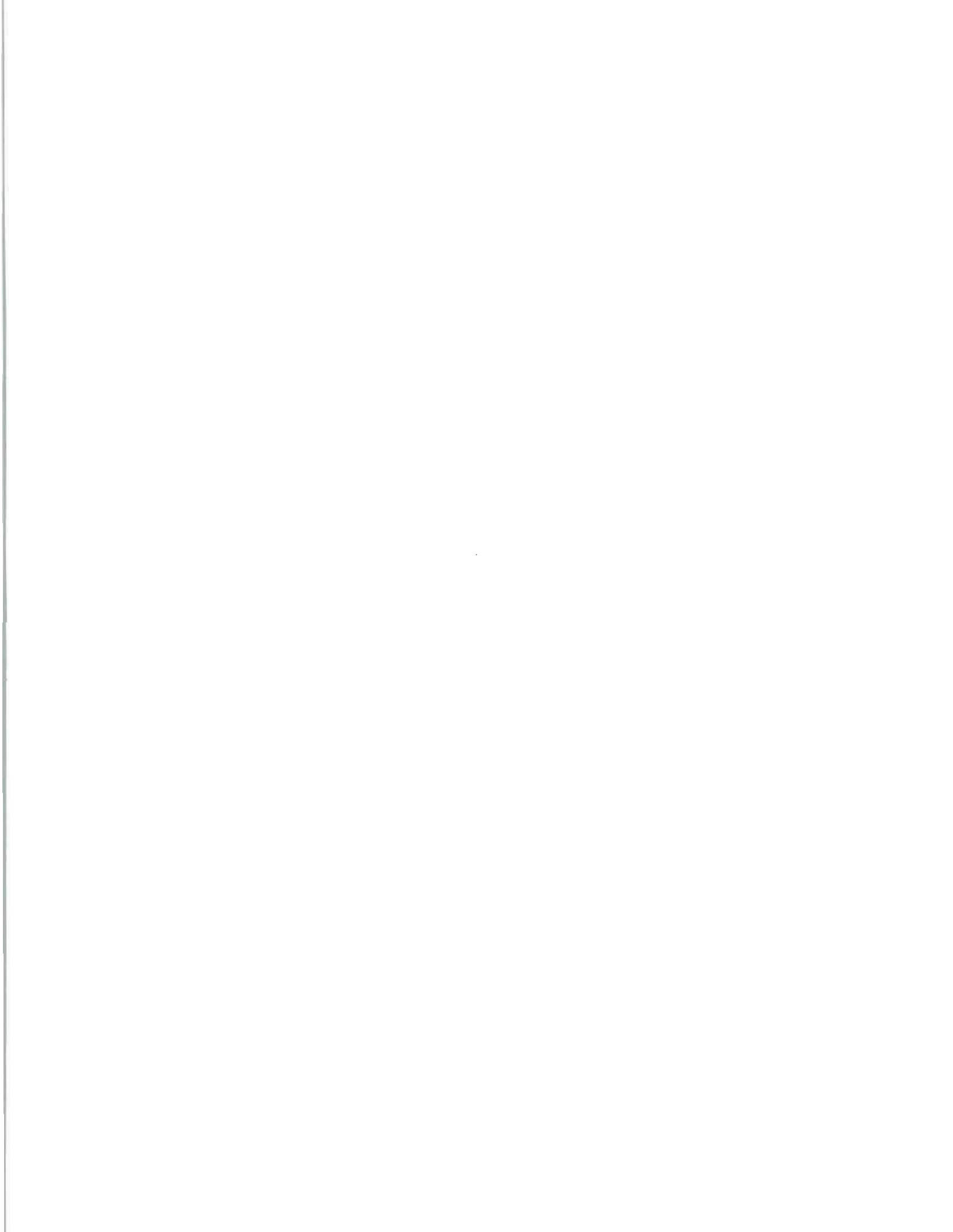
3. Le milieu de vie, composante au cœur même de la mission des CCL, influence le gestionnaire dans sa gestion des bénévoles et dans sa gestion du bénévolat. Ce « cadre » composé des valeurs, de la mission, des différentes politiques communes propres au CCL, teinte la façon dont les employés travaillent et considèrent les participants, les membres et les bénévoles.
4. Les perceptions des responsables des bénévoles et de l'équipe de travail par rapport aux bénévoles et au bénévolat viennent teinter et ont une influence sur leurs pratiques de gestion en CCL.
5. Les types de bénévoles influencent les pratiques de gestion en CCL :
  - Les jeunes bénévoles doivent être encadrés de façon souple. Ils préfèrent une gestion de type participatif qui les implique au sein d'un groupe dans la conception et la réalisation d'un projet. Ils préfèrent des projets de courte durée, intenses, du type événementiel.
  - L'accueil des bénévoles stagiaires demande une plus grande préparation. Les tâches sont encadrées de façon plus serrée, rigoureuse et formelle. Elles sont évaluées avec des objectifs clairs selon le profil de l'étudiant. Une attention doit être donnée à l'accueil du stagiaire dans l'équipe et à l'atmosphère entourant le stage.
  - La gestion des aînés bénévoles doit se centrer sur l'écoute, le respect des conventions et des conditions de santé des bénévoles. Le gestionnaire doit avoir une bonne communication et un bon lien pour que la relation soit empreinte de respect et de compréhension des motivations et des intérêts de part et d'autres.
6. Les personnes responsables de la gestion des bénévoles et du bénévolat sont le point de rencontre entre les motivations et les intérêts des bénévoles et les besoins et les attentes du CCL. Il peut y avoir une seule ou plusieurs personnes qui gèrent les bénévoles.

#### 6.4. Les perspectives de recherche

Nous pouvons identifier de nouvelles pistes de recherche permettant de poursuivre le thème et la compréhension au sujet des pratiques de gestion des bénévoles. Il serait

intéressant d'en apprendre davantage sur les pratiques de gestion des bénévoles dans l'univers du loisir en général. De plus, il faudrait interroger les bénévoles sur les perceptions qu'ils ont du rôle de gestionnaire de bénévoles. Finalement, pour la méthodologie en théorisation enracinée, il serait intéressant que plus de recherches en loisir l'utilise, car la MTE permet l'exploration d'univers nouveaux ou déjà balisés par le passé.

Pour conclure, nous souhaitons rappeler que les gestionnaires de ressources bénévoles, que ce soit dans un CCL ou ailleurs, sont des personnes qui occupent un des postes névralgiques permettant à la fois à l'organisme d'avoir un bénévolat « efficace » et « efficient » et aux bénévoles de vivre une expérience riche, épanouissante et cruciale favorisant une participation citoyenne de tous et toutes. Toutes les recherches permettant de mettre en lumière l'importance de ce rôle peuvent être considérées comme une valeur ajoutée dans l'univers du bénévolat en mutation.



## *Références*



- Arai, S. (2000). Typology of Volunteers for a Changing Sociopolitical Context: The Impact on Social Capital, Citizenship and Civil Society. *Loisir et société*, 23, 2, 327-352.
- Bélangier, J.-P. (1999). Les organismes communautaires, une composante essentielle de ce tiers secteur. *Nouvelles pratiques sociales*, 12, 2, 89-102.
- Bellefleur, M., & Tremblay, J. (Automne 2003). L'action volontaire en loisir ou le troc des valeurs : initiative, engagement et créativité dans la société civile. *Loisir et société*, 26, 2, 345-368.
- Bénévole Canada. (2006a). *Bénévolat et service communautaire obligatoire: choix – incitatif – coercition – obligation. Document de travail*. Document consulté le 20 décembre 2013 de <http://benevoles.ca/download/file/fid/334> .
- Bénévole Canada. (2006b). *Bénévolat et service communautaire obligatoire: choix – incitatif – coercition – obligation. Incidence sur la gestion des programmes de bénévolat*. Document consulté le 20 décembre 2013 de <http://benevoles.ca/download/file/fid/335> .
- Bénévole Canada. (2010). *Bridging the Gap : Enriching the Volunteer Experience to Build a Better Future for Our Communities*. Document consulté le 2 octobre 2013 de <http://volunteer.ca/content/bridging-gap-report> .
- Bénévole Canada. (2012). *Code canadien du bénévolat*. Document consulté le 20 décembre 2013 de <http://benevoles.ca/content/code-canadien-du-benevolat-2012> .
- Bénévole Canada. (2012b). *Le bénévolat et les aînés*. Document consulté le 20 décembre 2013 de <http://benevoles.ca/content/le-benevolat-et-les-aines-rapport-final> .
- Bénévole Canada. *Le bénévolat et les jeunes*. Page consultée le 2 octobre 2013 de <http://benevoles.ca/content/le-benevolat-et-les-jeunes> .

- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Boyce, M.V. (1971). *A systematic approach to leadership development*. Washington, DC. Extension Service.
- Brown, E. (1999). The Scope of Volunteer Activity and Public Service. *Law and Contemporary Problems*, 62, 4, 17-42.
- Brudney, J. L. (1999). The Effective Use of Volunteers : Best Practices for the Public Sector. *Law and Contemporary Problems*, 62, 4, 219-255.
- Centre d'action bénévole de Montréal. *Rédiger et mettre en place un guide de gestion des ressources bénévoles*. Document consulté le 7 novembre 2013 de <http://cabm.net/node/649064> .
- Chappel, N. L. (1999). *Bénévolat et santé des aînés : état de la question*. Ottawa, Bénévole Canada.
- Chappell, N. L., & Prince, M. J. (1997). Reasons why Canadian seniors volunteer. *Revue canadienne du vieillissement*, 16, 2, 336-353.
- Charmaz, K. (1983). The Grounded Theory Method: An Explication and Interpretation. Dans Emerson, R. M. (Éd.), *Contemporary Field Research* (pp.109-126). Boston. Little-Brown.
- Charmaz, K. (2003). Grouded theory: Objectivist and constructivist methods. Dans Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Éd.), *Strategies for qualitative inquiriy* (pp. 249-291). Californie, Sage.
- Charmaz, K. (2004). Grounded Theory. Dans Hesse-Biber, S. N. et Leavy, P. (Éds.), *Approaches to Qualitative Research* (pp. 496-521). New York. Oxford University Press.
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (Septembre 1996). Defining Who Is a Volunteer : Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25, 3, 364-383.
- Corbin, J. et Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 1, 3-21.

- Corbin, J. et Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research* (3e éd.). Los Angeles. Sage.
- Culp, K. III, Deppe, C. A., Castillo, J. X., & Wells, B. J. (1998). The GEMS model of volunteer administration. *The Journal of Volunteer Administration*, 6, 4, 36-41.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, C. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9, 141-163.
- Dolan, R. J. (1969). *The leadership development process in complex organizations*. Raleigh. North Carolina State University.
- Fédération québécoise des centres communautaires de loisir. (2008). *Le bénévolat de participation citoyenne en centre communautaire de loisir : Cinq « points phares » pour une réflexion et une intervention*. Document consulté le 20 octobre 2013 de [www.fqccl.org](http://www.fqccl.org) .
- Fédération québécoise des centres communautaires de loisir. (2013). *Cadre de référence des centres communautaires de loisir fédérés, approches et perspectives*. Document consulté le 20 octobre 2013 de [www.fqccl.org](http://www.fqccl.org) .
- Fisher, J. C. & Cole, K. M. (1993). *Leadership and Management of Volunteer Programs: A Guide for Volunteer Administrators*. First Edition. Californie. Jossey-Bass Inc.
- Fortier, J., Thibault, A., & Leclerc, D. (2014). *Le bénévolat en loisir, 10 ans après*. Rapport remis au MELS. (à paraître).
- Fréchette, L. (2000). *À propos de la spécificité des Centres communautaires de loisir*. Document consulté le 20 octobre 2013 de <http://bel.uqtr.ca/514/> .
- Fréchette, L., D'Auray, G. & Sanogo, Y. (2003). Les patros d'hier à aujourd'hui. *Cahier du CÉRIS : série recherche, numéro 30*.
- Fréchette, L., Vigeant, P., & Pelletier, C. (2007). L'accessibilité au loisir mesurée par la lorgnette des Centres communautaires de loisir. *Cahier du CÉRIS: série recherche, numéro 43*.



- Froment-Prévosto, C. & Fortier, J. (2005). *Ne marcher ni devant, ni derrière, mais aux côtés des jeunes. Cadre de référence de l'engagement bénévole des jeunes âgés de 15 à 19 ans en Montérégie*. Imagine Canada. Document consulté le 28 novembre 2013 de [http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/loisir\\_et\\_sport\\_fr.pdf](http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/loisir_et_sport_fr.pdf).
- Gagnon, E., & Fortin, A. (2002). L'espace et le temps de l'engagement bénévole. Essai de définition. *Nouvelles pratiques sociales*, 15, 2, 66-76.
- Glaser B. G. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Illinois. Aldine.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA. Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA. Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley, CA. Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2001). *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*. Mill Valley, CA. Sociology Press.
- Gouvernement du Canada. Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche. *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Document consulté le 1<sup>er</sup> avril 2011 de <http://www.ger.ethique.gc.ca/fra/policy-politique/initiatives/tcps2-eptc2/Default/>.
- Gouvernement du Québec. Ministère emploi et de la solidarité sociale. Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales. *Cadre de référence en matière d'action communautaire*. Document consulté le 27 novembre 2013 de <http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/cadre-reference.asp>.
- Graff, L. (1998). Past, current, and expected future trends in volunteering by retired persons: the development of personal talents and the fulfillment of civic responsibilities. Dans M. Maunsell (Ed.), *Designing Meaningful New Volunteer Roles For Retired Persons*. Victoria. Centre on Aging and Centre for Studies in Religion and Society: University of Victoria.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches qualitatives*, 26, 1, 32-50.

- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée. *Recherches qualitatives*, 28, 2, 4-21.
- Gumulka, G., Barr, C., Lasby, D., & Brownlee, B. (2005). *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*. Ottawa, Imagine Canada.
- Hage, J. (1972). *Techniques and problems of theory construction in sociology*. New York. J. Wiley.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2008). Management Capacity and Retention Volunteers. Dans M. Liao-Troth, *Challenges in Volunteer Management* (pp.9-27). États-Unis. Information Age Publishing.
- Halba, B., & Le Net, M. (1997). *Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*. Paris: Les études de la documentation française.
- Hall, M. H., Andruhow, A., Barr, C., Brock, K., De Wit, M. & Embuldeniya, D. (2003). *La capacité de servir: Étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada*. Centre canadien de philanthropie. Document consulté le 2 octobre 2013 de <http://www.vsi-isbc.org/fr/knowledge/reports.cfm> .
- Holloway, I., & Wheeler, S. (2002). *Qualitative Research in nursing* (2e éd.). Oxford, Grande-Bretagne. Blackwell.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (Juin 2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14, 2, 167-187.
- Hutchinson, S. A. (1988). Education and Grounded Theory. Dans Sherman, R. R. et Webb, R. (Éd.), *Qualitative Research in Education: Focus and Methods* (pp. 123-140). Philadelphia, PA. Falmer.
- Institut de la statistique du Québec. (2010). Portrait social du Québec : Données et analyses. Document consulté le 20 mars 2013 de [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf2010/Portrait\\_social2010.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/pdf2010/Portrait_social2010.pdf).
- Jodelet, D. (1994). *Représentations sociales*. Paris. Presses universitaires de France.

- Kwarteng, J. A., Smith, K. L., & Miller, L. E. (1988). Ohio 4-H agents' and volunteer leaders' perceptions of the volunteer leadership development program. *Journal of the American Association of Teacher Educators in Agriculture*, 29, 2, 55-62.
- Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée (Grounded Theory): démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. Dans Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R. & Pires, A. P. (Dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, (pp. 309-340). Boucherville, Québec. Gaëtan-Morin.
- Lawson, A., & Lawson, S. (1987), Volunteer Management Cycle. *The Journal of Volunteer Administration*, 5, 3, 35-40.
- Le Net, M., & Werquin, J. (1985). *Le volontariat – Aspect sociaux, économiques et politiques en France et dans le monde*. La Documentation Française. Paris.
- Luckerhoff, J., & Guillemette, F. (Mars 2011). The Conflicts between Grounded Theory Requirements and Institutional Requirements for Scientific Research, *The Qualitative Report*, 16, 2, 396-414.
- McCudden, J. (Printemps 2000). What makes a committed volunteer? Research into the factors affecting the retention of volunteers in Home-Start, *Voluntary Action*, 2, 2, 59-75.
- Meijs, L. C. P. M., & Bridges Karr, L. (2004). Managing Volunteers in Different Settings : Membership and Program Management. Dans R. A. Stebbins & M. Graham (Éd.), *Volunteering as leisure, leisure as volunteering* (pp.177-192). Grande-Bretagne & États-Unis. CABI Publishing.
- Meijs, L. C. P. M., & Ten Horn, E. M. (2008). No «One Best» Volunteer Management and Organizing: Two Fundamentally Different Approaches. Dans M. Liao-Troth (Éd.), *Challenges in Volunteer management* (pp.29-50). États-Unis. Information Age Publishing Inc.
- MINTZBERG, Henry (2009). *Managing*. San Francisco, Californie: Berrett-Koehler Publishers.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, no.23, 147-181.

- Panet-Raymond, J., Rouffignat, J., & Dubois, L. (2002). Le bénévolat comme passage vers le développement social. *Nouvelles pratiques sociales*, 15, 2, 104-119.
- Parker, S. R. (1997). Volunteering : altruism, markets, causes and leisure, *World Leisure & Recreation*, 39, 3, 4-5.
- Penrod, K. M. (1991). Leadership involving volunteers: The L-O-O-P Model. *The Journal of Extension*, 29, 4. Document consulté de <http://www.joe.org/joe/1991winter/a2.php>.
- Plouffe, M. J. (2012). *Les pratiques théâtrales des personnes « handicapées »*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Réseau de l'action bénévole du Québec. (2011). *L'analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles*. Document consulté le 20 mars 2013 de [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144425\\_AnalyseGestionnaireLeger.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144425_AnalyseGestionnaireLeger.pdf).
- Ricoeur, P. (1975). La philosophie et la spécificité du langage religieux. *Revue d'histoire et de philosophie religieuse*, 55, 1, 13-26.
- Rivard, M-C., Beaulieu, J., & Caspani, M. (2009). La triade: une stratégie de supervision à redéfinir. *Éducation et francophonie*, 37, 1, 140-158.
- Schreiber, R. S. (2001). The «how to» of Grounded Theory: Avoiding the pitfalls. Dans Schreiber, R. S. et Stern, P. N. (Éd.), *Using Grounded Theory in nursing*, (pp. 55-83). New York. Springer.
- Statistique Canada. (2010). Canadiens dévoués, Canadiens engagés : rapport de tableaux. Document consulté le 20 octobre 2013 de <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-649-x/89-649-x2011001-fra.pdf>.
- Stebbins, R. A. (1992). *Amateurs, professionals and serious leisure*. Montréal. McGill Queen's University Press.
- Stebbins, R. A. (2001). Introduction Antinomies in Volunteering: Choice/Obligation, Leisure/Work. *Loisir et société*, 23, 2, 313-324.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Suisse. Academic Press Fribourg.

- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research* (2e éd.). Thousand Oaks, CA. Sage.
- Thibault, A., & Fortier, J. (Automne 2003). Comprendre et développer le bénévolat en loisir dans un univers technique et «clientéliste». *Loisir et société*, 26, 2, 315-344.
- Thibault, A., Fortier, J., & Albertus, P. (2007). *Rendre compte du mouvement bénévole, créateur de liens autant que de biens. Rapport de recherche pour le Réseau de l'action bénévole du Québec*. Document consulté le 20 octobre 2013 de [http://rabq.ca/admin/incoming/20121011144731\\_rapportfinal.pdf](http://rabq.ca/admin/incoming/20121011144731_rapportfinal.pdf).
- Thibault, A., Fortier, J., & Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles. Rapport de recherche pour le Réseau de l'action bénévole du Québec*. Document consulté le 20 octobre 2013 de [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144600\\_BNANCompletL.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144600_BNANCompletL.pdf).
- Thibault, A. & St-Onge, M. (Novembre 2003). *Des pratiques significatives et stratégiques pour des défis nouveaux. Guide pour développement et soutien du bénévolat et des bénévoles*. Laboratoire en loisir et vie communautaire, 41 pages.
- Van Til, J. (1988). *Mapping the Third Sector: Voluntarism in a Changing Social Economy*. New York. Foundation Center.
- Vineyard, S. (1980). Recruiting and retaining volunteers, no gimmicks, no gags. *Journal of Volunteer administration*, 29, 4, 9-11.

*Appendice A :*  
*La lettre d'information*



## LETTRE D'INFORMATION

---

### **Invitation à participer au projet de recherche sur « Les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat dans les Centres communautaires de loisir »**

**Sophie Boucher**

**Maîtrise avec mémoire en Loisir, culture et tourisme**

**Université du Québec à Trois-Rivières**

**Directrices de recherche : Julie Fortier & Marie-Josée Plouffe**

Votre participation à cette recherche, qui vise à définir et à mieux comprendre les pratiques de gestion des bénévoles dans les Centres communautaires de loisir, serait grandement appréciée.

#### **Objectif**

L'objectif de ce projet de recherche est de découvrir, de façon globale, les pratiques de gestion des bénévoles dans les Centres communautaires de loisir. Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser. Vous pouvez prendre tout le temps dont vous avez besoin avant de prendre votre décision.

#### **Tâche**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à accorder une entrevue à la chercheuse d'une durée d'environ une heure trente minutes. La chercheuse se déplacera à votre Centre communautaire de loisir pour l'entrevue. Celle-ci se déroulera entre octobre et décembre 2013, selon votre disponibilité.

#### **Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à la participation à cette recherche. Nous ferons une validation avec vous, selon votre disponibilité, une fois le verbatim retranscrit.

#### **Bénéfices**

Le temps consacré au projet, soit environ une heure trente pour l'entrevue et environ une heure pour la présentation des résultats une fois la recherche terminée sont des moments exceptionnels pour le gestionnaire d'avoir une réflexion sur sa pratique et lui permettre



de soulever des interrogations ou des nouvelles idées sur le sujet. De plus, une contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la gestion des bénévoles dans les Centres communautaires de loisir est le seul bénéfice direct prévu à la participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

**Confidentialité**

Les données recueillies par cette étude sont entièrement anonymes et confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par l'utilisation de nom fictif et de la non-divulgaration de la ville où votre Centre communautaire de loisir est situé. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'articles ou de présentations lors de colloques ou congrès, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées dans un fichier de traitement de données protégé par un mot de passe sur l'ordinateur personnel de la chercheuse et les seules personnes qui y auront accès seront la chercheuse et les directrices de recherche, au besoin. Elles seront détruites deux ans après le dépôt final du mémoire, prévu en septembre 2012 et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

**Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

La chercheuse se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

**Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Sophie Boucher au 514-762-9163 ou par courriel : [sophie.boucher@uqtr.ca](mailto:sophie.boucher@uqtr.ca)

**Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-11-172-06.07 a été émis le 23 septembre 2011 et il est valide jusqu'au 23 septembre 2014.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique à [cereh@uqtr.ca](mailto:cereh@uqtr.ca)

Merci et au plaisir de collaborer avec vous sur cette recherche,

Sophie Boucher

Numéro du certificat : CER-11-172-06.07

Certificat émis le 23 septembre 2011. Valide jusqu'au 23 septembre 2014.



*Appendice B :*  
*Le formulaire de consentement*



## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

---

### Engagement de la chercheuse

Moi, Sophie Boucher, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

### Consentement du (de la) participant(e)

Je, \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet « Les pratiques de gestion des bénévoles dans les Centres communautaires de loisir ». J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

### J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participante ou participant	Chercheuse
Signature :	Signature :
Nom :	Nom : Sophie Boucher
Date :	Date :

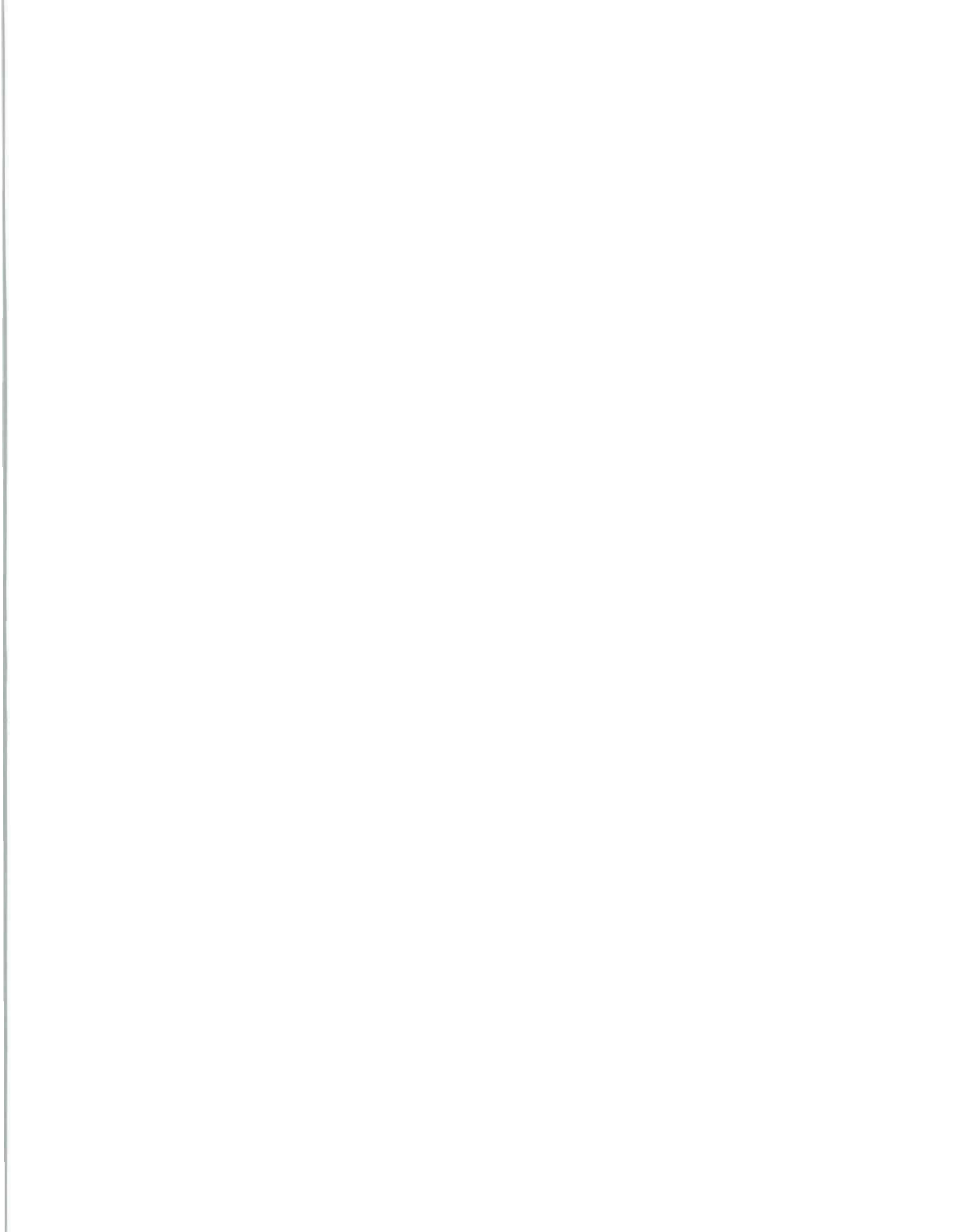
Numéro du certificat : CER-11-172-06.07

Certificat émis le 23 septembre 2011. Valide jusqu'au 23 septembre 2014.



*Appendice C :*  
*Le guide d'entrevue*





**RECHERCHE**  
LES PRATIQUES DE GESTION DES BÉNÉVOLES ET DU BÉNÉVOLAT  
DANS LES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR (CCL)

**Objectif :** Définir et comprendre, de façon globale, les pratiques de gestion des bénévoles et du bénévolat dans les Centres communautaires de loisir (CCL).

**Consignes :**

- L'entrevue durera environ une heure et demie.
- Vous choisissez d'examiner la grille avant la rencontre pour vous préparer davantage ou vous choisissez de ne pas le faire pour laisser place à la spontanéité.
- Nous vous assurons la **confidentialité et l'anonymat tout au long de la recherche**, c'est pourquoi nous vous garantissons qu'aucun élément ne pourra être identifié à une personne ou à un Centre en particulier.

**Questions générales**

- Expérience comme gestionnaire de bénévoles
- Diplômes et activités de formation
- Statut de travail (hrs/semaine)
- Qui sont les bénévoles?
- Combien de bénévoles?
- Heures de bénévolat par année faites dans leur CCL

**Question initiale**

Tout ce que vous avez à me dire sur les pratiques de gestion des bénévoles m'intéresse, qu'avez-vous le goût de me dire?

**Questions intermédiaires**

- Comment définissez-vous ce qu'est un bénévole pour vous?
- Pourriez-vous me décrire une journée type comme gestionnaire de bénévoles?
- Quel est votre programme de bénévolat?
- Comment avez-vous construit votre programme de bénévolat?
- De quelle façon définissez-vous votre tâche?
- Qu'aimez-vous dans votre travail?
- Quels sont vos défis? Comment les relevez-vous?
- Pourquoi faut-il faire une gestion des bénévoles?

**Questions de conclusion**

Est-ce qu'il y a des aspects auxquels cette entrevue vous a fait penser et que vous souhaiteriez partager avec moi?

Est-ce que vous avez des questions pour moi?

**Merci de votre précieuse collaboration.**

Sophie Boucher

Étudiante à la Maîtrise avec mémoire en loisir, culture et tourisme

Département d'études en loisir, culture et tourisme

Université du Québec à Trois-Rivières