

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
DÉPARTEMENT DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET  
ADMINISTRATIVES  
2MGO730

**RAPPORT D'INTERVENTION**  
**48<sup>E</sup> FINALE DES JEUX DU QUÉBEC—SAGUENAY HIVER 2013**

Travail présenté à  
Madame Mélanie St-Gelais  
*Chargée de formation*

Sous la supervision de  
Madame Lise Plourde  
*Professeure-conseillère*

par  
Sandrine Gaboury  
Hiver 2013

## REMERCIEMENTS

Ce document constitue une exigence partielle pour l'obtention du grade de Maîtrise en gestion des organisations (M.Sc.) à l'Université du Québec à Chicoutimi. Ce projet d'intervention s'inscrit dans la finalité de mon cheminement dans ce programme que j'ai particulièrement apprécié. Je souhaite donc prendre quelques lignes pour souligner les contributions indispensables des personnes qui ont été présentes durant mon parcours et qui m'ont permis d'accomplir ce projet de vie, celui de réaliser ma maîtrise.

En premier lieu, je désire témoigner de ma plus sincère reconnaissance à madame Lise Plourde, professeure à l'Université du Québec à Chicoutimi, qui a agi à titre de professeure-conseillère. Par l'entremise de ses judicieux conseils, sa grande disponibilité, son calme et sa patience, elle a su à de nombreuses reprises me ramener dans le bon chemin. Je suis très fière de l'avoir eu comme professeure et j'estime son soutien tout au long de cette réalisation.

Dans un deuxième temps, je souhaite également remercier madame Mélanie St-Gelais, directrice des ressources humaines à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013, qui m'a permis de réaliser mon projet d'intervention au sein de cette organisation. Malgré son emploi du temps chargé, elle m'a fait beaucoup apprendre et grandir à travers cette expérience.

Je souhaite aussi remercier tout particulièrement madame Lucie Munger responsable du comité gestion des ressources humaines à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013. Elle n'a pas hésité à me prendre sous son aile durant mon projet d'intervention. Elle m'a donné du temps et de judicieux conseils qui m'ont permis de faire des avancements en tant qu'étudiante à la maîtrise en gestion des organisations.

Finalement, je ne peux passer sous silence l'aide et l'appui de ma mère et de mon mari qui ont toujours cru en moi. Merci pour votre présence, vos nombreux encouragements et votre amour.

S.G.

## RAPPORT EXÉCUTIF

### **MANDAT**

À la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013, mon secteur d'activités est la gestion et le recrutement des bénévoles. Le mandat de ce secteur est le suivant :

Sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, le mandat confié au secteur gestion et recrutement des bénévoles consiste à recruter, former, affecter et gérer les bénévoles nécessaires à la réalisation et à la bonne marche de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013.

Dans le cadre de mon intervention, le mandat est de réaliser un document d'information à partir du guide du comité organisateur, du guide des chefs ainsi que du guide des bénévoles. Celui-ci sera diffusé auprès des bénévoles de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013 du secteur des ressources humaines. Il servira à informer les bénévoles du secteur des ressources humaines sur la structure organisationnelle entourant la semaine du 1<sup>e</sup> au 9 mars, les rendre autonomes et davantage outillés afin de répondre aux besoins des bénévoles provenant d'autres secteurs par l'entremise de la ligne Info-Bénévole. Ainsi, la mobilisation pourra se réaliser entre l'organisation et ses bénévoles. Afin de jouer son rôle adéquatement, le document d'information devra être clair, simple, concis et rédigé dans le langage de l'organisation. Il agira à titre de formation spécifique dans le secteur des ressources humaines.

### **OBJECTIFS DU STAGE**

#### **OBJECTIF PRINCIPAL :**

L'objectif principal était de concevoir un document d'information à l'aide du guide du comité organisateur, du guide des chefs ainsi que du guide des bénévoles. Le document destiné aux bénévoles du secteur des ressources humaines a permis de les renseigner sur l'ensemble des composantes entourant la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec Saguenay-Hiver 2013 afin de répondre aux besoins des individus qui la composent.

## **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES :**

- 1) Avoir une vision du fonctionnement de la gestion de bénévoles;
- 2) Élaborer un document d'information spécifique pour les bénévoles du secteur des ressources humaines à la 48e Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013;
- 3) Définir une démarche pérenne de la gestion de bénévoles en contexte d'activités de rassemblement sportif pour les prochains Jeux du Québec.

## **RECOMMANDATIONS**

Suite à l'élaboration du document d'information et à l'expérience acquise dans le domaine du management du bénévolat, certaines recommandations sont à émettre, notamment pour la prochaine Finale des Jeux du Québec qui aura lieu à Longueuil à l'été 2014. En ce sens, voici une liste de pièges auxquels il importe de porter une attention particulière en management du bénévolat.

### **1. Ne pas connaître les motivations des individus qui font du bénévolat, leurs satisfactions ainsi que leurs besoins.**

Afin d'améliorer le recrutement et le maintien en place des bénévoles, il est essentiel de comprendre les caractéristiques et les motivations des bénévoles pour créer des programmes efficaces de recrutement et de maintien en place des bénévoles. Il importe aussi d'avoir le soutien de la direction dans cet exercice. Les personnes qui ont sous leur responsabilité des bénévoles doivent savoir ce qui attire et ce qui soutient leur engagement ainsi que les facteurs qui peuvent représenter une source de démotivation.

### **2. Rédiger des descriptions de postes vagues.**

Pour être efficace, il est essentiel de combler les postes de bénévoles par des individus qui ont les compétences requises. Pour ce faire, il importe de savoir en quoi consistent de manière précise les postes à combler dès le début du recrutement. Savoir placer un bénévole au bon endroit est extrêmement profitable, aussi bien pour le groupe que pour le bénévole.

### **3. Sous-estimer ou surestimer les besoins de bénévoles.**

Il importe d'estimer de façon réaliste le nombre de bénévoles dont on a besoin. Sous-estimer le nombre de bénévoles peut amener certains d'entre eux à se décourager car ils auront trop de travail, tandis que surestimer le nombre de bénévoles peut les pousser à croire qu'on n'a pas besoin de leurs services.

### **4. Contacter les bénévoles qui ont complété leur formulaire de bénévolat dans un délai trop long.**

Pour ne pas frustrer les bénévoles qui ont rempli leur formulaire de bénévolat, il serait souhaitable de les rappeler dans un délai raisonnable pour les tenir informés, leur faire un suivi ou encore leur confirmer leur horaire. Il importe de savoir que le bénévole porte un jugement sur un organisme dès ses premiers contacts avec celui-ci pour se rendre compte s'il répond à ses besoins ou non.

### **5. Ne pas contacter les bénévoles qui ont complété leur formulaire de bénévolat dans le cas ou leur service durant la semaine des Jeux du Québec n'est pas requis.**

Les Jeux du Québec mettent beaucoup d'énergie par l'entremise de différents médias afin d'informer la population qu'ils ont besoin de bénévoles. Pour le respect des individus qui ont rempli leur formulaire pour devenir bénévoles, il serait souhaitable de les contacter pour les informer que tous les postes de bénévoles ont été comblés.

### **6. Ne pas organiser une réunion par secteur, avant la semaine des Jeux du Québec, pour l'ensemble des bénévoles.**

Lorsque les individus s'engagent comme bénévoles, ils ne sont pas sûrs d'eux-mêmes ni de leurs compétences et ne savent pas trop ce que l'organisme attend d'eux. Il est primordial que les bénévoles sachent en quoi consisteront leurs tâches durant leur bénévolat. En vue d'être efficace durant la semaine des Jeux du Québec, il importe de les former et de les orienter avant leur entrée en fonction. La formation et l'orientation semblent dissiper les craintes qu'entretiennent la plupart des bénévoles au moment d'entreprendre une tâche.

## **CONCLUSION**

Le mandat établi lors de l'offre de services a été réalisé, soit la production d'un document d'informations pour les bénévoles assignés au secteur des ressources humaines à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013. En effet, l'organisation a bénéficié de ce document pour remplacer la formation spécifique de ce secteur. Ce document a été d'une grande utilité pour rendre les bénévoles plus autonomes grâce à la panoplie d'informations pertinentes s'y retrouvant.

## TABLE DES MATIÈRES

Remerciements .....	ii
Rapport exécutif .....	iii
Table des matières .....	vii
Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures.....	viii
Introduction .....	1
1. Contexte du stage .....	3
2. Mandat.....	4
3. Objectifs .....	5
4. Diagnostic préliminaire .....	6
4.1 La présentation des organisations.....	6
4.1.1 Sport Québec .....	6
4.1.1.1 Sa mission.....	6
4.1.1.2 Ses objectifs.....	6
4.1.2 Les Jeux du Québec.....	9
4.1.2.1 Sa mission.....	9
4.1.2.2 Ses objectifs.....	10
4.1.2.3 Son histoire.....	10
4.1.3 48 <sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013.....	11
4.1.3.1 Sa mission.....	11
4.1.3.2 Ses objectifs.....	11
4.2 Le bénévolat .....	12
4.2.1 Proposition de définition du bénévolat.....	12
4.2.2 L'ampleur du bénévolat au Québec .....	16
4.2.3 Pourquoi les gens font-ils du bénévolat?.....	17
5. Problématique.....	18
6. Cadre d'analyse de l'intervention.....	19
6.1 Le management du bénévolat.....	19
6.2 Le modèle de Laurent Pujol .....	20
6.3 L'analyse du modèle de Laurent Pujol .....	21
6.4 Conclusion sur l'analyse du modèle de Laurent Pujol .....	38
6.5 L'application du modèle à la 48 <sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec .....	39
6.5.1 Le contenu du document d'information.....	39
6.5.2 Étape 14 : une gestion globale des actions de la formation.....	40
7. Méthodologie.....	42
8. Résultats escomptés.....	43
9. Déroulement du stage .....	44
9.1 La description des activités .....	44
9.1.1 Les rencontres avec la chargée de formation pratique.....	44
9.1.2 Cueillir et analyser la documentation interne existante.....	44
9.1.2.1 L'organisation .....	44

9.1.2.2 Les procédures et politiques .....	44
9.1.2.3 Le travail déjà effectué .....	45
9.1.3 Assister aux différentes réunions.....	45
9.1.3.1 Les réunions mensuelles.....	45
9.1.3.2 Les réunions hebdomadaires .....	45
9.1.4 Analyser la littérature sur la gestion et la formation des bénévoles .....	46
9.1.5 Préparer le document final.....	46
9.1.5.1 Faire accepter le document par la chargée de formation pratique .....	46
9.1.5.2 Préparer les annexes .....	46
9.1.5.3 Le document final.....	47
10. Résultats obtenus .....	48
11. Recommandations .....	49
Conclusion.....	51
Bibliographie .....	52
Annexes.....	55
Annexe 1 Offre de services .....	56
Annexe 2 Quatre composantes de la pratique sportive .....	70
Annexe 3 Qui sont les personnes les plus susceptibles de faire du bénévolat ....	72
Annexe 4 Organigramme de la 48 <sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec.....	74
Annexe 5 Plan de la formation générale offerte à tous bénévoles .....	76

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Répartition des taux de donateurs et de bénévoles.....	16
---	----

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Modèle de Laurent Pujol (2009).....	20
--	----

## INTRODUCTION

Le programme de Maîtrise en gestion des organisations (MGO) forme des intervenants et des chercheurs aptes à promouvoir l'innovation dans le domaine de la gestion des organisations. Il permet aux étudiants de développer leurs connaissances et leurs habiletés afin de favoriser l'adaptation des organisations dans un environnement qui évolue constamment (Guide de l'intervenant, 2012). Le stage en entreprise permet à l'étudiant de confronter la théorie avec les situations réelles vécues dans l'organisation.

Dans le but de répondre aux exigences de la Maîtrise en Gestion des Organisations, dans le cadre du volet professionnel<sup>1</sup>, une intervention dans une entreprise est requise en plus d'un rapport d'intervention. Ce rapport d'intervention fait l'objet de ce travail. Il découle de l'offre de services (annexe 1) présentée à madame Mélanie St-Gelais, directrice des ressources humaines à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013. Il est l'aboutissement de 10 semaines d'activités à raison d'environ 35 heures par semaine au sein de cette organisation.

Ce projet d'intervention relate les étapes suivies pour la réalisation du guide d'information destiné aux bénévoles assignés au secteur des ressources humaines pour la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013. Au cours des pages qui suivent, vous retrouverez, entre autres, le contexte, le mandat et les objectifs relatifs à cette intervention pratique. Le diagnostic préliminaire vous fera découvrir les organisations encadrant la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013. La problématique situera le contexte de la gestion des bénévoles à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013. Dans ce sens, le cadre d'analyse de l'intervention sera présenté, soit celui de Laurent Pujol (2009), puis appliqué à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013. Ensuite, la méthodologie permettant de recueillir l'information nécessaire à la réalisation du mandat sera exposée. Les résultats escomptés traduiront les objectifs fixés de départ. Ceux-ci seront explicités davantage dans la partie « déroulement du

---

<sup>1</sup> Sur la base de connaissances et d'habiletés relatives aux différents rôles que le gestionnaire a à assumer dans l'organisation, les étudiants sont appelés à développer une compréhension et un savoir-faire dans un domaine particulier (entrepreneurship, international, innovation). Ils sont par la suite invités à confronter leurs apprentissages à des applications en situations réelles (Guide de l'intervenant, janvier 2013 : 1).

stage ». Par la suite, la partie « déroulement du stage » détaillera les différentes étapes qui découlent du cadre théorique choisi. Finalement, les résultats obtenus seront évalués selon les objectifs de départ et en fonction des résultats escomptés. Par la suite, les résultats seront retransmis à l'organisation avec des recommandations sur la gestion des bénévoles pour les prochains Jeux du Québec qui auront lieu à Longueuil à l'été 2014.

## **1. CONTEXTE DU STAGE**

Puissante source d'inspiration et de mobilisation, l'organisation des Jeux du Québec coordonnée par *SPORTSQUÉBEC*, rassemble dans un projet commun axé sur la jeunesse, les forces vives de fédérations sportives, de régions, de corporations municipales, du milieu de l'éducation, d'entreprises privées et du gouvernement. Les Jeux du Québec constituent le plus important rassemblement multisports au Québec. Il s'agit d'un phénomène unique, qui depuis sa création en 1970, a impliqué plus de 3 millions de personnes à travers le Québec. Grâce à l'entremise de ses différentes activités qui visent l'initiation au sport, la récréation, la compétition et la performance de haut niveau, les Jeux du Québec incitent la pratique du sport chez les jeunes et les soutiennent dans leur cheminement vers l'excellence.

La 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013 a comme mission de centrer ses interventions sur l'athlète, tout en lui permettant de réaliser ses performances sportives dans les meilleures conditions possibles et en favorisant un séjour propice à la socialisation avec les autres membres de la Famille des Jeux ainsi qu'avec la population de Ville de Saguenay et de notre région.

La 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013 réunit près de 4 000 bénévoles indispensables à sa réussite. Ils reçoivent tous une formation générale et une formation spécifique au secteur auquel ils sont assignés à l'exception des bénévoles du secteur des ressources humaines qui ne reçoivent pas de formation spécifique. Ainsi, pour les besoins du présent mandat, il était approprié d'élaborer un document d'information destiné aux bénévoles de ce secteur pour leur permettre de répondre aux besoins exprimés par les bénévoles des autres secteurs notamment par l'entremise de la ligne Info-Bénévole pour que la mobilisation puisse se réaliser. C'est dans cette optique que la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013 a eu recours à une stagiaire à la Maîtrise en gestion des organisations.

## **2. MANDAT**

À la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013, mon secteur d'activités est la gestion et le recrutement des bénévoles. Le mandat de ce secteur est le suivant :

Sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, le mandat confié au secteur gestion et recrutement des bénévoles consiste à recruter, former, affecter et gérer les bénévoles nécessaires à la réalisation et à la bonne marche de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013.

Dans le cadre de mon intervention, le mandat est de réaliser un document d'information à partir du guide du comité organisateur, du guide des chefs ainsi que du guide des bénévoles. Celui-ci sera diffusé auprès des bénévoles de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013 du secteur des ressources humaines. Il servira à informer les bénévoles du secteur des ressources humaines sur la structure organisationnelle entourant la semaine du 1<sup>e</sup> au 9 mars, les rendre autonomes et davantage outillés afin de répondre aux besoins des bénévoles provenant d'autres secteurs par l'entremise de la ligne Info-Bénévole. Ainsi, la mobilisation pourra se réaliser entre l'organisation et ses bénévoles. Afin de jouer son rôle adéquatement, le document d'information devra être clair, simple, concis et rédigé dans le langage de l'organisation. Il agira à titre de formation spécifique dans le secteur des ressources humaines.

### **3. OBJECTIFS**

#### **OBJECTIF PRINCIPAL :**

L'objectif principal était de concevoir un document d'information à l'aide du guide du comité organisateur, du guide des chefs ainsi que du guide des bénévoles. Le document destiné aux bénévoles du secteur des ressources humaines a permis de les renseigner sur l'ensemble des composantes entourant la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec Saguenay-Hiver 2013 afin de répondre aux besoins des individus qui la composent.

#### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES :**

- 1) Avoir une vision du fonctionnement de la gestion de bénévoles;
- 2) Élaborer un document d'information spécifique pour les bénévoles du secteur des ressources humaines à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013;
- 3) Définir une démarche pérenne de la gestion de bénévoles en contexte d'activités de rassemblement sportif pour les prochains Jeux du Québec.

## **4. DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE**

### **4.1 LA PRÉSENTATION DES ORGANISATIONS**

#### **4.1.1 Sports Québec**

*SPORTSQUÉBEC*<sup>2</sup> est gestionnaire de l'ensemble du programme des Jeux du Québec. Dans la réalisation de son mandat, il collabore avec différents partenaires, qu'ils soient associatifs, institutionnels ou socio-économiques, en provenance du milieu local, régional ou provincial. *SPORTSQUÉBEC* détermine les orientations du programme en collaboration avec les partenaires et concerte leurs interventions dans le programme. Il met en place des mécanismes de communication et de coordination aux niveaux régional et provincial, il valide le positionnement du programme des Jeux du Québec dans le cadre du plan de développement de l'excellence des fédérations sportives, en assure le suivi et garantit la réalisation du programme conformément à l'esprit et aux règlements des Jeux dans le respect des devis techniques qui doivent concorder avec les orientations du programme<sup>3</sup>.

##### **4.1.1.1 Sa mission**

*SPORTSQUÉBEC*, corporation privée dans une approche globale de la pratique sportive, assume le leadership du sport fédéré au Québec par la promotion et la défense des intérêts de la collectivité sportive ainsi que par la gestion de programmes sportifs et ce, aux niveaux québécois et canadien.

##### **4.1.1.2 Ses objectifs**

Dans le cadre de sa mission générale, les objets de la Corporation sont les suivants :

1.
  - Représenter les organismes membres auprès des partenaires, des paliers de gouvernement et du public;
  - Assurer la concertation des membres entre eux et avec les partenaires du

---

<sup>2</sup> L'ensemble des informations transmises à l'égard de *SPORTQUÉBEC* s'inspire du site internet suivant : SPORT QUEBEC. *Mission et objectifs*. [En ligne]. Adresse URL <http://www.sportsquebec.com/pages/mission-de-sports-quebec.aspx> (page consultée le 3 février 2013).

système sportif québécois et du système sportif canadien;

- Promouvoir et défendre les intérêts du sport fédéré et de la collectivité sportive aux tribunes d'influence, du palier local au palier canadien;
  - Promouvoir les intérêts des francophones auprès de la communauté sportive canadienne et des instances concernées;
  - Offrir des services-conseils en sport à la communauté francophone canadienne et collaborer à la promotion du sport auprès de ces communautés.
2. • Développer et réaliser des services de soutien professionnel et technique au profit des membres et de la communauté sportive;
- Assurer la gestion de ses propriétés actuelles : Jeux du Québec, Gala Sports Québec, Omnium *SPORTSQUÉBEC*, Ordre des Jeux du Québec et de toute autre propriété éventuelle.
3. • Assurer le développement et la gestion du programme des Jeux du Québec en association avec les partenaires suivants :
- les fédérations sportives
  - les Unités régionales de loisir et de sport (URLS)
  - les milieux organisateurs des Finales des Jeux du Québec
  - les commanditaires nationaux
  - le gouvernement du Québec
  - tout autre partenaire requis
- Déterminer les orientations du programme en collaboration avec les partenaires et concerter les interventions dans le programme;
  - Mettre en place des mécanismes de communication et de coordination pour faire le lien, notamment entre les niveaux régional et provincial;
  - Valider le positionnement du programme dans le cadre des plans de développement de l'excellence des fédérations sportives et des plans d'action en sport des Unités régionales de loisir et de sport;

- Définir les rôles et mandats des partenaires et collaborer à l'élaboration des paramètres pour le soutien financier;
  - Élaborer un plan marketing et de financement et coordonner sa réalisation en collaboration avec les partenaires;
  - Coordonner les opérations liées au transport des participants pour les Finales des Jeux du Québec.
- 4.
- Contribuer à l'acquisition de connaissances et au développement de compétences des cadres sportifs en collaboration avec les paliers de gouvernement et les partenaires concernés;
  - Assurer la gestion et la coordination de programmes de formation et de perfectionnement des cadres sportifs.
- 5.
- Promouvoir, reconnaître et valoriser l'excellence en sport notamment par le Gala Sports Québec.
- 6.
- Développer et réaliser des programmes de financement pour soutenir la mission de *SPORTSQUÉBEC*;
  - Recevoir des dons, legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières ou immobilières, administrer de tels dons, legs et contributions;
  - Collaborer avec des organisations donatrices à l'attribution de bourses en sport;
  - Favoriser les activités de financement des membres et de la collectivité sportive par la gestion d'un programme d'émission de reçus d'impôt conforme aux exigences de Revenu Canada et Revenu Québec.

### 4.1.2 Les jeux du Québec

Un programme sportif multidisciplinaire qui a touché directement plus de 3 millions de personnes depuis sa création en 1970, et ce, partout au Québec. Puissante source d'inspiration et de mobilisation, l'organisation des Jeux du Québec, coordonnée par **SPORTSQUÉBEC**, rassemble dans un projet commun axé sur la jeunesse, les forces vives de fédérations sportives, de régions, de corporations municipales, du milieu de l'éducation, d'entreprises privées et du gouvernement.

Le programme des Jeux du Québec<sup>4</sup> inclut :

- La Finale des Jeux du Québec : une compétition provinciale annuelle regroupant les meilleurs athlètes mineurs de toutes les régions du Québec. Les Finales ont lieu l'hiver aux années impaires et l'été aux années paires.
- Les Jeux du Québec régionaux : des activités et compétitions dans plus de 50 sports tenues deux fois par années, hiver et été, partout au Québec. Les Jeux régionaux permettent notamment aux athlètes de se qualifier pour la Finale des Jeux du Québec.
- Mes Premiers Jeux : journées d'initiation au sport pour les 6 à 12 ans tenues dans différentes municipalités au Québec.
- La Caravane des Jeux du Québec : installation mobile qui visite les grands événements pour mettre en contact pour la première fois les jeunes avec un sport fédéré.

#### 4.1.2.1 Sa mission

Programme sportif multidisciplinaire de **SPORTSQUÉBEC**, il est axé sur la compétition au sens des quatre composantes<sup>5</sup> de la pratique sportive (initiation, récréation, compétition, haut niveau), les Jeux du Québec se donnent pour mission de favoriser le développement des jeunes Québécois. Les Jeux régionaux visent la

---

<sup>4</sup> L'ensemble des informations transmises à l'égard des Jeux du Québec s'inspire du site internet suivant : JEUX DU QUÉBEC. *Mission et objectifs*. [En ligne]. Adresse URL : [http://www.jeuxduquebec.com/Mission\\_et\\_objectifs-fr-35.php](http://www.jeuxduquebec.com/Mission_et_objectifs-fr-35.php) (page consultée le 3 février 2013)

<sup>5</sup> Consulter annexe 2.

participation du plus grand nombre d'athlètes et de sports et la Finale vise le cheminement de l'athlète vers l'excellence.

#### **4.1.2.2 Ses objectifs**

- Favoriser la participation du plus grand nombre de jeunes et de sports aux Jeux du Québec régionaux;
- Promouvoir la pratique sportive dans un cadre sécuritaire;
- Soutenir le développement du sport en régions;
- Contribuer au développement de l'athlète engagé dans la poursuite de l'excellence;
- Contribuer au développement du personnel d'encadrement (officiels et entraîneurs).

#### **4.1.2.3 Son histoire**

C'est à la fin des années 1960 que prenait forme dans l'esprit des principaux responsables du sport, la possibilité d'instaurer au Québec un événement de même nature que les Jeux du Canada et qui prendrait le nom de Jeux du Québec. Le succès remporté par la première édition en août 1970 a dépassé les prévisions les plus optimistes : plus de 100 000 participants partout au Québec prirent part aux compétitions. C'est de cet engouement que naît l'idée de réaliser également un événement provincial, réunissant toutes les régions dans une ville hôte. En 1971, l'idée se concrétise alors que Rivière-du-Loup reçoit la première Finale des Jeux du Québec.

### **4.1.3 La 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013**

#### **4.1.3.1 Sa mission**

Organiser la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013<sup>6</sup> en centrant nos interventions sur l'athlète tout en lui permettant de réaliser ses performances sportives dans les meilleures conditions possibles et en favorisant un séjour propice à la socialisation avec les autres membres de la Famille des Jeux et la population de Ville de Saguenay et de notre région.

#### **4.1.3.2 Ses objectifs**

1. Offrir des conditions de compétitions sportives performantes;
2. Offrir à la Famille des Jeux des conditions de travail favorisant une intervention professionnelle de qualité;
3. Offrir à la Famille des Jeux un séjour agréable dans un esprit de fête;
4. Faire des Jeux du Québec un évènement écoresponsable;
5. Promouvoir les bienfaits de saines habitudes de vie par la pratique de l'activité physique;
6. Démontrer le pouvoir de mobilisation du milieu;
7. Favoriser la concertation du milieu sur un projet de société.

---

<sup>6</sup> L'ensemble des informations transmises à l'égard de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec Saguenay-Hiver 2013 s'inspire du site internet suivant : SAGUENAY-HIVER 2013. *Mission et objectifs*. [En ligne]. Adresse URL : [http://saguenay2013.jeuxduquebec.com/Mission\\_et\\_objectifs-fr-35.php](http://saguenay2013.jeuxduquebec.com/Mission_et_objectifs-fr-35.php) (page consultée le 3 février 2013).

## 4.2 LE BÉNÉVOLAT

### 4.2.1 Proposition de définition du bénévolat

De nombreux auteurs ont défini leur propre vision du bénévolat, toutefois, c'est celle de Laurent Pujol (2009) qui a retenu davantage mon attention. L'auteur du livre « Le management du bénévolat », Laurent Pujol (2009), ne propose pas une phrase qui correspond à sa vision du bénévolat comme le font la plupart des auteurs. Il opte plutôt pour montrer qu'une définition pertinente passe par l'emploi de composantes (ou critères). Selon Pujol (2009), la définition globale du bénévolat est la somme de la définition souple issue des huit composantes de *continuum* (partie variable) et de celle tirée des trois composantes binaires (partie fixe). Dans son approche, il observe les deux types de composantes de la manière suivante :

Les composantes *continuum* contiennent des nuances. C'est-à-dire que, dépendamment des formes de bénévolat, leur intensité varie. Le point de vue de l'analyste influe aussi sur ce positionnement. Il s'agit donc de la partie variable de la définition. Une définition traditionnelle du bénévolat utiliserait sans nuance chacune des huit composantes de *continuum* de la manière suivante: « le bénévolat est un engagement au service de l'intérêt général, dans une organisation formelle; il ne concurrence pas un emploi rémunéré; il est susceptible de faire l'objet de sélection; c'est un don de temps et de compétences qui s'effectue en dehors du temps professionnel et familial<sup>7</sup> ». Toutefois, la notion de continuum apporte de la flexibilité, de la souplesse et une graduation sur chacune des composantes mentionnées.

Quant aux composantes binaires, elles complètent la définition ci-dessus en affirmant que : « le bénévolat est un acte libre, gratuit, non soumis à un contrat de travail<sup>8</sup> ». Il s'agit là de la partie fixe de la définition.

---

<sup>7</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur p.5.

<sup>8</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur p.6.

## **Composantes de continuum selon Pujol (2009) :**

### **1. Engagement**

Le bénévolat sous-entend une implication, un attachement à la mission qui varie en termes de temps d'un individu à un autre. « S'il tolère les écarts, le bénévolat appelle une certaine régularité dans la pratique, même s'il s'agit d'un bénévolat ponctuel, le temps d'une mission<sup>9</sup>».

### **2. Au service de l'intérêt général (charité, solidarité, altruisme)**

Le rapport à autrui est essentiel. On souligne l'importance entre un aidant d'une part et un aidé d'autre part<sup>10</sup>. Le critère de l'intérêt général, de la relation aidant/aidé laisse place à la discussion de même que leur corollaire, le désintéressement. Prenons l'exemple de bénévoles d'une association professionnelle dont la mission est tournée vers l'intérêt de leurs seuls adhérents. Ces bénévoles ont choisi de s'engager au profit d'un groupe auquel ils appartiennent. Leurs finalités sont certainement différentes de celles d'une association caritative (public externe concerné). Par exemple, des bénévoles qui participent à la réfection d'un monument historique. Ceux-ci ne se retrouvent pas dans une relation aidant/aidé, ils participent au service de l'intérêt général.

### **3. Dans une organisation formelle reconnue par la loi**

L'image du bénévolat est reliée, dans la grande majorité des cas, à une structure organisée : l'association. En France, le bénévolat associatif représente 85 % à 90 % du bénévolat total<sup>11</sup>. Toutefois, d'autres organismes peuvent être concernés (mutuelles, sociétés, coopératives, établissements publics, municipalités...). Il importe de savoir qu'un bénévolat informel existe; il ne requiert pas l'adhésion à une structure. Le bénévolat informel se réalise via un groupe, par exemple une personne qui nettoierait les plages suite à une marée noire ou par action solitaire. En effet, il est possible de faire du

---

<sup>9</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur p.5.

<sup>10</sup> ROBICHAUD S. 2003. *Le Bénévolat entre le cœur et la raison*. Québec : JCL, éditeur.

<sup>11</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur p.7.

bénévolat seul et hors organisme, par exemple aider les enfants d'un voisin à faire leurs devoirs. On parle ici de « bénévolat spontané<sup>12</sup> » ou de « bénévolat non encadré<sup>13</sup> ».

#### **4. Non-concurrence avec un emploi rémunéré**

Les travaux d'Halba<sup>14</sup> attestent de la non-concurrence du bénévolat versus l'emploi salarié. Pour chiffrer quantitativement le bénévolat, on peut parler « d'emploi équivalent temps plein » et de valorisation du bénévolat dans la comptabilité.

#### **5. Il peut y avoir une barrière à l'entrée**

Le bénévolat n'exclut pas pour certaines activités, l'obtention d'une attestation ou d'un diplôme ni, plus largement, d'autres formes de sélection de candidats en fonction de l'organisme.

#### **6. Don de temps et de compétences**

La notion de compétence dépend, dans son intensité, du type de structure et d'objet social ainsi que du poste visé. « Certains militants n'intéressent que pour leur présence (effet de nombre); d'autres (cf. les barrières à l'entrée) sont recrutés parce qu'ils sont très compétents ». Entre ces extrêmes, le bénévolat offre des possibilités d'absorber les différentes formes de compétences individuelles, surtout si les bénévoles ont été en mesure de bien s'orienter.

#### **7. En dehors du temps professionnel**

Malgré que plusieurs auteurs considèrent cette composante comme binaire, Pujol (2009) la considère plutôt que de continuum. Il n'est théoriquement pas possible d'estimer comme bénévole une personne qui fait bénéficier un organisme de son expertise sur son temps de travail, par exemple, un après-midi par mois. Cette situation est possible lorsqu'une organisation met en place un système d'engagement, librement choisi par les salariés en collaboration avec une association intéressée. Que penser d'un salarié qui participe à une réunion syndicale donnant lieu à une négociation qui procure un niveau de

<sup>12</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur p.7.

<sup>13</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur p.7.

<sup>14</sup> Cité par Pujol (2009).

stress supérieur à ses activités habituelles et qui a pour effet de les retarder. Est-ce du bénévolat?

### **8. En dehors du temps familial**

Dans l'unité domestique, l'action est liée aux devoirs parentaux, par exemple : obligation alimentaire, aide aux enfants mineurs et majeurs. Dans ces situations, il n'est pas question de bénévolat. Par contre, dans la famille, mais dans un cercle élargi (en dehors de l'unité domestique), il existe des solidarités choisies. Dans ce cas, la présence de devoir diminue et celle du choix s'accroît, laissant la place à un bénévolat dit familial.

### **Composantes binaires :**

#### **9. L'acte d'engagement est volontaire**

Acte d'engagement qui se dit libre, non contraint. La liberté de s'engager est consubstantielle au bénévolat.

#### **10. Gratuité**

L'action n'est pas rémunérée malgré qu'il y ait possibilité de remboursement de frais, par exemple, des frais de déplacement ou encore d'hébergement. Toutefois, la gratuité ne s'oppose pas à l'éventualité d'une valorisation sociale et ne signifie pas l'absence de satisfaction personnelle ressentie. Le bénévolat procure l'occasion aux personnes qui le désirent de tisser des liens sociaux qui peuvent être bien utiles.

#### **11. L'acte de bénévolat n'est pas soumis à une subordination juridique**

Deux éléments principaux distinguent le salariat et le bénévolat : une rémunération et un lien de subordination juridique. Contrairement aux bénévoles, les salariés ont un contrat de travail : « Le contrat de travail est la convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération. » (Pujol, 2009 : 5). On constate que le bénévole n'est pas légalement défini et de ce fait, qu'il n'a pas de statut juridique non plus. Même si le bénévole n'a pas de contrat de travail, il doit tout de même respecter les lois en vigueur

dans le pays, les normes de sécurité dans son domaine d'activité ainsi que les statuts de son organisation.

#### 4.2.2 L'ampleur du bénévolat au Québec

En 2010, selon l'enquête sur le don, le bénévolat et la participation de Statistique Canada, le Québec est la province où l'on consacre le moins d'heures au bénévolat, soit 128 heures annuelles par bénévole, ce qui représente 28 heures de moins que la moyenne canadienne. Seulement 36,7 % des Québécois participent à des activités volontaires, comparativement à 47 % des Canadiens.

*Tableau 1: Répartition des taux de donateurs et de bénévoles*

<b>Répartition des taux de donateurs et de bénévoles</b>				
(Dons moyens et heures de bénévolat, selon la province et le territoire, population âgée de 15 ans et plus, 2010)				
	Taux de donateurs	Don annuel moyen*	Taux de bénévoles	Nombre moyen d'heures de bénévolat*
<b>Canada</b>	<b>84,1 %</b>	<b>446 \$</b>	<b>47,0 %</b>	<b>156 h</b>
Terre-Neuve-et-Labrador	91,7 %	331 \$	52,1 %	155 h
Île-du-Prince-Édouard	91,4 %	479 \$	55,7 %	157 h
Nouvelle-Écosse	87,7 %	369 \$	53,8 %	207 h
Nouveau-Brunswick	88,1 %	380 \$	48,7 %	154 h
Québec	84,6 %	208 \$	36,7 %	128 h
Ontario	84,4 %	526 \$	47,7 %	164 h
Manitoba	86,2 %	519 \$	52,9 %	141 h
Saskatchewan	84,1 %	544 \$	58,2 %	143 h
Alberta	83,7 %	562 \$	54,7 %	140 h
Colombie-Britannique	80,1 %	543 \$	49,8 %	178 h
Yukon	82,2 %	514 \$	48,9 %	131 h
Territoires du Nord-Ouest	59,5 %	412 \$	36,5 %	173 h
Nunavut	59,3 %	344 \$	41,2 %	152 h

\* Les estimations du nombre annuel moyen d'heures et des dons annuels moyens sont calculées pour les bénévoles et les donateurs seulement.  
SOURCE : STATISTIQUE CANADA

### 4.2.3 Pourquoi les gens font-ils du bénévolat?

Les gens qui font du bénévolat cherchent les occasions de se réaliser, souhaitent découvrir des facettes cachées de leur personnalité et de celle des autres. Le responsable des bénévoles doit leur donner le sentiment qu'ils créent des liens de solidarité avec leur communauté et leur apportent une contribution. Il importe aussi de les soutenir et de les reconnaître pour avoir des bénévoles débordants d'énergie, qui ont du plaisir en travaillant et qui se sentent mieux qu'avant de faire du bénévolat.

Selon une étude menée par le Centre d'action bénévole d'Ottawa-Carleton<sup>15</sup>, voici les facteurs qui influencent la décision de devenir bénévole :

- le sentiment d'accomplir quelque chose;
- la reconnaissance et la rétroaction;
- l'épanouissement personnel;
- la possibilité de rendre service en compensation d'un bienfait reçu;
- la possibilité de faire évoluer la société;
- les liens familiaux;
- l'amitié, le soutien, la création de liens et un sentiment d'appartenance.

Toujours selon la même étude, voici les facteurs qui peuvent décourager les bénévoles :

- gestion désordonnée;
- manque d'appui de la part du conseil d'administration;
- indifférence du personnel;
- manque de formation et d'orientation;
- manque de relations personnelles et d'appui;
- tâche peu adaptée;
- retrait des petits avantages;
- financement insuffisant.

Il faut toujours garder en tête que les bénévoles constituent une ressource limitée qu'il importe de bien gérer.

---

<sup>15</sup> Centre d'action bénévole Ottawa-Carleton. 1992. *Pourquoi les gens font du bénévolat?* [En ligne]. Adresse URL: <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/pourquo1.htm> (page consultée le 5 mars 2013).

## **5. LA PROBLÉMATIQUE**

Nonobstant, le fait d'être organisé et préparé, il importe de savoir que dans une démarche citoyenne d'engagement, le bénévole a des attentes particulières envers l'organisme notamment qu'il contribue à son développement personnel. L'organisme a le devoir de ne pas seulement viser « l'efficacité » du bénévole, mais aussi son « bien-être ». En ce sens, le bénévolat est de plus en plus vécu à la fois comme un moyen d'affirmer ses valeurs (humanitaires, sociales) et comme un outil de développement individuel (Moyen, 2007 : 29). On remarque que bien souvent, en échange d'un « travail non rémunéré », le bénévole cherche à accumuler des expériences précieuses ainsi qu'à étoffer ses relations sociales. Le bénévolat est souvent vécu comme une expérience personnelle enrichissante.

Dans ce sens, avant de recruter des bénévoles, il importe au préalable d'identifier clairement les besoins de l'organisme, d'établir un système efficace de gestion des bénévoles, d'avoir des buts bien déterminés en plus d'un plan d'action qui permet de réaliser les objectifs. La clé du succès repose sur une démarche pour une meilleure association entre l'organisation et ses bénévoles.

La 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013 réunit près de 4 000 bénévoles indispensables à sa réussite; réussite qui repose sur la qualité de ses ressources humaines qui sont en majeure partie des bénévoles. Ces derniers reçoivent tous une formation générale et une formation spécifique au secteur auquel ils sont assignés à *l'exception des bénévoles du secteur des ressources humaines* qui ne reçoivent pas de formation spécifique. Ainsi, il était approprié d'élaborer un document d'information destiné aux bénévoles de ce secteur. Leur rôle est primordial puisqu'ils constituent le fondement de l'organisme.

## **6. CADRE D'ANALYSE ET D'INTERVENTION**

### **6.1 LE MANAGEMENT DU BÉNÉVOLAT**

Le management du bénévolat est une « méthode fondée sur des principes. Elle place au centre de ses préoccupations les bénéficiaires des services, les bénévoles, la structure. Elle a pour but d'apporter une aide au fonctionnement des organisations à mission complexe (et moins complexe) et de dynamiser l'action des bénévoles » (Pujol, 2009 : 144). De plus, selon Pujol, des bénévoles « gérés » comprennent mieux les enjeux de leur environnement. Ils animent et irriguent la structure, se réapproprient la mission et veillent à garder bien vivant le projet. Comme les associations ne sont pas les seules à accueillir des bénévoles, le management du bénévolat s'adapte aux différents types d'organisations et s'applique à des structures extrêmement diverses qui parfois n'ont qu'une chose en commun, celle d'avoir des bénévoles.

En somme, pour être efficace en vue d'atteindre ses objectifs, un organisme sans but lucratif doit mettre en place un système de gestion des bénévoles. C'est en procédant systématiquement à une gestion planifiée et efficace des bénévoles que l'on contribuera à la réussite de l'organisme à long terme considérant que l'implication, la motivation et l'encadrement des bénévoles nécessitent une gestion continue. La présence régulière des bénévoles, leur fiabilité et leur ponctualité, l'intérêt, l'enthousiasme et l'image de marque positive envers l'organisme, sont tous des indicateurs qui confirmeront un système efficace et positif de gestion des bénévoles.

La littérature sur la gestion des ressources humaines telle qu'elle se présente habituellement dans les manuels de gestion s'adresse traditionnellement à la relation aux salariés. L'approche présentée dans ce rapport, celle préconisée par Laurent Pujol, s'adresse plutôt aux bénévoles. C'est la raison pour laquelle le cadre d'analyse de l'intervention repose sur cette approche spécifique bien que auteurs aient été consultés.

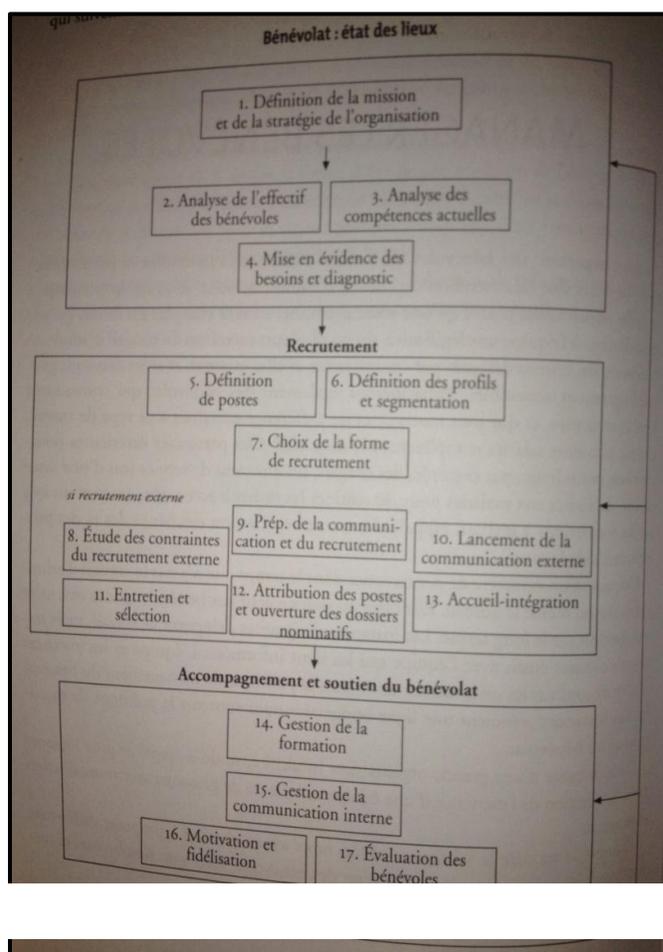
## 6.2 LE MODÈLE DE LAURENT PUJOL

L'ouvrage de Laurent Pujol se tourne délibérément vers le management du bénévolat en vue de comprendre comment une organisation peut gérer efficacement son bénévolat.

Selon cet auteur, avant de se lancer dans le cœur de l'activité du management des bénévoles, il importe de faire une période d'observation de l'organisation. De cette analyse en amont découle un processus opérationnel rigoureux comportant 17 étapes.

Ainsi, le cadre d'analyse de l'intervention est celui de Laurent Pujol. Une représentation graphique de ce modèle est proposée ci-contre.

Figure 2 : Modèle de Laurent Pujol (2009)



### 6.3 L'ANALYSE DU MODÈLE DE LAURENT PUJOL

#### **BÉNÉVOLAT DANS L'ORGANISATION : ÉTAT DES LIEUX**

Avant de se lancer dans le cœur du management du bénévolat, les gestionnaires observent l'organisation dans laquelle ils œuvreront. De cette analyse en amont s'en suit un processus opérationnel rigoureux.

#### **1) DÉFINITION DE LA MISSION ET DE LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION**

En matière de management, plus particulièrement de management associatif, tout part du projet et de son appropriation par les membres<sup>16</sup>. Selon Pujol (2009), le management du bénévolat est « au service » de ce projet et doit porter les actions requises en vue d'atteindre les buts et les objectifs de la stratégie<sup>17</sup>. Avant toute chose, il convient de décrire ces éléments avec le plus de précision possible. Ensuite, on est en mesure de déterminer quelles activités doivent être entreprises pour mener à bien le projet. L'équipe responsable du bénévolat doit se pencher sur certaines questions : est-ce que l'ensemble des activités actuelles est cohérent avec la mission et la stratégie? Est-ce que certaines tâches sont superflues ou inadaptées?

La définition du projet est à la base de la stratégie et du management des organisations, et en particulier des associations. Certes, les statuts indiquent quelle est la mission de l'organisation, mais cela ne suffit pas pour donner une impulsion de longue durée. Périodiquement, les acteurs devraient réfléchir au sens de leur action. Donner du sens, c'est éviter de retomber dans une routine pour laquelle la mission du début est presque devenue secondaire par rapport aux contraintes du fonctionnement (paiement des salaires, gestion du quotidien...) d'une organisation désormais instituée<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> BIGOURDAN B., TCHERKACHINE D., *Le projet associatif*, Juris-Service, 2004.

<sup>17</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur.

<sup>18</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur.

## **2) ANALYSE DE L'EFFECTIF EXISTANT DES BÉNÉVOLES**

Malgré que l'analyse se centre sur l'organisation, il s'avère nécessaire d'avoir une connaissance générale du phénomène bénévole (sociologique, psychologique, économique). Selon l'auteur, l'analyse de l'effectif porte sur l'évolution sur plusieurs années du bénévolat de la structure. Il importe de connaître tant quantitativement que qualitativement la composition du bénévolat. C'est-à-dire, à partir d'une :

Étude individualisée, l'évolution du bénévolat sur plusieurs années est analysée en s'appuyant sur les critères suivant : âge, sexe, ancienneté dans la structure, la fonction, lieu de domicile, profession actuelle et/ou passée, volume-temps consacré... Seront mis en évidence [...] avec d'autres analyses plus fines obtenues par le croisement de données<sup>19</sup>.

## **3) ANALYSE DES COMPÉTENCES ACTUELLES**

En vue de préparer l'avenir, il importe de faire le point sur les compétences des bénévoles au sein de l'organisme. Les caractéristiques propres à chaque bénévole doivent répondre aux exigences de leur poste. Le dossier nominatif (étape 12), apporte des informations à l'égard des compétences qu'ils détiennent, leurs centres d'intérêt ainsi que sur leurs motivations.

## **4) MISE EN ÉVIDENCE DES BESOINS ET DIAGNOSTIC**

Les besoins en termes de tâches à effectuer se manifestent à la suite de changements de différentes natures auxquels fait face l'organisation. Aussi, selon les cas, il arrive de constater un écart entre les compétences requises par un projet et les compétences réellement détenues (étape 3). Il importe également de porter une attention particulière à la sous-utilisation ou la sous-valorisation de certains bénévoles compétents puisque ces compétences peuvent être porteuses d'opportunités à percevoir en tant que sources de motivation pour les bénévoles et de développement stratégique.

---

<sup>19</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur.

## **RECRUTEMENT DES BÉNÉVOLES**

Le recrutement des bénévoles comprend de nombreux enjeux qui appellent à une réflexion fluide et plus organisée en raison de la nature de ces acteurs non salariés.

### **5) DÉFINITION PRÉCISE DES POSTES ET ÉTUDE DE RISQUE**

Chaque poste de bénévole doit faire l'objet d'une description claire et précise de manière à ce que la personne qui y est assignée sache à quoi s'en tenir. L'auteur nous suggère d'utiliser fiche de rôle ou encore fiche de mission plutôt que description de poste, car ces termes sont davantage adaptés au contexte de bénévolat. Il souligne également que chacun des postes doit contenir un élément de clarté, de reconnaissance et de motivation pour le bénévole qui y est assigné. Selon Pujol (2009), une fiche de poste, dans une version étendue qui peut-être allégée et personnalisée en fonction des besoins, est composée des rubriques suivantes:

- identité de l'emploi : intitulé du poste ;
- valeurs, secret et règles déontologiques, auxquels il convient d'adhérer, charte du bénévole (droits et devoirs réciproques);
- mission : finalité du poste au sein de la structure ;
- intérêt du poste pour celui qui l'occupe;
- description des tâches du poste : nature de chaque tâche, procédure à suivre, niveau d'autonomie, public visé par le poste. Éventuellement, renseignements sur la durée des tâches, leur lien, leur périodicité, leur saisonnalité. Exemple de ce qui peut être accompli; suggestions en termes d'organisation du travail. Les tâches des bénévoles sont dissociées de celles des salariés; à chacun son rôle;
- objectifs à atteindre, niveau de responsabilité;
- situation du poste dans l'organigramme. Articulation des tâches avec d'autres postes;
- indication sur la manière de résoudre certains problèmes habituels du poste;

- exigences du poste : réunions, déplacements, qualifications de base nécessaires, diplôme, formations, compétences, niveau d'études, attitudes, règles à respecter, motivation, qualités personnelles requises, contre-indications médicales et psychologiques... ;
- environnement matériel et humain du poste : lieu de travail, outils à maîtriser, éventuellement travail en équipe... ;
- moyens et conditions d'exercice du poste : formations assurées par la structure, prise d'une assurance par la structure, lieu de travail, mobilité requise, horaires, emploi du temps, budget à disposition ;
- modalités de remboursement des frais;
- durée estimée pour une maîtrise optimale du poste;
- supervision : relation avec la « hiérarchie » ; donner aux nouveaux le nom de leur référent<sup>20</sup> et le nom de ceux qui sont les interlocuteurs prioritaires pour le poste occupé. Les tâches complexes comportent plus de risques et exigent souvent un degré élevé de supervision;
- évaluation : dans le cadre d'un échange constructif, façon dont les réalisations du bénévole sont vérifiées ;
- évolutions possibles du poste : élargissement et/ou enrichissement des tâches.

Il importe de savoir que les fiches de postes une fois rédigées correspondent aux besoins du moment donné. Avec le temps, il s'avère nécessaire de les revoir puisque les stratégies changent et évoluent selon la réalité du moment.

Selon la mission de chaque organisation et la nature du poste occupé, il est nécessaire d'avoir confiance en ses bénévoles. L'auteur recommande de procéder à une évaluation du risque sur chaque poste. Pujol (2009) affirme que : « le risque ne concerne pas seulement la nuisance, consciente ou non, que pourrait causer un bénévole sur les bénéficiaires, les autres bénévoles, les partenaires, la structure... Il tient compte aussi du

---

<sup>20</sup> Chaque nouveau bénévole est associé à un ancien que l'on nomme aussi un référent.

risque pris par le bénévole lui-même<sup>21</sup>». C'est en se posant différentes questions que les gestionnaires responsables des bénévoles seront en mesure de cerner le risque et par la suite trouver des solutions.

## **6) DÉFINITION DES PROFILS ADAPTÉS AUX POSTES ET SEGMENTATION**

Une fiche de poste doit toujours correspondre à un profil individuel minimal. Il importe de faire une réflexion approfondie afin d'établir les qualités requises pour l'exercice du poste en question.

Dépendamment de la nature du poste, voici certains éléments qui pourraient être considérés : les motivations et le dynamisme, l'adéquation avec les valeurs de l'organisation, le dévouement, la discrétion, la formation, l'expérience, les compétences techniques ou théoriques, la disponibilité nécessaire et la périodicité requise ou encore les capacités physiques, psychologiques, perceptuelles, de raisonnement, de communication, d'organisation du travail, d'autonomie etc.

Certains domaines d'activités demandent dès l'entrée en poste du bénévole qu'il possède des compétences et des qualifications ou encore une formation précise. D'autres vont donner de la formation pour qu'il les développe et une troisième possibilité est le « learning by doing ». Toutefois, pour certaines tâches, aucune qualification n'est demandée. Selon Pujol (2009) : « À la différence du salarié, recruté plutôt autour d'une compétence immédiate, le nouveau bénévole peut ne pas être immédiatement opérationnel, si l'on a détecté chez lui des compétences réelles parmi lesquelles une capacité d'apprentissage et de la motivation, et si l'on dispose d'un système de formation satisfaisant<sup>22</sup>».

Il faut être prudent, demander trop de compétences de la part des bénévoles pourrait faire en sorte de passer à côté de personnes avec de bonnes volontés, mais non qualifiées. C'est pour cette raison qu'il importe de préciser le plus possible les compétences reliées à une mission.

---

<sup>21</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur.

<sup>22</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur.

## **7) CHOIX DE LA FORME ET RECRUTEMENT**

Suite à l'étape 6, il convient de déterminer la forme de recrutement interne et/ou externe.

Le choix de la forme de recrutement repose sur une prise de décision dont se chargent les gestionnaires responsables du bénévolat. Le recrutement se fait en tenant compte des besoins de l'organisme et des souhaits d'évolution des bénévoles.

Le recrutement à l'interne propose quelques avantages. Il permet notamment à un bénévole d'évoluer en changeant de travail, de limiter en partie les risques considérant que celui-ci a déjà fait ses preuves en plus de limiter les coûts de recrutement externe et les coûts d'intégration.

La nécessité de recruter à l'externe est corollaire de plusieurs situations. Par exemple, les mouvements internes ou encore un départ dans l'organisation font en sorte de laisser des besoins sous la forme de postes vacants qu'il faut pourvoir. Également, dans les situations où on se retrouve avec des profils de compétents manquants, seul le recrutement externe est jugé envisageable.

## **8) ÉTUDE DES CONTRAINTES ET DES CONSÉQUENCES D'UN RECRUTEMENT EXTERNE**

Toute organisation est confrontée au recrutement externe. Ce type de recrutement entraîne plusieurs activités qui ont un coût. Combien de personnes auront la responsabilité de faire les entretiens de recrutement? Fera-t-on appel à des personnes extérieures? Il importe de savoir qu'une fois qu'on a sélectionné le bénévole d'autres coûts s'ajoutent, en particulier en termes d'organisation du travail, de suivi, d'achat de matériel (ordinateurs, logiciels, outils de travail), formations (repas, réservations d'hôtel, déplacements), fournitures diverses... Il est impératif d'avoir une bonne organisation du travail, car on ne souhaite surtout pas « frustrer les bonnes volontés ». Pujol (2009) : « [...] la perception du recrutement conduit à élargir l'analyse jusqu'à l'infrastructure à mettre en place pour les bénévoles. Il faut avoir les moyens de ses ambitions<sup>23</sup> ».

---

<sup>23</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur.

## 9) PRÉPARATION DE LA PHASE DE COMMUNICATION EXTERNE ET DU RECRUTEMENT

La structure de l'organisation et la mise en évidence des besoins fixent la périodicité du recrutement. L'effort de communication a comme objectif de trouver les bonnes personnes pour les postes à combler. Pour être en mesure de répondre convenablement aux candidats, les façons dont ils peuvent se manifester doivent être envisagées (téléphone, courrier, courriel, en personne). Suite à l'action de communication, il s'avère nécessaire de prévoir des moyens suffisants, car il est possible de faire face à plusieurs réponses de candidats intéressés. Il importe de prévoir un budget de recrutement en plus d'un plan d'action qui comprend des difficultés qui peuvent être rencontrées en cours de route.

Afin d'avoir une communication externe efficace, il faut déterminer les lieux et le moment où on risque de rejoindre des cibles. Les moyens de communication doivent être adaptés et choisis après réflexion.

Quant aux méthodes de recrutement, elles se classent en deux catégories complémentaires : directes<sup>24</sup> (ou interactives) et indirectes<sup>25</sup>. Chacune d'elles se distingue notamment par : sa mise en œuvre, son audience, les cibles qu'elle permet de rejoindre, l'étendue du message véhiculé, la capacité à convaincre et son coût.

Peu importe les méthodes de recrutement retenues, il faut faire passer son message et celui-ci doit être adapté au segment cible. Selon Pujol, il semblerait que les personnes feraient plus volontiers du bénévolat là où il y a expression d'une situation de forte demande. Cependant, le message ne doit pas laisser présager l'impression d'un besoin de recrutement de bénévole à tout prix.

Une fois que les tâches de recrutement et de communication ont été préparées, il importe de répartir entre les membres de l'équipe responsable du management du bénévolat une ou plusieurs missions.

---

<sup>24</sup> Privilégie le contact avec les bénévoles potentiels. Exemples : la conférence, le stand d'information, le centre commercial, le contact direct, le porte-à-porte.

<sup>25</sup> Privilégie la publicité, les articles de fond, l'information, les interviews, les échanges interpersonnels. Exemples : la radio, la télévision, la conférence de presse, les relations publiques.

## **10) LANCEMENT DE LA COMMUNICATION EXTERNE**

Généralement, cette phrase suit un déroulement chronologique déterminé à l'avance. Les différentes méthodes de communication ont pour objectif de fournir à l'organisation des candidatures sur les postes qu'elle a définis. C'est l'adéquation aux cibles ainsi que le coût qui vont déterminer la séquence des méthodes utilisées. La phrase de communication peut s'interrompre plus tôt que prévu si un bon nombre de candidats ont répondu à l'appel.

## **11) LANCEMENT DU RECRUTEMENT : ENTRETIEN ET SÉLECTION**

Maintenant que l'organisation a un bon nombre de candidats à traiter, elle peut débiter son processus de sélection. Le niveau de sélectivité dépend grandement du poste visé. Un candidat bénévole pourrait, dans une même organisation, être accepté pour un poste alors qu'il serait refusé pour un autre type de poste. Une organisation qui refuserait toute forme de sélection risquerait de faire entrer des individus dont la psychologie, le comportement ou encore l'état d'esprit pourraient nuire au bon fonctionnement de la structure. De plus, l'organisation procède à un filtrage afin d'empêcher l'entrée à des individus indésirables.

Le processus de sélection débute dès que le candidat prend contact avec l'organisation. La sélection se fait grâce à un entretien, généralement dans un des locaux de l'organisation. Il est préférable de choisir un endroit calme préservant une intimité sous forme d'échange bilatéral. Le recruteur cherche à obtenir des informations sur le candidat qui lui permettront d'établir s'il correspond au profil déterminé par la fiche de poste. Lors d'un entretien, la fiche de poste est également utile pour présenter la situation la plus réaliste possible sans cacher les difficultés. Le candidat a aussi l'occasion de poser des questions, ce qui lui permettra d'établir si ses attentes sont en adéquation avec ce qu'on lui propose.

Suite à l'entretien, l'auteur conseille de donner le plus rapidement possible une réponse au candidat. Parfois, le recruteur sera en mesure dès la fin de l'entrevue d'informer le candidat de sa décision. Dans certains cas, ce n'est pas possible puisqu'un délai de réflexion s'impose ou encore parce que l'équipe de recrutement doit se rencontrer afin d'ajuster ses propositions.

## **12) ATTRIBUTION DES POSTES ET OUVERTURE DES DOSSIERS NOMINATIFS**

Si lors de l'étape précédente la décision n'a pas été prise quant à l'attribution des postes, une réunion s'impose au sein de l'équipe de recrutement. Tous les candidats doivent être informés de la décision prise, tant positive que négative. Dans le cas où le profil d'un candidat correspond à plusieurs postes, il est possible de lui demander de choisir celui où il se voit davantage.

Au-delà du processus de recrutement, considérant que les acteurs sont non rémunérés, une certaine souplesse a souvent sa place. Par exemple, si plusieurs personnes ont les qualités pour remplir certaines tâches ou fonctions, à la place de leur dire « non », peut-être faudrait-il envisager de créer des postes supplémentaires. Bien entendu, la structure doit le permettre.

L'équipe responsable du recrutement procède ensuite à l'ouverture d'un dossier nominatif pour chaque candidat retenu. Celui-ci contient les renseignements obtenus dans la phase de recrutement : formation, compétences, motivations, centres d'intérêt, coordonnées...

Ce dossier est utile pour l'équipe responsable du bénévolat pour le suivi personnalisé, l'évaluation du bénévole ainsi que pour la formulation de propositions d'évolution dans l'organisation.

## **13) ACCUEIL-INTÉGRATION, PREMIERS PAS DANS L'ORGANISATION**

Les bénévoles retenus sont conviés à une journée d'accueil et d'intégration. Il est primordial de les accueillir, de faire connaissance, d'échanger, de se connaître, de donner envie de s'investir, d'avoir du plaisir à être bénévole<sup>26</sup>.

Si les bénévoles sont nombreux et leurs attributions diverses, ils peuvent être réunis en sous-groupe pour leur transmettre des informations plus spécifiques considérant la proximité entre certains postes. Dans le cas où un seul bénévole est nouveau, celui-ci est

---

<sup>26</sup> BIRAMBEAU, P., DA COSTA, J.-L., « Accueillir les bénévoles c'est savoir recruter », op. cit.

accueilli par un bénévole référent<sup>27</sup>. Les bénévoles reçoivent sous forme de document papier, le guide du bénévole qui contient généralement les éléments suivants :

- un sommaire paginé;
- une plaquette de l'organisation (avec un historique, un descriptif de sa mission, ses buts et objectifs, son projet, ses activités, ses réalisations, son appartenance à une union, fédération), son actualité;
- le programme des actions de l'année;
- le journal interne;
- une copie des statuts et du règlement intérieur;
- les comptes annuels approuvés lors de la dernière assemblée générale et certifiée;
- un organigramme à jour;
- une présentation des éventuelles structures qui dépendent de l'organisation;
- les organisations partenaires;
- la fiche de poste;
- une liste de recommandations et de conseils pratiques (comportements, situations rencontrées, procédure à suivre en cas de conflit, règles à respecter, conseils etc.);
- la procédure de remboursements de frais;
- le contrat moral;
- un résumé de la formation associée au poste;
- une explication sur la note d'évaluation;

Le bénévole assiste à une présentation de la structure où sont évoquées les informations diverses contenues dans le guide personnalisé du bénévole (excepté ce qui entoure la

---

<sup>27</sup> Un bénévole référent est une personne fiable et expérimentée, un parrain qui a la charge de faciliter l'intégration du nouveau et de l'aider dans les premiers mois de son travail.

fiche de poste). Il est invité à poser ses questions et par la suite, il fait la rencontre avec les autres individus de l'organisation en visitant les lieux. Ensuite, il signe et date le contrat moral (s'il en existe un). Les responsables informent les bénévoles, s'il y a lieu, de la date de leur première formation dépendamment de leur poste. Celle-ci lui permettra notamment de devenir plus rapidement efficace et ainsi diminuer les difficultés d'intégration. Bien entendu, les horaires de formations doivent être compatibles avec les disponibilités des bénévoles. Il importe de savoir que certaines organisations prévoient une période d'essai après la première formation alors que d'autres choisissent de former après la période d'essai.

## **ACCOMPAGNEMENT ET SOUTIEN DU BÉNÉVOLAT AU QUOTIDIEN**

### **14) UNE GESTION GLOBALE DES ACTIONS DE LA FORMATION**

#### **14.1 Atouts de la formation**

Les attentes du bénévole et les besoins reliés au poste occupé centrent la formation. « La formation contribue à l'accroissement de la compétence individuelle et collective et donc à l'amélioration de la performance globale<sup>28</sup> ». Un bénévole qui a déjà les compétences nécessaires pour occuper le poste n'aura pas à suivre de formation. Pour celui qui a à suivre une formation, il doit bien entendu démontrer une motivation réelle. La formation comporte plusieurs avantages, voici une liste non exhaustive :

- Elle élève le niveau de compétence et de qualité;
- Elle crée un enrichissement personnel pour le bénévole;
- Elle renforce le sentiment d'appartenance;
- Elle contribue à l'autonomie;
- Elle est porteuse d'encouragements, de reconnaissance et de respect;
- Elle permet à des postes vacants d'être occupés;

---

<sup>28</sup> MASSON G., MENARD F., *La formation des bénévoles dans le secteur associatif*. Recherche sociale, n. 123, édition 1992.

- Elle délimite et renforce le rôle de chacun;
- Elle facilite la réalisation des tâches dans la durée limitant le stress.

## **14.2 Chronologie des formations**

Dépendamment de son parcours, le bénévole aura plus d'un type de formation. Dès ses premiers pas dans l'organisation, il recevra une formation de base. Celle-ci porte généralement sur la structure, le projet, le milieu, les partenaires, les enjeux etc. De plus, avant l'entrée en fonction, le bénévole reçoit une formation dédiée au poste qu'il occupe pour ne pas risquer de l'exposer à des échecs démotivants et le structure afin que le travail soit bien fait. Ensuite, dépendamment du poste occupé, le bénévole reçoit une formation dans le but de maintenir et de développer ses habiletés.

## **14.3 Les formateurs et les techniques de formation**

Lorsque la formation qui s'adresse aux bénévoles est plus spécifique, il est recommandé de faire appel à des formateurs internes dans l'organisation. Si la formation est générale, on peut faire appel à des formateurs externes.

Les techniques de formation sont diverses, en voici quelques exemples :

- formation individualisée par un autre bénévole;
- mises en situation;
- discussions de groupe avec un formateur;
- cours et conférences;
- visites d'organismes ou d'entreprises.

#### 14.4 Quelle gestion des formations?

Dépendamment de la taille de la structure, l'organisation des formations peut être très différente. Pujol (2009), conseille d'utiliser des expressions synonymes telles qu'« initiation à la fonction de ... »; « les rencontres des... »; « réunion d'information pour... »; « la journée des... » afin de remplacer le terme formation. Selon lui, ce terme est porteur d'une charge psychologique.

Voici les éléments à considérer dans le choix d'une formation :

- le coût : la formation doit avoir un coût raisonnable;
- le temps : les horaires de formation doivent être bien choisis et respectés; la formation ne doit pas être trop longue;
- le lieu : la formation doit être donnée à l'intérieur d'un cadre convivial;
- la forme : si possible, une formation participative.

Selon l'auteur, la qualité de la formation se mesure objectivement par les résultats du bénévole lorsqu'il fait face à sa mission puisqu'il a conscience de ses progrès et de ses capacités nouvelles. Si la demande de formation provient des bénévoles, l'équipe responsable du bénévolat doit prendre les mesures nécessaires afin de répondre à leurs attentes. Dans le cas où l'initiative de formation provient plutôt de la structure, l'équipe responsable du bénévolat doit réfléchir aux obstacles de la formation pour les bénévoles pour les inciter à participer. Voici les principales raisons qui freinent la mobilisation des bénévoles :

- les bénévoles croient qu'il sera difficile de trouver du temps pour participer à la formation en plus de celui déjà investi dans l'organisation;
- les bénévoles n'ont pas conscience de la nécessité de la formation;
- les bénévoles croient qu'ils auront davantage de responsabilités suite à la formation;
- l'éloignement géographique de la formation ne leur convient pas;

- l'organisation de la formation leur paraît incompatible avec une vie professionnelle et familiale;
- les bénévoles manquent de volonté personnelle.

Certaines associations conseillent d'organiser des échanges de pratiques avec les bénévoles. Durant ces réunions, l'objectif principal est de déterminer ensemble les besoins de formation. Ainsi, les bénévoles seront appelés à faire part de leurs appréhensions, ce qui permettra à l'équipe responsable du bénévolat de mieux planifier la formation.

## **15) OPTIMALISATION DE LA COMMUNICATION INTERNE**

Pour s'assurer d'être transparent et efficace, il importe d'avoir une bonne communication interne dans une organisation. Contrairement à l'information, la communication est un « aller-retour ». La communication suppose une réaction entre les acteurs. Communiquer relève : « [...] d'un état d'esprit qui accepte et encourage le développement des relations, l'écoute, la contradiction, quelle que soit la position des acteurs dans l'organigramme de la structure<sup>29</sup> ». Cet état d'esprit est sans aucun doute un élément positif dans la culture d'une organisation qui doit être intégré aux comportements des différents acteurs. Les bénévoles souhaitent échanger, s'exprimer et surtout se faire écouter. Pujol (2009), recommande de prévoir des moments fixes où les bénévoles auront l'occasion de rencontrer les membres de l'équipe en charge du management du bénévolat. De plus, comme les bénévoles ne sont pas nécessairement présents dans l'organisation quotidiennement, il importe de prévoir un tableau d'affichage par exemple, qui leur permettra d'être au fait des nouveautés survenues depuis leur départ.

## **16) MOTIVATION ET FIDÉLISATION**

Au départ, certains éléments encouragent et motivent une personne à devenir bénévole. Au fil du temps, ces éléments évoluent et changent. Plusieurs bénévoles affirment que

---

<sup>29</sup> PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur.

leur expérience de bénévolat a fait évoluer leurs valeurs personnelles et leur attitude face à la vie. La motivation encourage les individus à s'engager comme bénévole. Par la suite, il revient à l'organisation de les fidéliser. Toutes deux sont le résultat d'un management du bénévolat de qualité et de la performance globale de la structure, en voici une première approche (succincte) :

- bien définir, expliquer et rappeler le projet commun, son enjeu, son intérêt et les projets en cours et futurs;
- faire connaître et même faire participer les bénévoles à des documents tels que, la charte du bénévole, le contrat moral, la charte de l'organisation;
- s'organiser pour que les tâches du bénévole soient identifiées, clarifiées, en lien avec ce qu'il souhaite;
- être attentif au climat de travail, à la convivialité, la joie, la sécurité psychologique, tout en développant un sentiment d'appartenance;
- veiller à l'épanouissement personnel, au développement humain de chacun et à son évolution dans l'organisation;
- dans certains cas, mettre en place des groupes de discussions qui permettent aux bénévoles d'exprimer leurs satisfactions et leurs insatisfactions;
- reconnaître et souligner les réalisations, résultats, réussites;
- porter une attention à la qualité de la supervision des bénévoles;
- s'assurer de la transparence et de la démocratie à l'interne;
- démontrer de l'attention, de la considération et du respect, par exemple des petits gestes quotidiens;
- écouter le bénévole, lui demander son avis;
- responsabiliser le bénévole;
- favoriser la participation, la prise de responsabilités nouvelles;

— remercier, féliciter.

Les bénévoles doivent être remerciés considérant que le temps qu'ils investissent empiète probablement sur leur vie personnelle. Organiser un évènement pour remercier l'ensemble des bénévoles ne suffit pas. C'est quotidiennement, dans la manière d'agir que la reconnaissance doit être témoignée à l'égard des bénévoles. Un mot de remerciement sincère au moment opportun ou encore un commentaire positif sur un travail bien fait suffisent. Il importe de garder en tête que nonobstant les efforts consentis, les obstacles au bénévolat demeurent :

— peu de disponibilité des bénévoles : ils offrent des disponibilités bien précises;

— les bénévoles ne veulent pas prendre de risque et assumer les inconvénients comme dans la vie professionnelle;

— manque de fiabilité : les bénévoles motivés sont assez rares, ce sont toujours les mêmes qui sont motivés et les autres ont toujours une bonne raison;

— effritement de la motivation.

En somme, on peut attester que motiver et fidéliser sont des enjeux permanents.

## **17) ÉVALUATION DES BÉNÉVOLES**

Pujol (2009), conseille d'utiliser les termes : « faire le point » ou encore « échanges autour de réalisations » plutôt que de parler d'évaluation. L'évaluation permet de mesurer l'acquisition des capacités, des compétences et la progression du bénévole en rapport avec des critères définis préalablement. Le bénévole doit être évalué, car il pourrait croire que son action est perçue comme sans valeur s'il ne reçoit aucune rétroaction. Une évaluation faite dans les règles de l'art permet de motiver et de fidéliser les ressources. Idéalement, l'évaluation doit être faite deux fois par an, une fois à mi-parcours et une autre à la fin de l'année.

L'évaluation peut être individuelle ou en petits groupes. L'évaluation en petits groupes prend forme autour de l'équipe responsable du bénévolat ou d'une partie de celle-ci, et on

y retrouve une discussion collective sur l'ensemble des réalisations au cours de l'année. L'objectif est de se rendre compte de ce qui a bien fonctionné et de ce qui doit être amélioré.

Quant à l'évaluation individuelle, elle comprend la rencontre entre un bénévole et un membre de l'équipe responsable du management du bénévolat. Cette rencontre a comme objectif d'échanger tout en faisant le point sur les réalisations du bénévole. L'entretien s'appuie sur la fiche technique du poste, le dossier nominatif et dans certains cas, sur l'opinion de certains membres fiables. Pendant l'entretien d'évaluation, l'évaluateur adopte une attitude positive tout en exprimant ce qui le préoccupe. Habituellement, ce type d'entretien contient les éléments suivants :

- il précise le rôle de l'entretien de l'évaluation;
- il remercie le bénévole et reconnaît le travail effectué;
- il est attentif à la nature de la motivation du bénévole, à son sentiment d'intégration et de participation effective à la vie de la structure;
- il revient sur les objectifs précédents de l'organisation et du bénévole;
- il demande aux bénévoles de faire une auto-évaluation de leur travail;
- il recadre, si nécessaire, les bénévoles perturbants;
- il définit conjointement les objectifs à atteindre par le bénévole ou les actions à mener;
- Le bénévole peut exprimer ses souhaits d'évolution;
- il permet de rappeler au bénévole que s'il rencontre des difficultés en cours de route, il ne doit pas hésiter à en parler. Si nécessaire, ses engagements seront modifiés.

L'évaluateur conclut la rencontre par une synthèse de la discussion, il met l'emphase sur les engagements pris par le bénévole, ses souhaits d'évolution et il exclut tout jugement. Ces éléments sont ajoutés au dossier nominatif du bénévole. Il importe d'informer le bénévole qu'il peut recevoir la visite d'une personne chargée de voir si tout se passe bien.

#### **6.4 CONCLUSION SUR L'ANALYSE DU MODÈLE DE LAURENT PUJOL**

En effet, le management du bénévolat place au cœur de ses préoccupations les bénéficiaires des services, les bénévoles et la structure. Il a comme objectif d'apporter une aide au fonctionnement des organisations en plus de dynamiser l'action des bénévoles. Selon Pujol (2009), des bénévoles « gérés » comprennent mieux les enjeux de leur environnement. L'acceptation du management du bénévolat diffère, dépendamment du type de culture interne. La mise en place d'outils fondée sur l'écoute, la persuasion et la confiance peut faire évoluer les mentalités.

Les 17 étapes précédentes mettent en évidence que le management des bénévoles forme une pensée cohérente et logique. Toutefois, il importe de savoir que ces étapes ne doivent pas être utilisées dans tous les cas de figures comme un tout, un bloc. En effet, la gestion des bénévoles n'est pas rigide. Elle s'adapte aux terrains organisationnels, environnementaux et stratégiques (Pujol, 2009). Par exemple, lorsque l'organisation ne prévoit pas recruter, elle continue néanmoins à former ses bénévoles, à communiquer, motiver, fidéliser et à les évaluer. Le constat que l'on peut en faire est qu'il n'y a pas de management « monolithique » du bénévolat. En d'autres mots, le management des bénévoles est plutôt « l'art du cas par cas ». Il s'appuie sur un ensemble de principes à disposition qu'il utilise ou non selon la nature de la structure, de ses besoins, des paramètres stratégiques, culturels etc.

## **6.5 L'APPLICATION DU MODÈLE À LA 48<sup>E</sup> FINALE DES JEUX DU QUÉBEC SAGUENAY- HIVER 2013**

L'étudiante n'est pas intervenue dans les 13 premières étapes et dans les étapes 15 à 17 inclusivement. Celles-ci ne seront donc pas traitées dans ce présent rapport. Le document d'informations que l'étudiante a réalisé se retrouve plutôt dans l'étape 14 : une gestion globale des actions de la formation.

### **6.5.1 Le contenu du document d'information**

Le document d'information contenait les éléments suivants :

- Horaires divers (exemples : horaire des sports de démonstration, horaire des sports de compétitions, horaire de l'arrivée des délégations, horaire des cérémonies, horaire des accréditations, horaire de la centrale de santé, horaire de la centrale administrative, horaire du salon des bénévoles, horaire des 5 à 7 et du bar des Jeux).
- Transport (schémas des circuits de transport, stationnement des bénévoles).
- Plans et adresses des sites de compétitions, d'hébergement et d'alimentation.
- Liste téléphonique (personnel, centrale administrative)
- Organigramme de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec - Saguenay Hiver 2013.
- Identification du personnel et des bénévoles.
- Politique de relations publiques.
- Services/activités/privilèges offerts aux bénévoles (horaire et fonctionnement du service de garderie, fonctionnement des repas, journée reconnaissance des bénévoles, objets perdus ou volés, certificat et attestation de bénévolat, absence ou retard, description des postes de bénévoles).

Les secrétaires-réceptionnistes assignés au secteur des ressources humaines avaient à portée de main le document d'information car ils étaient les répondants de la ligne Info-Bénévole pendant la semaine des Jeux du Québec. La ligne Info-Bénévole était à la disposition des bénévoles pour recueillir leurs commentaires, suggestions et pour

répondre à leurs besoins. En outre, dans le cadre de suivi d'appels aux bénévoles les secrétaires-réceptionnistes étaient appelés à répondre à plusieurs questionnements d'où l'importance de ce document de référence.

## **6.5.2 Étape 14 : une gestion globale des actions de la formation**

### **14.1 Atouts de la formation**

Le document d'informations a été utile pour remplacer la formation spécifique du secteur des ressources humaines. Les renseignements contenus dans le document d'informations permettaient à la secrétaire-réceptionniste d'avoir tout à portée de main pour répondre à la ligne Info-Bénévole. Cet outil de travail a certainement élevé le niveau de compétence et de qualité, a facilité la réalisation des tâches dans la durée limitant le stress et par le fait même contribué à l'autonomie des secrétaires-réceptionnistes.

### **14.2 Chronologie des formations**

Les bénévoles ont reçu une formation générale dès leur accréditation. Cette formation<sup>30</sup> avait pour objectif de les informer sur le fonctionnement général de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013. La stagiaire a réalisé cette formation sur PowerPoint et elle a même été formatrice.

Habituellement, avant leur entrée en fonction, les bénévoles reçoivent une formation dédiée au poste qu'il occupe afin de ne pas risquer de les exposer à des échecs démotivants et la structure à un travail mal fait. Ensuite, dépendamment du poste occupé, le bénévole reçoit une formation dans le but de maintenir et de développer ses habiletés. À la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013, dans le secteur des ressources humaines, les bénévoles n'ont pas reçu de formation dédiée au poste qu'ils occupaient. Le document d'informations réalisé par la stagiaire a remplacé ce type de formation.

---

<sup>30</sup> Consulter l'annexe 5 pour connaître le plan de la formation générale offerte à tous les bénévoles peu importe leur secteur à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec - Saguenay Hiver 2013.

### **14.3 Les formateurs et les techniques de formation**

Le document d'informations a été transmis aux bénévoles du secteur des ressources humaines lors de leur première journée de bénévolat. Les bénévoles s'y référaient lorsqu'ils n'étaient pas en mesure de répondre aux questions des bénévoles provenant d'autres secteurs. Aucun formateur n'a donc été nécessaire pour donner une formation spécifique à ce secteur.

### **14.4 Quelle gestion des formations?**

Dépendamment de la taille de la structure, l'organisation des formations peut être très différente. Le secteur des ressources humaines a choisi d'utiliser un document d'informations plutôt qu'une formation donnée par un formateur considérant les contraintes de temps.

En ce qui concerne la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013, l'initiative de formation provient plutôt de la structure, l'équipe responsable des bénévoles devait réfléchir aux obstacles de la formation pour les inciter à participer. Le document d'information a été bénéfique puisque les bénévoles estiment qu'il sera difficile de trouver du temps pour participer à une formation en plus de celui qu'ils investissent dans l'organisation.

## **7. LA MÉTHODOLOGIE**

La méthodologie utilisée permet de recueillir l'information nécessaire à la réalisation du mandat et d'atteindre les objectifs fixés au début de l'intervention. Aussi, les méthodes utilisées pour les atteindre et réaliser ce stage ont été les suivantes :

- ❑ Rencontrer le chargé de formation pratique;
- ❑ Cueillir et analyser la documentation interne existante;
- ❑ Assister aux différentes réunions;
- ❑ Analyser la littérature sur la gestion et la formation des bénévoles;
- ❑ Réaliser le document d'information.

## **8. RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

Les résultats escomptés dans le cadre de cette intervention se devaient de répondre aux objectifs fixés dans l'élaboration de l'offre de services, soit :

- 1) Avoir une vision du fonctionnement de la gestion de bénévoles;
- 2) Fournir un document d'information qui facilitera le travail des bénévoles assignés au secteur des ressources humaines en ce a trait aux besoins de l'ensemble des bénévoles entourant la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013, pour que la mobilisation puisse se réaliser.
- 3) Faire en sorte que les bénévoles du secteur des ressources humaines à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013 soient autonome afin de répondre aux besoins des bénévoles provenant d'autres secteurs.
- 4) Définir une démarche pérenne de la gestion de bénévoles en contexte d'activités de rassemblement sportif pour les prochaines finales des Jeux du Québec.

Le résultat final était la réalisation d'un document d'information qui faciliterait le travail des bénévoles assignés au secteur des ressources humaines en ce a trait aux besoins de l'ensemble des bénévoles entourant la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013, pour que la mobilisation puisse se réaliser.

## **9. DÉROULEMENT DU STAGE**

### 9.1 LA DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

#### **9.1.1 Les rencontres avec la chargée de formation pratique**

Pendant la durée du stage, l'étudiante stagiaire a rencontré sur une base hebdomadaire la chargée de formation pratique. La supervision s'est faite de façon assez constante. Parmi ces rencontres, deux ont été consacrées à l'évaluation des performances de la stagiaire. Le professeur-conseiller a supervisé l'intervention et ce, à partir de l'offre de services jusqu'à la remise du projet.

De plus, l'étudiante stagiaire a rencontré à plusieurs reprises la directrice du secteur gestion et recrutement des bénévoles. Son encadrement et son expérience ont permis d'améliorer les compétences de l'étudiante à l'égard de la gestion des bénévoles.

#### **9.1.2 Cueillir et analyser la documentation interne existante**

Dès de début de l'intervention à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013, l'ensemble des documents internes a été consulté afin de mieux connaître l'historique de l'organisation, la mission ainsi que son fonctionnement et ses procédures. La connaissance des éléments suivants était indispensable afin de bien réaliser le mandat.

##### **9.1.2.1 L'organisation**

L'étudiante a fait les efforts nécessaires pour bien connaître l'organisation de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013, son environnement, son historique et sa mission. Pour ce faire, elle a consulté tous les documents internes s'y rapportant.

##### **9.1.2.2 Les procédures et les politiques**

Pour être au fait des différentes procédures et politiques de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013, l'étudiante a fait une lecture intégrale du guide des chefs, du guide du comité organisateur et du guide des bénévoles.

### **9.1.2.3 Le travail déjà effectué**

Pour être en mesure de réaliser son mandat, l'étudiante a consulté de la documentation provenant d'autres Finales des Jeux du Québec, le travail déjà effectué par ses collègues, ainsi que plusieurs autres documents pertinents. Une fois tous ces éléments consultés, une première ébauche de plan de travail a été préparée.

### **9.1.3 Assister aux différentes réunions**

Pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs, la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013 est organisée en 8 différents secteurs<sup>31</sup>. Le secteur des ressources humaines est celui auquel appartenait la stagiaire. Cette dernière a assisté à deux types de réunion durant son intervention :

#### **9.1.3.1 Les réunions mensuelles**

Les réunions du comité gestion et recrutement des bénévoles COFJQ<sup>32</sup> se déroulaient une fois par mois. L'étudiante y a assisté pour la première fois le 14 novembre 2012. Ces réunions étaient animées en majeure partie par la directrice du comité gestion et recrutement des bénévoles, madame Lucie Munger. Ces réunions avaient pour objectif de tenir informés et de mobiliser les membres du comité, notamment en faisant un suivi sur les actions du dernier mois, sur les actions ou évènements à venir, en plus d'informer sur les statistiques en ce qui concerne le recrutement des bénévoles.

#### **9.1.3.2 Les réunions hebdomadaires**

L'étudiante a également assisté à des réunions hebdomadaires avec la directrice des ressources humaines, la coordonnatrice des ressources humaines, l'agente au recrutement des bénévoles et la directrice du comité gestion et recrutement des bénévoles. Ces

---

<sup>31</sup> Programmation sportive, services aux participants, programmation complémentaire, service de soutien, ressources humaines, centrale administrative, protocole, communication et informatique, consulter l'annexe 4 pour davantage de précisions.

<sup>32</sup> Comité organisateur de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013.

réunions avaient pour objectif d'élaborer des plans d'action pour atteindre les objectifs préalablement définis.

#### **9.1.4 Analyser la littérature sur la gestion et la formation des bénévoles**

L'étudiante a fait une revue de littérature pertinente sur le management des bénévoles à travers différents ouvrages et articles ainsi que de la documentation retrouvée sur internet. Suite à cette revue de littérature, l'étudiante a été en mesure de faire plusieurs liens entre la théorie et la réalité telle que vécue durant la semaine de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013 qui se tenant du 1<sup>er</sup> au 9 mars 2013. De plus, cette revue de littérature a beaucoup aidé l'étudiante à rédiger son document d'information.

#### **9.1.5 Préparer le texte final**

Le document d'information a été soumis à certains employés de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013 afin de recueillir leurs précieux commentaires. Ensuite, il convenait de lui apporter une touche finale. Les prochaines sections tracent le travail accompli dans ce sens.

##### **9.1.5.1 Faire accepter le document par la chargée de formation pratique**

Le document d'information a été soumis pour approbation à madame Mélanie St-Gelais, directrice des ressources humaines à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013. Suite aux commentaires de cette dernière, l'étudiante a fait des ajustements au document d'information. De plus, deux secrétaires l'ont lu et ont fait part de leurs commentaires à l'étudiante qui les a considérés dans les modifications qu'elle a apportées.

##### **9.1.5.2 Préparer les annexes**

Les annexes du document d'information ont été préparées tout au long du projet d'intervention. L'étudiante s'est assurée qu'elles contenaient des informations à jour avant

de les mettre en annexe du document d'information. Pour ce faire, elle a rencontré certains individus au sein de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013.

### **9.1.5.3 Le document final**

Le document d'information a été révisé par deux secrétaires de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013, ainsi que par l'étudiante qui y a apporté les modifications nécessaires afin de s'assurer qu'aucune faute, ni coquille ne soient présente.

La conception et la réalisation du document d'information ont été réalisées par l'étudiante.

## **10. RÉSULTATS OBTENUS**

La chargée de formation pratique ayant exprimé sa satisfaction, il ressort de cette intervention des résultats allant dans le même sens que les objectifs fixés en début de parcours. Les résultats obtenus reflètent étroitement les résultats escomptés, à savoir :

- 1) Une meilleure compréhension pour l'étudiante du fonctionnement de la gestion de bénévoles;
- 2) La découverte pour l'étudiante d'une démarche pérenne de gestion des bénévoles en contexte d'activités de rassemblement sportif qui sera également utile pour les prochaines finales des Jeux du Québec.
- 3) La 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013 a en sa possession un document d'information qui lui a permis de faciliter le travail des bénévoles assignés au secteur des ressources humaines afin qu'ils soient en mesure de répondre aux besoins de l'ensemble des bénévoles pour que la mobilisation puisse se réaliser.

## **11. LES RECOMMANDATIONS**

Suite à l'élaboration du document d'information et à l'expérience que l'étudiante a acquise dans le domaine du management du bénévolat, cette dernière a certaines recommandations à émettre notamment pour les prochains Jeux du Québec qui auront lieu à Longueuil à l'été 2014. En ce sens, l'étudiante a dressé une liste de pièges auxquels il importe de porter une attention particulière en management du bénévolat.

### **1. Ne pas connaître les motivations des individus qui font du bénévolat, leurs satisfactions ainsi que leurs besoins.**

Afin d'améliorer le recrutement et le maintien en place des bénévoles, il est essentiel de comprendre les caractéristiques et les motivations des bénévoles pour créer des programmes efficaces de recrutement et de maintien en place des bénévoles. Il importe aussi d'avoir le soutien de la direction dans cet exercice. Les personnes qui ont sous leur responsabilité des bénévoles doivent savoir ce qui attire et ce qui soutient leur engagement ainsi que les facteurs qui peuvent représenter une source de démotivation.

### **2. Rédiger des descriptions de postes vagues.**

Pour être efficace, il est essentiel de combler les postes de bénévoles par des individus qui ont les compétences requises. Pour ce faire, il importe de savoir en quoi consistent de manière précise les postes à combler dès le début du recrutement. Savoir placer un bénévole au bon endroit est extrêmement profitable, aussi bien pour le groupe que pour le bénévole.

### **3. Sous-estimer ou surestimer les besoins de bénévoles.**

Il importe d'estimer de façon réaliste le nombre de bénévoles dont on a besoin. Sous-estimer le nombre de bénévoles peut amener certains d'entre eux à se décourager car ils auront trop de travail, tandis que surestimer le nombre de bénévoles peut les pousser à croire qu'on n'a pas besoin de leurs services.

**4. Contacter les bénévoles qui ont complété leur formulaire de bénévolat dans un délai trop long.**

Pour ne pas frustrer les bénévoles qui ont rempli leur formulaire de bénévolat, il serait souhaitable de les rappeler dans un délai raisonnable pour les tenir informés, leur faire un suivi ou encore leur confirmer leur horaire. Il importe de savoir que le bénévole porte un jugement sur un organisme dès ses premiers contacts avec celui-ci, pour se rendre compte qu'il répond à ses besoins ou non.

**5. Ne pas contacter les bénévoles qui ont complété leur formulaire de bénévolat dans le cas où leur service durant la semaine des Jeux du Québec n'est pas requis.**

Les Jeux du Québec mettent beaucoup d'énergie par l'entremise de différents médias afin d'informer la population qu'ils ont besoin de bénévoles. Pour le respect des individus qui ont rempli leur formulaire pour devenir bénévoles, il serait souhaitable de les contacter pour les informer que tous les postes de bénévoles ont été comblés.

**6. Ne pas organiser une réunion par secteur, avant la semaine des Jeux du Québec, pour l'ensemble des bénévoles.**

Lorsque les individus s'engagent comme bénévoles, ils ne sont pas sûrs d'eux-mêmes ni de leurs compétences et ne savent pas trop ce que l'organisme attend d'eux. Il est primordial que les bénévoles sachent en quoi consisteront leurs tâches durant leur bénévolat. En vue d'être efficace durant la semaine des Jeux du Québec, il importe de les former et de les orienter avant leur entrée en fonction. La formation et l'orientation semblent dissiper les craintes qu'entretiennent la plupart des bénévoles au moment d'entreprendre une tâche.

## CONCLUSION

Les résultats obtenus suite à l'élaboration de ce document d'information cadrent avec les objectifs de départ ce qui prouve sa pertinence. Dans ce sens, on peut admettre que ce stage a contribué à l'apprentissage de l'étudiante et lui a permis de développer des habiletés professionnelles. L'étudiante a intégré les connaissances acquises lors de sa formation théorique en plus d'appliquer les méthodes et les outils d'analyse de sa spécialisation. De plus, cette expérience a permis à l'étudiante de prendre contact et de se familiariser avec la réalité concrète du monde du travail.

En outre, le mandat établi lors de la rédaction de l'offre de services a été réalisé soit; l'élaboration d'un document d'information pour les bénévoles du secteur des ressources humaines à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013. Ce document d'information a remplacé la formation spécifique de ce secteur. Il a permis d'informer les bénévoles de ce secteur, de les rendre plus autonomes et davantage en mesure de répondre aux questionnements des bénévoles provenant d'autres secteurs par l'entremise de la ligne Info-Bénévole. Pour jouer son rôle adéquatement, il devait être clair, simple, concis et rédigé dans le langage de l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

### **Volume principal**

PUJOL, L. 2009. *Le management du bénévolat*. Paris : Vuibert, éditeur.

### **Volumes et sites internet secondaires**

BIGOURDAN, B., TCHERKACHINE, D., *Le projet associatif*, Juris-Service, 2004.

BIRAMBEAU, P., DA COSTA, J.-L., *Accueillir les bénévoles c'est savoir recruter*. op. cit.

Centre d'action bénévole Ottawa-Carleton. 1992. *Pourquoi les gens font du bénévolat?*

[En ligne]. Adresse URL:

<http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/pourquo1.htm> (page consultée le 5 mars 2013).

Conseil RH pour le secteur communautaire. *Tendances et enjeux*. [En ligne]. Adresse URL: <http://www.hrvs-rhsbc.ca/main-doeuvre/tendances-et-enjeux.cfm> (page consultée le 1 février 2013).

Conseil RH pour le secteur communautaire. *Normes de gestion RH*. [En ligne]. Adresse URL: [http://hrcouncil.ca/ressources-et-outils/normes\\_rh/documents/Normes\\_de\\_gestion\\_RH.pdf](http://hrcouncil.ca/ressources-et-outils/normes_rh/documents/Normes_de_gestion_RH.pdf) (page consultée le 3 février 2013).

DAVISTER, C. 2006. *La gestion des ressources humaines en économie sociale*. [En ligne]. Adresse URL: [http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Davister\\_C\\_2006\\_\\_La\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines\\_en\\_economie\\_sociale.pdf](http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Davister_C_2006__La_gestion_des_ressources_humaines_en_economie_sociale.pdf) (page consultée le 4 février 2013).

DOW, W. 2001. *Initiative du secteur bénévole et communautaire*. [En ligne]. Adresse URL : [http://www.vsi-isbc.org/fr/hr/pdf/rod\\_sept26\\_lit\\_review.pdf](http://www.vsi-isbc.org/fr/hr/pdf/rod_sept26_lit_review.pdf) (page consultée le 7 février 2013).

DOW, W. 2004. *Renseignements stratégiques sur le don et le bénévolat au Québec à l'intention des organismes communautaires*. [En ligne]. Adresse URL : <http://www3.carleton.ca/casr/dow10a.pdf> (page consultée le 8 février 2013).

DUPLESSIS, M. 2010. *Dons et bénévolat : les Québécois, les moins généreux au pays*. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.lapresse.ca/le-soleil/actualites/societe/201203/27/01-4509974-dons-et-benevolat-les-quebecois-les-moins-generoux-au-pays.php> (page consultée le 8 février 2013).

FORTIN, A. et GAGNON, É. 2002. *L'espace et le temps de l'engagement bénévole : essai de définition*. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.erudit.org/revue/nps/2002/v15/n2/008915ar.pdf> (page consultée le 4 février 2013).

GOULBOURNE, M. 1997. *Le don et le bénévolat au Québec*. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.donetbenevolat.ca/files/giving/fr/n-r6-qf.pdf> (page consultée le 8 février 2013).

Initiative Canadienne sur le bénévolat. *Comment faire le recrutement de bénévoles*. [En ligne]. Adresse URL: <http://www.sfm.mb.ca/uploads/8%20%20Le%20recrutement%20de%20benevoles.pdf> (page consultée le 3 février 2013).

Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. *Travail et bénévolat*. [En ligne]. Adresse URL: <http://www.vsi-isbc.org/fr/hr/cvi.cfm> (page consultée le 1 février 2013).

JEUX DU QUÉBEC. *Mission et objectifs*. [En ligne]. Adresse URL : [http://www.jeuxduquebec.com/Mission\\_et\\_objectifs-fr-35.php](http://www.jeuxduquebec.com/Mission_et_objectifs-fr-35.php) (page consultée le 3 février 2013).

LARMER, N. 1996. *Le recrutement de bénévoles*. [En ligne]. Adresse URL: <http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/96-006.htm> (page consultée le 3 février 2013).

MASSON G., MENARD F., *La formation des bénévoles dans le secteur associatif*. Recherche sociale, n. 123, édition 1992.

MEULEMAN, F. 2010. *Marketing non-marchand. 3, Guide pratique de recherche de fonds & de recrutement de membres et de bénévoles*. Liège : Edipro éditeur.

Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et des affaires rurales. *Le recrutement de bénévoles* [ En ligne]. Adresse URL : <http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/96-006.htm> (page consultée le 3 février 2013).

MOYEN, J. 2007. *Le bénévolat-volontariat : quelles évolutions?* [En ligne]. Adresse URL: [http://www.region-limousin.fr/IMG/pdf/Rapport\\_BENEVOLAT.pdf](http://www.region-limousin.fr/IMG/pdf/Rapport_BENEVOLAT.pdf) (page consultée le 3 février 2013).

Réseau de l'action bénévole au Québec. 2007. *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec*. [En ligne]. Adresse URL : [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144731\\_rapportfinal.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144731_rapportfinal.pdf) (page consultée le 4 février).

ROBICHAUD, S. 2003. *Le Bénévolat entre le cœur et la raison*. Québec : JCL, éditeur.

SAGUENAY HIVER 2013. *Mission et objectifs*. [En ligne]. Adresse URL : [http://saguenay2013.jeuxduquebec.com/Mission\\_et\\_objectifs-fr-35.php](http://saguenay2013.jeuxduquebec.com/Mission_et_objectifs-fr-35.php) (page consultée le 3 février 2013).

SPORT QUEBEC. *Mission et objectifs*. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.sportsquebec.com/pages/mission-de-sports-quebec.aspx> (page consultée le 3 février 2013).

Youth for development. *Management en bénévolat*. [En ligne]. Adresse URL : [http://www.y4d.ch/files/docs/toolkit/methoden/fr/mot\\_13managementbenevolat.pdf](http://www.y4d.ch/files/docs/toolkit/methoden/fr/mot_13managementbenevolat.pdf) (page consultée le 3 février 2013).

## ANNEXES

Annexe 1 : OFFRE DE SERVICES

Annexe 2 : QUATRE COMPOSANTES DE LA PRATIQUE SPORTIVE

Annexe 3 : QUI SONT LES PERSONNES LES PLUS SUSCEPTIBLES DE FAIRE DU BÉNÉVOLAT?

Annexe 4 : ORGANIGRAMME DE LA 48<sup>E</sup> FINALE DES JEUX DU QUÉBEC – SAGUENAY HIVER 2013

Annexe 5 : PLAN DU POWER POINT DE LA FORMATION GÉNÉRALE OFFERTE À TOUS LES BÉNÉVOLES DE LA 48<sup>E</sup> FINALE DES JEUX DU QUÉBEC – SAGUENAY HIVER 2013

**ANNEXE 1**  
**OFFRE DE SERVICES**

**OFFRE DE SERVICES**

**48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013**

MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

2MGO730

Travail présenté à

Madame Mélanie St-Gelais

*Chargée de formation*

Sous la supervision de

Madame Lise Plourde

*Professeure-conseillère*

par

Sandrine Gaboury

Hiver 2013

Date

28 février 2013

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>1) INTRODUCTION .....</b>	<b>58</b>
<b>2) CONTEXTE.....</b>	<b>59</b>
<b>3) MANDAT .....</b>	<b>61</b>
<b>4) OBJECTIFS DU PROJET DE STAGE .....</b>	<b>62</b>
OBJECTIF PRINCIPAL.....	62
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES.....	62
<b>5) MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE.....</b>	<b>63</b>
<b>6) DESCRIPTION DES ACTIVITÉS.....</b>	<b>64</b>
<b>7) CALENDRIER DES ACTIVITÉS.....</b>	<b>66</b>
<b>8) RÉSULTATS ESCOMPTÉS.....</b>	<b>67</b>
<b>9) SIGNATURES .....</b>	<b>68</b>

## **1) INTRODUCTION**

Le programme de Maîtrise en gestion des organisations (MGO) forme des intervenants et des chercheurs aptes à promouvoir l'innovation dans le domaine de la gestion des organisations. Celle-ci permet aux étudiants de développer leurs connaissances et leurs habiletés afin de favoriser l'adaptation des organisations dans un environnement qui évolue constamment (Guide de l'intervenant, 2012). Dans le but de répondre aux exigences de la Maîtrise, dans le cadre du volet professionnel<sup>33</sup>, une intervention dans une entreprise est requise en plus d'un rapport d'intervention.

Voici donc le contexte dans lequel s'insère la présente offre de services. Cette dernière présente le contexte, le mandat, les objectifs de mon projet d'intervention, la méthodologie d'intervention, la description des activités, le calendrier, les résultats escomptés ainsi que la signature des personnes qui interviennent à l'intérieur de ce projet. Cette démarche s'inscrit à l'intérieur du volet ***intervention et développement organisationnel***.

---

<sup>33</sup> Sur la base de connaissances et d'habiletés relatives aux différents rôles que le gestionnaire a à assumer dans l'organisation, les étudiants sont appelés à développer une compréhension et un savoir-faire dans un domaine particulier (entrepreneurship, international, innovation). Ils sont, par la suite, invités à confronter leurs apprentissages à des applications en situations réelles (Guide de l'intervenant, janvier 2013 : 1).

## **2) CONTEXTE**

Puissante source d'inspiration et de mobilisation, l'organisation des Jeux du Québec, coordonnée par *SPORTSQUÉBEC*, rassemble dans un projet commun axé sur la jeunesse, les forces vives de fédérations sportives, de régions, de corporations municipales, du milieu de l'éducation, d'entreprises privées et du gouvernement. Les Jeux du Québec constituent le plus important rassemblement multisports au Québec. Depuis sa création en 1970, les Jeux du Québec ont impliqué plus de 3 millions de personnes à travers le Québec. Grâce à l'entremise de ses différentes activités qui visent l'initiation au sport, la récréation, la compétition et la performance de haut niveau, les Jeux du Québec encouragent la pratique sportive chez les jeunes et les accompagnent dans leur cheminement vers l'excellence.

La 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013 a comme mission de centrer ses interventions sur l'athlète tout en lui permettant de réaliser ses performances sportives dans les meilleures conditions possibles et en favorisant un séjour propice à la socialisation avec les autres membres de la Famille des Jeux ainsi qu'avec la population de Ville de Saguenay et de notre région. Ses objectifs sont les suivants :

1. Offrir des conditions de compétitions sportives performantes;
2. Offrir à la Famille des Jeux des conditions de travail favorisant une intervention professionnelle de qualité;
3. Offrir à la Famille des Jeux un séjour agréable dans un esprit de fête;
4. Faire des Jeux du Québec un évènement écoresponsable;
5. Promouvoir les bienfaits de saines habitudes de vie par la pratique de l'activité physique;
6. Démontrer le pouvoir de mobilisation du milieu;
7. Favoriser la concertation du milieu sur un projet de société.

La 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013 réunit près de 4 000 bénévoles indispensables à sa réussite. Ils reçoivent tous une formation générale et une formation

spécifique au secteur auquel ils sont assignés à l'exception des bénévoles du secteur des ressources humaines qui ne reçoivent pas de formation spécifique. Ainsi, pour les besoins du présent mandat, il était approprié d'élaborer un document d'information destiné aux bénévoles de ce secteur pour leur permettre de répondre aux besoins exprimés par les bénévoles des autres secteurs notamment par l'entremise de la ligne Info-Bénévole pour que la mobilisation puisse se réaliser. C'est dans cette optique que la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013 a eu recours à une stagiaire à la Maîtrise en gestion des organisations.

### **3) MANDAT**

À la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013, mon secteur d'activités est la gestion et le recrutement des bénévoles. Le mandat de ce secteur est le suivant :

Sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, le mandat confié au secteur gestion et recrutement des bénévoles consiste à recruter, former, affecter et gérer les bénévoles nécessaires à la réalisation et à la bonne marche de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013.

Dans le cadre de mon intervention, le mandat est de réaliser un document d'information à partir du guide du comité organisateur, du guide des chefs ainsi que du guide des bénévoles. Celui-ci sera diffusé auprès des bénévoles de la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013 du secteur des ressources humaines. Il servira à informer les bénévoles du secteur des ressources humaines sur la structure organisationnelle entourant la semaine du 1<sup>e</sup> au 9 mars, les rendre autonomes et davantage outillés afin de répondre aux besoins des bénévoles provenant d'autres secteurs par l'entremise de la ligne Info-Bénévole. Ainsi, la mobilisation pourra se réaliser entre l'organisation et ses bénévoles. Afin de jouer son rôle adéquatement, le document d'information devra être clair, simple, concis et rédigé dans le langage de l'organisation. Il agira à titre de formation spécifique dans le secteur des ressources humaines.

#### **4) OBJECTIFS DU PROJET DE STAGE**

##### **OBJECTIF PRINCIPAL :**

L'objectif principal était de concevoir un document d'information à l'aide du guide du comité organisateur, du guide des chefs ainsi que du guide des bénévoles. Le document destiné aux bénévoles du secteur des ressources humaines a permis de les renseigner sur l'ensemble des composantes entourant la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec Saguenay-Hiver 2013 afin de répondre aux besoins des individus qui la composent.

##### **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES :**

- 1) Avoir une vision du fonctionnement de la gestion de bénévoles;
- 2) Élaborer un document d'information spécifique pour les bénévoles du secteur des ressources humaines à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec — Saguenay Hiver 2013;
- 3) Définir une démarche pérenne de la gestion de bénévoles en contexte d'activités de rassemblement sportif pour les prochains Jeux du Québec.

## **5) MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION PROPOSÉE**

Les objectifs étant définis, les méthodes utilisées pour les atteindre et réaliser ce stage s'effectueront comme suit :

- ❑ Rencontrer la chargée de formation pratique;
- ❑ Cueillir et analyser la documentation interne existante;
- ❑ Assister aux réunions;
- ❑ Analyser la littérature sur la gestion et la formation des bénévoles;
- ❑ Réaliser le document d'informations.

## **6) DESCRIPTION DES ACTIVITÉS**

### **1) Cueillir et analyser la documentation interne existante :**

Afin de bien réaliser son mandat, il importe à cette étape d'avoir une forte connaissance des éléments suivants :

- L'organisation;
- L'environnement;
- L'historique;
- La mission;
- Les différents guides (guides des chefs, guide du comité organisateur, guide des bénévoles);
- Les procédures;
- La documentation déjà utilisée pour d'autres Jeux du Québec (exemple : formation déjà donnée)
- Le travail déjà effectué par mes collègues;
- Les autres documents pertinents.

### **2) Assister à différentes réunions :**

L'étudiante assistera à deux types de réunion :

- Réunion mensuelle du comité gestion et recrutement des bénévoles;
- Réunion hebdomadaire avec la directrice des ressources humaines, la coordonnatrice des ressources humaines, l'agente au recrutement des bénévoles et la directrice du comité gestion et recrutement des bénévoles.

### **3) Analyser la littérature sur la gestion et la formation des bénévoles :**

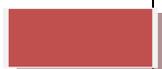
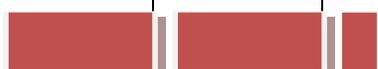
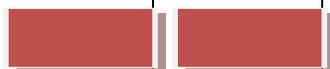
Il s'agit ici de faire une revue de littérature pertinente sur le management des bénévoles à travers des livres et de la documentation Internet en majeure partie.

**4) Réaliser le document d'informations, à ce sujet il faudra prévoir :**

- Faire accepter le document par la chargée de formation pratique;
- Préparer les annexes;
- Préparer le texte en version finale.

## 7) CALENDRIER DES ACTIVITÉS

Les activités se sont déroulées à partir du 7 janvier 2013 au 30 avril 2013.

Description des activités	Durée	Janvier	Février	Mars	Avril
Définition du mandat	1 semaine				
Rédaction et présentation de l'offre de service	2 semaines				
Cueillir et analyser la documentation interne existante	4 semaines				
Assister aux réunions	9 semaines				
Analyser la littérature sur la gestion et la formation des bénévoles	6 semaines				
Réaliser le document d'informations	8 semaines				
Préparation du texte, annexes, etc.	1 semaine				
Document final	1 semaine				

## **8) RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

Les résultats attendus seront significatifs dans le sens où ils permettront :

- 1) D'avoir une vision du fonctionnement de la gestion de bénévoles;
- 2) De fournir un document d'information qui facilitera le travail des bénévoles assignés au secteur des ressources humaines en ce a trait aux besoins de l'ensemble des bénévoles entourant la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013, pour que la mobilisation puisse se réaliser.
- 3) De faire en sorte que les bénévoles du secteur des ressources humaines à la 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec – Saguenay Hiver 2013 soient autonome afin de répondre aux besoins des bénévoles provenant d'autres secteurs.
- 4) De définir une démarche pérenne de la gestion de bénévoles en contexte d'activités de rassemblement sportif pour les prochaines finales des Jeux du Québec.

**9) SIGNATURES**

Date

---

Sandrine Gaboury  
Étudiante

---

Madame Mélanie St-Gelais  
Chargée de formation pratique

---

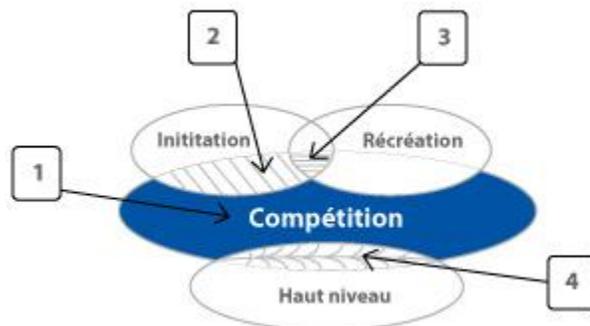
Madame Lise Plourde  
Professeur-conseiller

---

Yves Lachance  
Directeur du programme de Maîtrise en gestion des organisations

**ANNEXE 2**  
**QUATRE COMPOSANTES DE LA PRATIQUE SPORTIVE**

## ANNEXE 2 : LES QUATRE COMPOSANTES DE LA PRATIQUE SPORTIVE<sup>34</sup>



### 1. Compétition

Cette sphère implique l'existence d'un réseau de compétitions et d'un ensemble de modalités d'organisation et de fonctionnement régies par une fédération sportive.

### 2. Initiation

Cette composante est reliée à un processus d'apprentissage.

### 3. Récréation

Cette composante s'adresse à des pratiquants qui s'adonnent à la pratique sportive dans un contexte de détente ou de récréation.

### 4. Haut niveau

Cette composante s'adresse aux athlètes qui se situent à un niveau de performance plus élevé et qui participent à la Finale des Jeux du Québec. Détection du talent et cheminement possible vers l'excellence (principalement les athlètes identifiés espoir ou relève).

<sup>34</sup>JEUX DU QUÉBEC. *Mission et objectifs*. [En ligne]. Adresse URL : [http://www.jeuxduquebec.com/Mission\\_et\\_objectifs-fr-35.php](http://www.jeuxduquebec.com/Mission_et_objectifs-fr-35.php) (page consultée le 3 février 2013)

**ANNEXE 3**

**QUI SONT LES PERSONNES LES PLUS SUSCEPTIBLES DE FAIRE DU  
BÉNÉVOLAT?**

## ANNEXE 3 : QUI SONT LES PERSONNES LES PLUS SUSCEPTIBLES DE FAIRE DU BÉNÉVOLAT<sup>35</sup>?

### Qui sont les personnes les plus susceptibles de faire du Bénévolat?

Des facteurs personnels et économiques ont une incidence sur la propension des Québécois à participer à des activités bénévoles et sur le nombre d'heures qu'ils ont données (*tableau 5*).

- Les Québécois âgés de 35 à 44 ans étaient plus susceptibles de participer à des activités bénévoles que ceux des autres groupes d'âges.
- Le nombre moyen d'heures offertes avait tendance à augmenter régulièrement à partir de l'âge de 45 ans, pour atteindre un maximum chez les personnes âgées de 65 ans et plus.
- Les hommes et les femmes étaient tout aussi susceptibles de faire du bénévolat, mais les bénévoles masculins ont donné plus d'heures que leurs pendants féminins.
- Les Québécois mariés étaient plus susceptibles de faire du bénévolat que ceux qui étaient célibataires, veufs, divorcés ou séparés, ou qui n'avaient jamais été mariés. Les Québécois mariés ont contribué pour plus de la moitié du nombre total d'heures. Les Québécois veufs étaient moins susceptibles de faire du bénévolat, mais ont offert le nombre moyen d'heures le plus élevé (185).
- Le pourcentage des bénévoles et le nombre moyen d'heures offertes avaient tendance à augmenter avec le niveau de scolarité et le revenu du ménage. Ceux qui n'avaient fait que des études postsecondaires partielles faisaient toutefois exception à la règle: leur taux de participation était plus élevé et ils ont offert plus d'heures en moyenne que ceux qui avaient un diplôme ou un certificat d'études postsecondaires.
- Les Québécois occupés étaient plus susceptibles de participer à des activités bénévoles que les chômeurs et les inactifs. Cependant, les inactifs ont offert plus d'heures en moyenne que les personnes occupées ou les chômeurs.
- Les Québécois qui avaient des enfants de 6 ans et plus étaient plus susceptibles de participer à des activités bénévoles que ceux qui n'avaient pas d'enfants. Cependant, les bénévoles qui n'avaient pas d'enfants ont offert plus d'heures en moyenne et contribué pour la plupart du nombre total des heures.

<sup>35</sup> GOULBOURNE, M. 1997. *Le don et le bénévolat au Québec*. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.donetbenevolat.ca/files/giving/fr/n-r6-qf.pdf> (page consultée le 8 février 2013)

**ANNEXE 4****ORGANIGRAMME DE LA 48<sup>E</sup> FINALE DES JEUX DU QUÉBEC – SAGUENAY  
HIVER 2013**



**ANNEXE 5**

**PLAN DU POWER POINT DE LA FORMATION GÉNÉRALE OFFERTE À  
TOUS LES BÉNÉVOLES DE LA 48<sup>E</sup> FINALE DES JEUX DU QUÉBEC –  
SAGUENAY HIVER 2013**

**ANNEXE 5 : PLAN DU POWER POINT DE LA FORMATION GÉNÉRALE  
OFFERTE À TOUS LES BÉNÉVOLES DE LA 48<sup>E</sup> FINALE DES JEUX DU  
QUÉBEC – SAGUENAY HIVER 2013**

- ✚ 1 – Mot du Directeur général et du Président**
- ✚ 2 - Slogan**
- ✚ 3 - Mission et objectifs - COFJQ- Saguenay Hiver 2013**
- ✚ 4 - 48<sup>e</sup> Finale des Jeux du Québec- Saguenay Hiver 2013**
- ✚ 5 - Déroulement des Jeux**
- ✚ 6 - Le code de conduite du bénévole**
- ✚ 7 - Le guide des bénévoles**
- ✚ 8 - À retenir**
- ✚ 9 - Services offerts aux bénévoles**
- ✚ 10 - Période de questions**