



Perspectives bénévoles :

nouvelles stratégies pour favoriser la participation des adultes plus âgé

Bénévoles Canada a bénéficié du soutien de Patrimoine Canada et de Développement des ressources humaines Canada. En l'honneur de l'Année internationale des bénévoles 2001 au Canada, le gouvernement fédéral et Bénévoles Canada ont travaillé à favoriser l'engagement des bénévoles au sein d'organismes dans toutes les régions du pays.

Bénévoles Canada remercie les auteurs Paddy Bowen et A-J McKechnie, qui ont élaboré Perspectives bénévoles : nouvelles stratégies pour favoriser la participation des adultes plus âgés. Bénévoles Canada remercie également Susan Lightstone du Gordon Writing Group pour sa contribution à la production de cette ressource.

ISBN 0-9730641-4-5 © Bénévoles Canada, 2001

Also available in English.



Canada

Table des matières

Introduction	3
Le Canada, les baby-boomers et le bénévolat : défis et solutions	5
Le bénévolat chez les aînés d'aujourd'hui	7
Les implications pour la gestion des bénévoles	8
L'environnement de bénévolat des baby-boomers	9
Les implications pour la gestion des bénévoles	10
Une analyse tribale	11
Les implications pour la gestion des bénévoles	12
Adaptez votre formation aux baby-boomers	18
Une question de temps	19
Les implications pour la gestion des bénévoles	20
Avez-vous songé à « partager » vos bénévoles?	21
Pourquoi faire du bénévolat? Pourquoi pas? Comprendre les facteurs de motivation.	23
Les implications pour la gestion des bénévoles	25
Conclusion	27
Annexe A : Bénévolat parrainé par l'employeur et bénévolat chez les retraités	29
Annexe B : Un portrait de baby-boomers en action	30
Bibliographie sommaire	31



Introduction

Tous les ingrédients sont réunis pour une renaissance dans le monde bénévole, avènement dont la population vieillissante du Canada constituera un élément vital. Or, les Canadiens qui donnent de leur temps tendent maintenant à être plus âgés et à mesure que notre population mûrit en une force grandissante, au riche potentiel, une véritable ressource naturelle se fait jour pour le secteur bénévole.

Les baby-boomers – et ils sont nombreux – pourront d’ici peu mettre leur temps, leurs connaissances et leur énergie à contribution. Les organismes bénévoles et sans but lucratif sont-ils prêts, de leur côté, à exploiter la force des baby-boomers? Comment optimiser la richesse de cette ressource bénévole? Par quels moyens les organismes peuvent-ils efficacement recruter les baby-boomers et les encourager à donner une place au bénévolat dans leur vie déjà remplie? Voilà autant de questions que se propose d’aborder le présent manuel, afin de préparer les organismes bénévoles et sans but lucratif à recruter, à former et à préserver au sein de leurs effectifs les bénévoles de 50 ans et plus.

La société canadienne est dominée par près de 10 millions de baby-boomers – ceux qui sont nés entre 1947 et 1966. Les premiers baby-boomers (les adultes de 50 ans et plus) sont dans la seconde moitié de leur vie et beaucoup planifient activement leur retraite. Or, cette génération diffère de celles qui l’ont précédée. D’ici 2006, notre pays comptera environ 15 millions de Canadiens de plus de 50 ans prêts à se retirer plus jeunes, en meilleure santé, mieux éduqués et mieux nantis qu’auparavant, des gens dont les attitudes et les valeurs sur le monde détonnent sur celles des autres groupes d’âge.

Les baby-boomers continuent à goûter les fruits de l’époque de prospérité sans précédent dans laquelle ils ont grandi. Il faut s’attendre à ce qu’en vieillissant, ils continuent à rechercher des activités stimulantes qui, tout en leur laissant une certaine marge de manœuvre, offrent l’occasion d’élargir leurs horizons sur le plan physique et intellectuel.

Il importe de replacer ces propos dans le contexte plus large de la pratique du bénévolat, qui est en mutation. En effet, le nombre d’heures offertes augmente, mais les effectifs diminuent. En 2000, plus de 6,5 millions de Canadiens ont donné du temps à des organismes et à des causes louables. Ce nombre révèle une baisse d’un million de bénévoles si on le compare aux 7,5 millions de Canadiens qui ont œuvré bénévolement pour des groupes et des organismes en 1997. Cette tendance inquiétante le sera d’autant plus si l’engagement bénévole persiste à décliner dans les prochaines années.

L’Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP) sonne l’alarme pour les organismes bénévoles et sans but lucratif, qui doivent s’armer pour faire face aux changements imminents et aux occasions que ce virage permettra de créer. Les organismes bénévoles et sans but lucratif ne peuvent se permettre d’être trop confiants. Dans le contexte d’une baisse probable des effectifs, il importe plus que jamais de comprendre et d’exploiter les valeurs, l’énergie et le poids du nombre des baby-boomers, nos « aînés bénévoles » de demain.

Si les effectifs bénévoles ont lourdement chuté depuis 1997, l’ENDBP de 2000 indique que les heures allouées au bénévolat ont augmenté. Ces statistiques confirment un phénomène bien

connu : devant le besoin d'aide grandissant, de nombreux gestionnaires de bénévoles (et les personnes en charge des programmes, souvent elles-mêmes bénévoles) demandent aux volontaires en poste de s'investir davantage plutôt que de chercher à élargir et à diversifier les troupes. Et pourquoi pas? Ces bénévoles ont fait leurs preuves, ils connaissent le travail et sont dévoués à la cause. Leur demander de donner un peu plus est sans doute le moyen le plus simple et le plus efficace de s'assurer que le travail sera accompli. Mais quelles seront les conséquences à long terme d'une telle stratégie? Les statistiques nous confirment déjà que le nombre de bénévoles est en baisse. Combien de temps le bassin actuel suffira-t-il aux besoins en matière de main-d'œuvre? Personne ne sait à quoi ressemble dans les faits une utilisation optimale des effectifs, mais on soupçonne d'ores et déjà que les « super bénévoles » d'aujourd'hui, c'est-à-dire les 2 millions de gens remarquables qui font le gros du travail au pays, sont sur le point d'atteindre leurs limites. Que peut faire le secteur pour enrichir et diversifier ses réserves de bénévoles?

Les bénévoles dont les organismes sont venus à dépendre au fil des ans – la cohorte qui a suivi la Deuxième Guerre mondiale – vieillissent. Ayant dépassé l'âge avancé de 70 et même de 80 ans, ils désertent les rangs, ce qui rend plus pressant le besoin d'assurer la relève. La génération d'après-guerre a joué un rôle fascinant dans l'histoire du développement social au Canada. Ces hommes et ces femmes sont nés et ont grandi en pleine crise économique, ont connu la guerre mondiale, en sont revenus pour fonder une économie prospère et un jeune pays moderne et ont épaulé la création et la mise en œuvre d'un système d'assistance sociale et médicale remarquable. Il n'est donc pas surprenant, à la lumière d'un tel passé, qu'ils soient des bénévoles aussi exceptionnels. La génération d'après-guerre a placé l'engagement social au premier rang de ses priorités, et sa promptitude à consacrer temps, argent et énergie à d'innombrables causes compte pour beaucoup dans l'évolution du secteur bénévole canadien et sa vivacité actuelle.

Pour paraphraser une expression, les baby-boomers sont « une toute autre affaire ». Aujourd'hui à la veille de la retraite, ils offrent la promesse d'un renouveau et d'un rayonnement du milieu bénévole canadien. Mais cette cohorte diffère de ses prédécesseurs. Ses membres sont plus exigeants en ce sens qu'ils sont à l'affût d'occasions nouvelles et créatives de croissance et d'utilisation du temps et qu'ils recherchent des expériences intéressantes et enrichissantes.

Il ne fait aucun doute que les baby-boomers souhaiteront consacrer une partie de leur temps à des activités bénévoles. Mais dans quelle mesure? Seront-ils nombreux? Épouseront-ils sans réserve le rôle de bénévole actif à la retraite ou est-ce que leur relative richesse, leurs options et leur énergie les orienteront vers d'autres chemins? Si le rythme adopté durant la quarantaine et la cinquantaine se maintient après la retraite, plus d'un baby-boomer sur trois continuera à faire du bénévolat, donc plus de la moitié de ceux qui ont fait des études supérieures et disposent de revenus élevés. Même si le taux de bénévolat des baby-boomers diminue pour rejoindre celui des aînés, un sur cinq sera tout de même bénévole. Compte tenu du pourcentage de baby-boomers dans l'ensemble de la population, quel que soit leur taux de participation, ils représenteront un bassin considérable de candidats potentiels pour le secteur bénévole d'ici les cinq ou dix prochaines années. Le secteur bénévole aura pour défi de comprendre leurs besoins et de créer un milieu qui sera prêt à accueillir leur contribution.

Ce manuel poursuit deux objectifs. Tout d'abord, il vise à rendre compte des tendances, des possibilités et des défis liés à la réflexion sur l'engagement des aînés de demain, les « baby-boomers » d'aujourd'hui, dans l'univers du bénévolat. Il esquisse un portrait de cette génération, offre des statistiques et des réflexions nouvelles pour tenter de définir ce groupe, ce qui le motive et ce à quoi il aspire. Le manuel s'attache ensuite à décrire les implications de ces données factuelles pour les organismes communautaires en ce qui a trait à la gestion des bénévoles.

LE CANADA, LES BABY-BOOMERS ET LE BÉNÉVOLAT : DÉFIS ET SOLUTIONS

Un changement sans précédent pointe à l'horizon. À l'aube du XXI^e siècle, à mesure que la population vieillit, le Canada sera le foyer de plus d'aînés que jamais auparavant. En 2002, cinq millions de Canadiens avaient plus de 50 ans. D'ici 2006, on en comptera près de 15 millions.

Ce groupe de gens mûrs, mais énergiques, est plus actif et engagé que toute autre génération d'aînés. D'une manière générale, ils ont reçu une meilleure éducation, se font davantage entendre, jouissent de meilleures conditions de vie et sont davantage qualifiés que leurs prédécesseurs. Et surtout, comme le fait remarquer David Foot, auteur et économiste : « le nombre des baby-boomers dépasse de très loin celui des autres groupes de Canadiens ». Les baby-boomers représentent actuellement plus de 30 % de la population canadienne, et ce pourcentage augmente.

Pour les recruteurs de bénévoles, le potentiel de ce groupe est immense puisqu'il offre une grande réserve de personnes hautement qualifiées, compétentes et actives, dont beaucoup sont maintenant à la retraite, s'y préparent ou ralentissent leur activité professionnelle. Que demander de mieux?

Lorsqu'on examine la situation dans son ensemble, on constate que les stratégies de recrutement actuelles auprès des 50 ans et plus devront être repensées si les organismes bénévoles et sans but lucratif tiennent à susciter l'intérêt des membres de ce groupe et à satisfaire leurs besoins, leurs désirs et leurs ambitions. Il faut garder à vue les capacités et les aspirations futures des baby-boomers de sorte que lorsqu'ils songeront à la retraite, le bénévolat et le service communautaire se présenteront comme des options viables et réalistes.



Le bénévolat chez les aînés d'aujourd'hui

Il convient de s'arrêter un instant sur les tendances bénévoles observées au sein de la génération de retraités de la Deuxième Guerre mondiale qui a précédé les baby-boomers. Ce groupe a établi des critères élevés d'engagement en faveur des œuvres de bienfaisance. La guerre leur a inculqué de fortes valeurs en matière de communauté et d'entraide. Ils ont exigé du gouvernement des mesures de sécurité sociale pour les citoyens et mis en route ce qui était appelé à devenir un programme universel d'assurance maladie pour les Canadiens. Aujourd'hui, les aînés du Canada offrent un constat intéressant au chapitre de l'engagement bénévole. Si leur taux de bénévolat a chuté, passant de 23 % en 1997 à un surprenant et inquiétant 18 % en 2000, les plus assidus ont en revanche contribué le plus grand nombre d'heures. Ces bénévoles forment un sous-groupe d'engagés dont maints organismes bénévoles et sans but lucratif attendent beaucoup en matière de temps. Et ils répondent à ces attentes. Pour un taux de bénévolat de 26 % tous groupes d'âge confondus en 2000, 7 % des Canadiens, dont la plupart sont des aînés, ont apporté plus de 73 % de toutes les heures de bénévolat cette même année.

En tant que parents ou frères et sœurs plus âgés, les aînés d'aujourd'hui sont les modèles de la génération du baby-boom et ceux vers qui on se tourne pour comprendre les modes d'engagement tout comme les facteurs qui favorisent ou entravent la participation. Il nous reste à déterminer si les baby-boomers endosseront le rôle bien établi des « super bénévoles » d'aujourd'hui (qui ont dépassé l'âge de 70 et même de 80 ans), lorsqu'ils auront quitté le monde du travail, ou s'ils continueront d'innover et se feront artisans d'une nouvelle ère d'engagement communautaire et de responsabilité sociale.

Les implications pour la gestion des bénévoles :

- De nombreux organismes sont devenus trop confiants parce qu'il y a toujours eu suffisamment de bénévoles, des aînés pour la plupart, recrutés de manière informelle par contacts personnels ou à la suite de requêtes adressées par les paroisses. Or, ces méthodes ne conviennent plus et se révéleront inefficaces auprès des baby-boomers.
- Les organismes ont largement profité de la contribution des aînés, à laquelle on attribue une qualité homogène et constante des programmes bénévoles. Les gestionnaires doivent réfléchir à de nombreux aspects de leurs programmes bénévoles avec le « nouvel » aîné en tête. Le recrutement, la conception des postes, ainsi que la reconnaissance devront être revus.
- De nombreux organismes n'ont tout simplement pas suffisamment de bénévoles ni la capacité d'en recruter aux fins de leurs programmes. Les gestionnaires doivent réagir aux chiffres alarmants publiés dans l'ENDBP de 2000 : 7 % des Canadiens offrent 73 % des heures de bénévolat au Canada, « ce qui constitue un point de vulnérabilité dans le secteur bénévole » (Hall, 2001). Dépendent-ils des mêmes bénévoles plus anciens? Ont-ils diversifié leur bassin de bénévoles? Les bénévoles en poste commencent-ils à se retirer ou, pire encore, à souffrir d'épuisement?
- Les baby-boomers souhaiteront sans doute changer les politiques et les procédures instaurées par leurs parents il y a 20, 30 ou 40 ans parce qu'ils sont différents – peu enclins à accepter le statu quo et trop occupés pour adopter les façons de faire de mise dans le secteur bénévole. S'il n'y a pas de changement, les gestionnaires de bénévoles se verront répondre : « Ce n'est pas pour moi! »
- Les organismes doivent élaborer deux approches différentes mais complémentaires en matière de gestion des bénévoles. À court terme, les aînés continueront de se présenter en petit nombre, tout en étant dévoués et prêts à donner beaucoup de temps. Les organismes devront donc continuer à veiller au recrutement et à la reconnaissance des bénévoles actuels. Tout porte à croire que, dans un avenir proche, la quantité de temps et le type d'expérience prisés par les aînés de la génération des baby-boomers changeront radicalement. Cela met les organismes au défi d'examiner la conception actuelle des postes et de créer plus de possibilités de placement ponctuel et à court terme avec des résultats explicites et des avantages connus en prenant soin de ne pas abandonner les stratégies traditionnelles utilisées pour gérer les programmes de bénévolat.
- Le nombre réel de bénévoles aînés ou retraités augmentera sans doute de manière significative lorsque les baby-boomers quitteront le marché du travail. Des changements dans les méthodes de recrutement s'avéreront alors nécessaires dans la perspective d'un nombre accru de candidats à sélectionner, quoique plus exigeants et plus difficiles à gérer. Les organismes les plus astucieux se prépareront en conséquence et élargiront leurs programmes afin qu'ils puissent s'ajuster aux changements suscités par le départ des baby-boomers à la retraite.

L'environnement de bénévolat des baby-boomers

La population canadienne vieillit. D'ailleurs, la population mondiale vieillit, rapidement. « Le monde connaît une transformation démographique sans précédent », affirme un rapport des Nations Unies (ONU Madrid 2002). D'ici 2050, on comptera plus de deux milliards de personnes de plus de soixante ans, contre 629 millions à l'heure actuelle. Cette hausse aura des répercussions sur le monde du bénévolat. Que les habitudes bénévoles des baby-boomers changent de manière significative ou non, ils évolueront dans un contexte différent de celui de leurs parents. Compte tenu du vieillissement de la population, de nombreux baby-boomers retraités devront s'occuper de leurs parents qui auront amplement besoin de soins de santé et de services sociaux. En outre, les baby-boomers devenus parents à un âge plus avancé qu'aux générations précédentes seront nombreux à s'occuper d'enfants relativement jeunes durant leurs années de retraite. Ils devront prendre soin des autres, alors qu'il y aura moins de gens pour s'occuper d'eux.

L'émergence d'un nombre important d'aînés « plus âgés » mettra le système de soins de santé au défi. Le secteur canadien de la main-d'œuvre est lui aussi en pleine mutation, et plusieurs s'attendent à une pénurie de travailleurs expérimentés avec l'exode des baby-boomers. En outre, les habitudes d'immigration continuent à changer et de plus en plus de gens provenant d'autres pays intègrent le marché du travail et la société canadienne accompagnés de membres de leur famille nécessitant une intégration, des services et des soins de santé. Le pourcentage actuel d'immigrants et d'aînés qui ne parlent pas déjà le français représente un défi pour les organismes bénévoles et sans but lucratif au plan des services offerts et du mode de recrutement, de la formation, de la rétention et de la reconnaissance des nouveaux bénévoles issus de ce groupe.

Par ailleurs, on assiste à l'émergence d'une classe marginale en expansion au Canada et aux États-Unis formée d'un nombre alarmant de gens qui ont été coupés du progrès et des acquis de la révolution technologique et de l'augmentation générale de la richesse et du bien-être dans nos pays.

Les questions environnementales sont chères aux baby-boomers alors que les menaces que font peser le réchauffement de la planète, la qualité de l'air et de l'eau, les organismes génétiquement modifiés et les problèmes biologiques sont prédominantes.

Présent depuis quelque temps et exacerbé par les événements du 11 septembre 2001, le spectre du terrorisme, de l'instabilité et de la guerre chez soi et dans le monde marque un tournant dans l'ère de paix et de sécurité relatives dans laquelle les baby-boomers ont vécu leur jeunesse. Toutes ces tendances sociales contribuent à la perspective d'une communauté en perpétuel mouvement, marquée par de graves problèmes sociaux qui semblent impossibles à gérer et par les systèmes de santé et d'éducation engagés dans d'importantes réformes.

Le secteur bénévole occupe une place privilégiée pour observer ces tendances, y réagir et les améliorer. Les baby-boomers – une fois encore – se retrouvent dans une situation unique et particulière. Ils ont contribué à l'évolution de nombreux défis auxquels nous devons faire face dans la prochaine décennie. Ils ont bénéficié des systèmes de santé et d'éducation tout comme des services d'infrastructure tels que l'eau, l'électricité et les médias qu'ils tendent, aux dires de

certain, à prendre pour acquis. Au moment de la retraite, lorsqu'ils commenceront à se tourner vers le gouvernement afin d'utiliser plutôt que de fournir un vaste éventail de services de santé et de soutien, ils exerceront une pression incalculable sur tous les systèmes. Le Canada n'a jamais tant eu besoin de bénévoles. Les baby-boomers sont, en puissance, les bénévoles dont le pays aura besoin.

Les implications pour la gestion des bénévoles :

- Le recrutement sera plus compétitif que jamais lorsque les « super bénévoles » désertent les rangs et que les organismes commenceront à se faire concurrence pour assurer la relève. Les gestionnaires devront faire preuve d'audace et de créativité dans la prestation de programmes bénévoles d'envergure, car ils seront en concurrence avec d'autres organismes pour la sélection des effectifs.
- Les organismes desservant les personnes très âgées subiront plus de pression à mesure que la population âgée augmentera et requerra davantage de soutien. Le soutien par les pairs pourrait alors être mis à contribution dans une plus large mesure.
- Les organismes devraient considérer l'élaboration et la mise en place de postes bénévoles familiaux pour s'ajuster à l'augmentation du nombre de familles de plusieurs générations qui vivent ensemble et se soutiennent mutuellement.
- Les gestionnaires de bénévoles du domaine de la santé risquent une pénurie d'effectifs attribuable au fait que les baby-boomers devront s'occuper de leurs parents âgés à une époque où le système de santé ne suffit plus à fournir un éventail complet de services. Les baby-boomers accepteront-ils de s'engager dans un domaine où ils œuvrent déjà à titre informel? Jusqu'ici, les bénévoles du domaine de la santé étaient plus âgés; les organismes devront peut-être envisager de faire appel à des participants plus jeunes.
- Les baby-boomers sont très à l'écoute de la situation générale de l'environnement. Les organismes gagneraient à préciser les effets de leur contribution sur une situation donnée dans leurs stratégies de recrutement et la description de leurs programmes. Les baby-boomers seront moins motivés par la reconnaissance de leur contribution personnelle (« merci d'être un bénévole aussi formidable ») que par celle de leur contribution réelle (« grâce à vous, la propreté de notre eau a été améliorée de 6 % comparativement à l'an dernier »). Il serait souhaitable que les organismes élaborent des outils promotionnels qui identifient la possibilité pour le bénévole d'apporter une contribution significative aux problèmes sociaux identifiés.

Une analyse tribale

Le fait qu'ils soient nombreux ne garantit pas qu'il sera aisé de recruter les adultes de plus de 50 ans. Les membres de cette génération ont grandi dans « une ère de croissance économique sans précédent, dans laquelle la satisfaction des besoins matériels de base pouvait généralement être prise pour acquis », explique Michael Adams dans son ouvrage, intitulé *Sex in the Snow: Canadian Social Values at the End of the Millennium*. Il poursuit : « cette abondance a permis à bon nombre de baby-boomers qui ont grandi dans cette période de liberté de se concentrer sur l'épanouissement personnel et l'idéalisme, de la liberté sexuelle au féminisme, en passant par les droits civiques. La télévision et le rock'n'roll ont contribué à disséminer une culture de l'abondance, d'une part, et la révolution sociale, d'autre part. » Les baby-boomers de tous les milieux, notamment parmi les nouveaux immigrants et la classe ouvrière, sont plus susceptibles de jouir d'un confort et de gains matériels relativement supérieurs à ceux des autres générations.

Contrairement à leurs parents, qui ont connu les privations de la guerre, de la crise économique et d'une société plus agraire, les baby-boomers ont été gâtés par un monde qui leur a beaucoup donné. Si rien n'indique que les baby-boomers sont plus égoïstes ou moins tournés vers la communauté que les autres – les statistiques révèlent d'ailleurs que leur taux de bénévolat est le plus élevé et qu'ils donnent généreusement aux organismes de bienfaisance – ils ont tendance à se montrer peu conciliables en ce qui a trait à leurs besoins. Ils rechercheront un travail bénévole qui les intéresse, dont les objectifs sont clairement énoncés, qui est bien géré et agréable à accomplir. Souvent, ils voudront faire d'une pierre deux coups en passant du temps avec les membres de leur famille tout en appuyant une cause qui les a touchés ou les touche personnellement ou en contribuant à la vie économique et sociale de leur communauté.

Le groupe des baby-boomers, comme tout vaste ensemble d'individus, est loin d'être homogène. Les médias adorent dépeindre la génération du baby-boom d'un seul trait de pinceau : une génération gâtée qui a joué les rebelles dans les années soixante avant de s'installer dans une vie adulte riche et confortable. Toutefois, Michael Adams, auteur et spécialiste des sondages, classe les baby-boomers en quatre groupes qu'il appelle des « tribus », auxquelles il associe des motivations, des valeurs et des besoins très distincts. Adams établit et détaille la liste de ces tribus dans *Sex in the Snow: Canadian Social Values at the End of Millennium*.

1 Rebelles autonomes — 25 % des baby-boomers

Plus instruits et disposant d'un revenu supérieur à la moyenne, les Rebelles autonomes sont motivés par l'autonomie et l'épanouissement personnel. Fervents défenseurs des droits de la personne, ils se méfient de l'autorité et se montrent critiques face aux institutions traditionnelles.

2 Communautariens angoissés — 20 % des baby-boomers

De nombreux membres de ce groupe à majorité féminine vivent dans des communautés de petite ou moyenne taille. Ils sont attirés par les communautés traditionnelles, les institutions et le statut social. Ils ont un sens aigu de la famille, de la communauté et du devoir.

3 Enthousiastes branchés — 14 % des baby-boomers

De nombreux Enthousiastes branchés vivent dans les grandes villes. Ils sont motivés par la recherche d'expérience et montrent une ouverture sur le monde. Ils prennent plaisir à interagir avec d'autres et à tenter de les comprendre. Ils ont pour priorité la famille, la communauté et l'hédonisme.

4 Darwinistes repentis — 41 % des baby-boomers

De nombreux membres de ce groupe sont des hommes, souvent des cols bleus, habitant les grands centres urbains. Ils sont motivés par l'indépendance, la stabilité et la sécurité financières. Nostalgiques du passé, ils tendent à être centrés sur leurs intérêts personnels.

Bien entendu, cette analyse n'échappe pas aux variations de toute tentative de classification des gens. Toutefois, l'interprétation « tribale » est un système intéressant pour amorcer la réflexion sur cette génération unique. Elle nous incite à voir les baby-boomers comme un groupe composé de différents « types » exigeant une approche différente en termes de gestion et, notamment, de recrutement et de reconnaissance des bénévoles.

Les implications pour la gestion des bénévoles :

- La génération des baby-boomers imposera la restructuration et la redéfinition de beaucoup d'organismes bénévoles et sans but lucratif. Ils exigeront des normes de gestion et de rendement bien plus élevées que leurs prédécesseurs. Souvenez-vous que « leur expérience doit être positive, sinon ils protesteront tout simplement avec leurs pieds et partiront ailleurs » (BOOMNET; 2001, p. 13). Il devient crucial dans un tel contexte de privilégier une gestion professionnelle des bénévoles, ainsi qu'un système de politiques et de procédures éprouvé et bien structuré qui permette de rendre compte, à ce groupe avide d'apprendre, de sa contribution à la mission de l'organisme.
- Les gestionnaires de programmes devront créer différents types d'expérience bénévole à l'intention des baby-boomers. Ainsi, les Darwinistes repentis et les Communautariens angoissés seront sans doute attirés par des postes plutôt traditionnels, contrairement aux Enthousiastes branchés qui chercheront de nouvelles expériences et apprécieront l'analyse et l'action directe qui accompagnent tout début de solution à un problème. De leur côté, les Rebelles autonomes seront attirés par le secteur bénévole et sans but lucratif, mais s'attendront fermement à ce que les choses soient bien faites et leur temps, utilisé à bon escient.
- Foot et Ferronato (1999, p. 4) posent la question suivante : « êtes-vous prêt à accueillir le bénévole « justicier »? Par ce terme ils entendent « ce groupe de professionnels d'âge moyen qui ont fini d'élever leurs enfants, ont de l'argent et recherchent l'équilibre par l'engagement communautaire. Toujours dans la vie active, ils sont très déterminés lorsqu'il s'agit de considérer leurs besoins et leurs objectifs, ainsi que le temps et la disponibilité qu'ils s'approprient à offrir. Ils ont souvent pour devise : « qu'est-ce que cela va m'apporter? » Et leurs attentes sont grandes. Parviendrez-vous à les satisfaire? »

Les auteurs proposent que les organismes s'interrogent à fond pour se préparer à accueillir ces bénévoles. Notons que Bénévoles Canada ne recommande pas particulièrement cette étiquette à l'endroit des bénévoles; le concept de « justicier » est un peu exagéré et sous-entend une dose d'agressivité et d'égoïsme qui peut être trompeuse. En revanche, ces chercheurs ont mené une réflexion intéressante et les questions qu'ils soulèvent méritent d'être prises en considération :

Quelles sont les caractéristiques et les aspirations des bénévoles?

Quel est l'engagement requis pour ces tâches en termes de temps?

Sur quelle période s'échelonne le travail?

L'horaire de travail est-il souple?

En quoi consistent les tâches? En quoi ce travail est-il important?

Pourquoi doit-on disposer de politiques sur la diffamation, le filtrage et d'autres questions similaires?

Quelles sont les connaissances requises pour l'exécution de ces tâches?

Qui possède ces connaissances?

Offrons-nous (dans certains cas) une formation qui permettra au bénévole d'accomplir son travail?

Quel est le cadre de ce travail?

Dans quel environnement social s'inscrit le poste? S'agit-il d'un travail d'équipe?

Le cas échéant, qui sont les autres membres de l'équipe?

Quelles sont les possibilités d'initiative et les responsabilités du titulaire?

- L'analyse d'Adams ne prend pas en considération l'impact de la réalité socio-économique, de l'éducation et de l'immigration sur les baby-boomers. Lorsque les organismes créent des postes de bénévolat avec ces facteurs en tête, ils doivent aussi tenir compte de la langue, des connaissances de base et du vécu des candidats.
- Les groupes communautaires devront réfléchir au moyen de créer un message qui attire les baby-boomers. Ils forment un public éduqué et crucial pour les médias de masse. Pour le baby-boomer, la publicité par excellence est à l'image des annonces de bière : courte, accrocheuse, créative et séduisante. Les baby-boomers ont été éduqués pour recevoir de l'information à petites doses, faciles à digérer. Qu'il s'agisse d'annoncer un dentifrice ou un poste bénévole, souvenez-vous que les baby-boomers savent mieux que quiconque que « le support fait le message ». Le paradoxe est que même s'ils ont conscience de vieillir, les baby-boomers nient les effets du vieillissement et luttent pour faire disparaître cheveux blancs, rides et calvitie. « En tant que consommateurs, nous nous identifions à ces images qui nous ressemblent, qu'elles correspondent ou non à la réalité. Si les baby-boomers nient les stéréotypes sociétaux du vieillissement, comment percevront-ils un message qui prône une assurance excessive face au vieillissement? »,

se demande Dawn Lindblom dans l'ouvrage intitulé *Baby-boomers and the New Age of Volunteerism*. Si l'information sur les postes et les programmes bénévoles ne peut être distillée au point d'être insipide, elle doit être présentée de façon attrayante et succincte pour attirer l'attention de ce groupe.

- Gardez en tête que le bénévolat est un échange réciproque. Comme le souligne Michael Adams dans *Sex in the Snow*, les baby-boomers ont grandi dans une culture de l'abondance. Ils ont l'habitude que leurs besoins matériels soient comblés. Concevez des postes qui leur offrent certaines compensations, tangibles ou intangibles. Leurs attentes sont grandes.
- Lorsqu'ils s'engagent bénévolement, les baby-boomers se présentent comme des gens qualifiés et très cultivés qui ont une vision précise de leur travail, du monde dans lequel ils vivent et de leurs loisirs. Ils participeront à tous les échelons de l'organisme bénévole ou sans but lucratif : conseils d'administration, comités consultatifs, travail sur le terrain; dans tous les cas, ils souhaiteront autant participer à la conception et à la gestion des programmes qu'à leur prestation. Ils s'attendent à être consultés sur les moyens d'atteindre les objectifs du projet, programme ou comité.
- Issus d'une main-d'œuvre qui a institué les droits des travailleurs, la lutte contre la discrimination, la gestion de la qualité totale et une myriade d'autres développements « modernes » en matière de ressources humaines, les baby-boomers souhaiteront participer à l'évaluation critique de leurs expériences bénévoles. Le processus d'évaluation devrait encourager vos aînés à s'autoévaluer, tout en les incitant à vous faire part de leurs inquiétudes. Vous voulez savoir (et eux aussi) :
 - s'ils veulent consacrer plus ou moins de temps à leur poste bénévole;
 - s'ils s'ennuient et souhaiteraient un changement;
 - s'ils tiennent à ce que leur poste comprenne plus ou moins de responsabilités;
 - s'ils veulent déterminer le moment où prendra fin leur engagement;
 - s'ils ont des suggestions pour améliorer leurs conditions de travail.
- Les membres de la génération des 50 ans et plus qui quittent aujourd'hui le monde du travail ont souvent envie d'élargir et d'enrichir leurs relations sociales avec la famille, les amis et les membres de la communauté. Pour que le recrutement de bénévoles parmi les baby-boomers porte fruit, les organismes devraient mettre au point une approche informelle plus personnalisée. Le concept de relations sociales et d'engagement est intrinsèquement lié à cette approche personnalisée. Le contact direct et les demandes en personne auront plus de succès auprès des baby-boomers qu'une approche moins personnelle, telle que la publication d'une annonce dans les médias.

- Une autre méthode populaire chez les aspirants bénévoles consiste à initier le contact avec l'organisme concerné. Voilà pourquoi les organismes gagneraient à projeter et à entretenir une image positive et prestigieuse. Si leurs activités sont régulièrement annoncées à la radio ou à la télévision ou font l'objet d'articles dans les journaux locaux, les personnes intéressées seront portées à approcher ces groupes mieux connus.
- Les baby-boomers sont de fervents utilisateurs d'Internet. Les organismes à la recherche de bénévoles et de moyens de promouvoir leur mission et leur travail y verront un excellent outil pour rejoindre les baby-boomers, ainsi que les plus jeunes. Afin de satisfaire la soif de connaissance des baby-boomers, les sites Internet devraient offrir des témoignages et des analyses reliant les expériences en temps réel (description d'un projet récent, photos d'événements, etc.) à la cause défendue.
- Le Recrutement électronique de bénévoles (RÉB) est un outil efficace accessible sur Internet qui vise à jumeler les agences à la recherche de bénévoles aux candidats en quête de placements. Le RÉB est plus puissant que tout autre système de recherche par mots-clés fonctionnant à partir d'une base de données électroniques. Le RÉB invite à la fois les bénévoles à créer un profil en ligne et les agences à décrire, à partir de profils semblables, l'environnement de travail et les postes proposés. Ces renseignements permettent au RÉB de fournir instantanément aux candidats une liste de placements à explorer. De leur côté, les agences obtiennent une liste de candidats qu'elles peuvent interviewer. Si la liste fournie ne suffit pas, les utilisateurs peuvent explorer la base de données complète du RÉB au moyen des critères de recherche habituels et de mots-clés. On trouve le RÉB en ligne à : www.benevoles.ca.
- Dans la plupart des communautés, les travailleurs âgés ont accès à un éventail de cours de préparation à la retraite. Certains sont offerts par les employeurs, d'autres par les institutions financières, les établissements scolaires ou les centres communautaires. Les recruteurs de bénévoles pourraient contacter les formateurs afin de déterminer les possibilités de collaboration entre ces deux ressources, soit en leur fournissant des brochures sur les postes à combler, soit en faisant des présentations lors des cours. Une telle collaboration serait avantageuse pour les gros organismes. Une autre possibilité serait de passer par les centres d'action bénévole ou les associations des gestionnaires de bénévoles pour proposer une présentation sur les possibilités et les avantages du bénévolat à l'échelle de la communauté.
- De nombreux employeurs cherchent à inciter leurs employés, en particulier ceux qui s'appêtent à quitter le marché du travail, à se tourner vers le travail communautaire. Les organismes bénévoles et sans but lucratif pourraient travailler en partenariat avec les employeurs afin de concevoir des projets ou d'établir des relations qui inciteraient les employés ou retraités à s'engager. Pour une réflexion plus approfondie sur ce volet de l'engagement des aînés bénévoles, consultez l'ouvrage de Bénévoles Canada intitulé *Perspectives bénévoles : Les avantages et les défis du bénévolat appuyé par l'employeur*.

- Les baby-boomers signalent que les possibilités de formation et de perfectionnement des compétences constituent un facteur déterminant dans leur décision de s'adonner au bénévolat. S'ils ne souhaitent pas nécessairement recevoir une carte de remerciement en guise de reconnaissance pour leurs services, ils tiennent en revanche à faire un travail stimulant qui leur apprendra quelque chose de nouveau. À ceux qui sont parvenus à la moitié de leur parcours professionnel ou évoluent vers la retraite, le bénévolat offre l'occasion de faire l'essai d'un nouveau domaine de travail. Les organismes communautaires gagneraient à substituer aux formes traditionnelles de reconnaissance (soirées de bénévoles) de nouvelles possibilités d'apprentissage et devraient être préparés à travailler avec les bénévoles à l'évaluation de leurs intérêts d'apprentissage et à aménager les postes en conséquence. Il serait judicieux d'investir de manière à accroître la capacité de l'organisme d'offrir une formation et une orientation intéressantes et efficaces, tant du point de vue de la reconnaissance et de la rétention des bénévoles que dans la perspective de compter sur des gens bien formés pour accomplir la mission de l'organisme.

Malcolm Knowles, dans *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, analyse les caractéristiques des apprenants adultes et suggère qu'elles soient prises en considération par les formateurs. La formation et l'apprentissage constituent un aspect crucial de l'expérience bénévole des baby-boomers et les gestionnaires de bénévoles ne devraient pas négliger de réfléchir aux approches stratégiques qu'il conviendrait d'adopter dans leurs programmes. Knowles présente une liste de points à considérer :

Les adultes sont différents des jeunes bénévoles; ils pensent et apprennent différemment, leurs intérêts sont à des années d'intervalle; évitez donc de dispenser un enseignement et une formation uniformes.

Les adultes doivent vouloir apprendre.

Les adultes n'apprendront que ce qu'ils ressentent le besoin d'apprendre.

Les adultes apprennent par la comparaison des expériences passées et nouvelles.

Les adultes ont besoin d'être rassurés immédiatement sur leurs progrès.

Les adultes veulent que leur apprentissage soit basé sur la pratique.

Les adultes essaient d'éviter l'échec.

Les adultes ont besoin d'être engagés dans la planification et l'évaluation de leur apprentissage.

L'apprentissage adulte est axé sur les problèmes plutôt que sur le contenu.

Les adultes sont exigeants... ils ont besoin de moyens très concrets pour faire connaître leurs impressions.

- L'encadrement est essentiel pour s'assurer que le bénévole est satisfait de son travail et qu'il est capable de le poursuivre. Cette mesure permet de vérifier si la contribution s'avère significative, tant pour le bénévole que pour l'organisme. Même le « Rebelle autonome » de Michael Adams veut s'assurer qu'il travaille dans une structure bien définie. Les « Communautariens angoissés », tout en appréciant le respect, veulent s'assurer que « ce qu'ils font est utile aux autres » et, pour être satisfaits, ils ont également besoin d'être encadrés et remerciés. Les « Enthousiastes branchés » aiment tirer le meilleur parti du temps qui leur est alloué sur Terre et exigent le respect et la considération auxquels ils ont droit par la valorisation de leurs bonnes actions. Enfin, les « Darwinistes repentis » (plus que tout autre groupe) sont les moins susceptibles de se livrer au bénévolat; ils auront besoin d'être convaincus et les superviser ne sera pas facile.

ADAPTEZ VOTRE FORMATION AUX BABY-BOOMERS

Après avoir considéré l'essentiel, il vous faudra tailler votre approche de formation aux besoins des baby-boomers. La formation de ces bénévoles requiert une approche fort différente de celle qui convient aux enfants et aux jeunes.

Les chercheurs ont rédigé un ensemble de principes destinés à aider les formateurs à travailler avec les bénévoles de 50 ans et plus.

Tirez parti de l'expérience et de la compétence des bénévoles.

Les bénévoles âgés comptent des années d'expérience qui peuvent servir de base à l'apprentissage de nouvelles compétences. Prenez le temps de vous renseigner sur les expériences de vos bénévoles âgés et mettez-les à contribution dans vos séances de formation.

Faites participer les bénévoles à la planification et à l'organisation des activités de formation.

La participation des adultes à l'organisation de leur formation est reconnue comme l'une des principales caractéristiques de l'éducation des adultes. Découvrez ce que vos bénévoles veulent et ont besoin d'apprendre. Ils y verront une marque de respect envers leur personne et l'expérience dont ils font profiter votre organisme.

Stimulez la motivation par le respect.

Selon l'éducateur Malcolm Knowles, on doit expliquer à ceux que l'on forme pourquoi on leur enseigne telle ou telle chose.

Créez un climat qui suscite et soutient l'apprentissage.

Certains bénévoles âgés peuvent s'estimer trop vieux pour apprendre des choses. Ils peuvent être réticents à s'engager dans des situations nouvelles. Si vous parvenez à rendre l'environnement accueillant et confortable, vous encouragerez l'apprentissage. Songez à adopter une formule d'apprentissage coopératif par les pairs. Selon Malcolm Knowles, l'instruction doit être axée sur les tâches plutôt que sur la simple mémorisation.

Encouragez l'apprentissage autodirigé.

Contrairement à l'apprentissage « dirigé par l'enseignant », l'apprentissage autodirigé permet de cultiver la confiance, la connaissance et l'autonomie des bénévoles âgés. Songez à intégrer les apprenants au processus de formation en leur offrant la possibilité d'apprendre des choses par eux-mêmes. Restez à leur disposition afin de leur apporter un soutien en cas d'erreur ou de problème.

Privilégiez l'apprentissage en petits groupes.

Autre caractéristique de l'éducation des adultes, l'apprentissage en groupes restreints a l'avantage de stimuler les échanges entre les bénévoles âgés et permet, en retour, le partage des expériences et l'apprentissage par les pairs. Cette formule encourage aussi la collaboration et le travail d'équipe.

(Tiré de : Crocoll, *Inspiring Volunteer Development: A Resource Book for Training Senior Volunteers in Intergenerational Programs*)

Une question de temps

La disponibilité, ou le manque de temps, est encore la raison invoquée le plus fréquemment pour justifier le fait de ne pas participer, ou de ne pas le faire davantage, aux activités bénévoles. D'après l'Institut Vanier de la Famille, un tiers des Canadiens se disent inquiets de ne pas passer plus de temps auprès de leur famille ou de leurs amis, tandis que Jones et Porritt rapportent que les Canadiens disent avoir du mal à concilier la vie professionnelle et familiale (Jones, 2000; Porritt, 1995). L'Enquête générale de 1998 confirme les résultats de Frederick (1995) selon lesquels au fil des ans, la charge de travail, tout comme les responsabilités, a augmenté. Ces problèmes sont aggravés par le besoin des familles de compter sur deux revenus, par l'augmentation des emplois à temps partiel et par la nécessité pour certains de cumuler plusieurs emplois afin de joindre les deux bouts. Le nombre d'heures consacrées par les hommes et les femmes au travail et aux obligations familiales a atteint des niveaux records ces dix dernières années. On admettait, jusqu'ici, que les gens à la retraite ont plus de temps mais aujourd'hui, de nombreux retraités doivent s'occuper de parents âgés ou de petits-enfants ou assumer d'autres responsabilités familiales.

On ne sera donc pas étonné d'entendre que si le temps consacré au bénévolat augmente avec l'âge (les bénévoles de plus de 65 ans détiennent la palme du nombre d'heures offertes), le pourcentage d'aînés s'adonnant au bénévolat est beaucoup moins élevé que chez leurs cadets (18 % de tous les aînés, contre une moyenne supérieure à 28 % chez les autres groupes d'âge). Contrairement au mythe selon lequel la plupart des bénévoles seraient des gens plus âgés, la participation bénévole en 2000 était plus élevée chez les 15-24 ans (29 %) et chez les personnes au milieu de l'âge adulte (30 % pour les 35-44 ans et les 45-54 ans) que chez les autres groupes. Chez les 55-64 ans, la participation chutait de 30 % en 1997 à 28 % en 2000 et chez les 65 ans et plus, le déclin était encore plus évident, passant de 23 % à 18 %.

Toutefois, les Canadiens aînés qui ont fait du bénévolat en 2000 ont donné plus d'heures que leurs homologues de 1997 et davantage que n'importe quel autre groupe d'âge. En 1997, les 55-64 ans ont fait en moyenne 160 heures de bénévolat. En 2000, ce nombre a fait un bond, passant à 181 heures. Parallèlement, pour les 65 et plus, le nombre moyen d'heures de bénévolat offertes, qui était de 202 en 1997, a atteint 269 heures en 2000. On en conclut que, pour un aîné sur cinq choisissant de faire du bénévolat, cette décision implique un engagement colossal. Selon Frank Jones, de Statistique Canada, « les aînés dans la cinquantaine bénéficient d'un gain de temps considérable lorsqu'ils prennent leur retraite. Si la majorité du temps supplémentaire sert à la pratique de loisirs (divertissements, activités sportives, passe-temps ou médias tels que la télévision), une partie du temps libre est canalisée dans le travail non rémunéré (tâches domestiques ou ménagères, gardiennage d'enfants et bénévolat). »

L'examen de la participation bénévole est déjoué par le fait que ces aînés bénévoles sont souvent plus engagés dans des activités de bénévolat informelles que dans des activités formelles au service d'organismes. Il semble en effet que les aînés passent beaucoup plus de temps que les membres des autres groupes à s'entraider et à rendre service à leur famille, à leurs amis et à leur communauté. D'après Statistique Canada, plus de 64 % des aînés ont fait du bénévolat informel en 1997 en aidant un ami en convalescence ou en gardant les enfants d'une famille voisine, par exemple.

Les statistiques dépeignent rarement un tableau complet bien qu'elles offrent un bon aperçu des pratiques bénévoles au Canada. Statistiquement, le taux de bénévolat des aînés n'est pas très élevé mais lorsqu'ils s'engagent, ils y consacrent beaucoup plus de temps que leurs cadets. Il semble que ce soit « tout ou rien » pour les aînés : ils ne font pas du tout de bénévolat ou ils en font énormément. Le tableau est moins manichéen chez les baby-boomers, qui ont un taux de participation plus élevé que la moyenne et donnent beaucoup de temps, bien que cela diminue. Les organismes bénévoles et sans but lucratif, ainsi que les décideurs seraient bien avisés, en s'inspirant des statistiques, de considérer le visage changeant du bénévolat au pays et d'élaborer des stratégies qui tiennent compte de cette réalité.

Les implications pour la gestion des bénévoles :

- Les propos de Dawn Lindblom, dans *Baby Boomer and the New Age of Volunteerism*, invitent à réfléchir : « Cette génération sera à l'affût des possibilités de bénévolat qui leur permettront d'apporter une contribution significative en un court laps de temps. D'où l'importance pour les organismes de réfléchir aux possibilités qu'offrent les postes à court terme en place et de déterminer si les bénévoles aînés peuvent y jouer un rôle. » Il importerait de créer un plus grand nombre de postes à court terme si l'on tient à se mouler aux exigences des baby-boomers.
- L'utilisation généralisée de stratégies en matière de conception de poste (définir les tâches conformément à la mission organisationnelle, établir des contrats entre les bénévoles et les organismes, par exemple) permettra de compenser la carence de temps. Bénévoles Canada offre une publication, intitulée *Une question de conception*, qui fournit un excellent aperçu de la conception des tâches et donne des lignes directrices détaillées sur la façon de repenser cet aspect clé de la gestion des programmes bénévoles.
- Prévoyez un aménagement du travail qui permette l'exécution de tâches en équipe, ce qui limitera le temps alloué au travail individuel, tout en évitant de remanier le poste.
- Établissez une nette distinction entre les engagements à long terme et à court terme. Lorsque l'organisme confie au bénévole un poste exigeant plus de temps, il devra investir davantage en termes de formation, de soutien et de reconnaissance. La compensation liée à un engagement à plus long terme devrait être claire : acquisition de compétences, marques d'appréciation, exposition à un nouveau type de travail, collaboration visible avec les instances supérieures de gestion, etc. Il est possible de rendre ces postes plus attrayants en les mettant en valeur au sein de l'organisme. Les affectations à court terme qui n'exigent pas une contribution aussi intensive nécessiteront un investissement moindre de la part de l'organisme et, tout compte fait, du bénévole, ce qui n'enlève rien à leur importance. Les organismes bénévoles et sans but lucratif gagneraient à créer un éventail de postes qui permette aux bénévoles de contribuer de diverses manières et de passer par un certain nombre d'affectations avant de se voir confier un poste supérieur.

- Réfléchissez aux moyens d'aménager les postes pour qu'une famille puisse se partager les tâches. Recrutez les bénévoles et faites-les participer aux programmes tout en donnant la possibilité aux familles de passer du temps ensemble. Bénévoles Canada a publié un mémoire sur la pratique du bénévolat en famille accessible à l'adresse suivante : www.benevoles.ca.
- Créez des postes qui tiennent compte des goûts et des intérêts des baby-boomers en matière de loisirs (p. ex. : marche ou course au profit d'une cause qui leur est chère, tournoi de golf).
- Encouragez le bénévolat virtuel. On peut aménager un grand nombre de postes de manière à ce qu'ils puissent être exécutés en ligne. L'affectation de certains postes, ou portions de postes, par courriel permet aux gens débordés de trouver un peu de temps pour le bénévolat sur l'heure du midi, au travail, ou encore à partir de la maison.
- Examinez attentivement les stratégies de recrutement des bénévoles utilisées au sein de votre organisme. Lorsqu'un travail, nouveau ou supplémentaire, doit être accompli, les bénévoles en poste sont-ils les premiers à être approchés? La participation des bénévoles engagés à plus long terme s'est-elle intensifiée? Les bénévoles en place assument-ils une plus lourde charge en l'absence de nouvelles recrues ou lors d'une baisse des effectifs? Les rangs commencent-ils à se faire déserts?

AVEZ-VOUS SONGÉ À « PARTAGER » VOS BÉNÉVOLES?

Le vieillissement de la population implique un accroissement du nombre de gens qui auront besoin de services bénévoles. Bien qu'un grand nombre de baby-boomers soient prêts à s'engager, certains experts affirment que la pression accrue sur la réserve de bénévoles rendra encore plus difficile le recrutement d'effectifs volontaires pour les organismes.

Le « partage » des bénévoles représente une solution à ce possible dilemme. Les organismes pourraient faire équipe pour accéder à une réserve de bénévoles. Un organisme de santé communautaire pourrait, par exemple, recruter et former des bénévoles qui dispenseraient des services à d'autres organismes du milieu, tels que des résidences pour personnes âgées, des programmes de soins palliatifs et des hôpitaux.

Les statistiques sur les aînés et le bénévolat suggèrent que le « partage » représente une idée sensée pour de nombreux organismes. D'après l'ENDBP de 1997, les personnes âgées fournissent un large éventail de services, mais tendent à se limiter à un ou deux organismes. En 1997, 61 % des aînés travaillaient pour le compte d'un seul organisme, et 22 % se dévouaient à deux organismes.

David Foot, *Entre le Boom et l'Écho* 2000



Pourquoi faire du bénévolat? Pourquoi pas? Comprendre les facteurs de motivation.

La motivation est une question d'intérêt capital pour les organismes qui cherchent à s'appropriier le temps et l'énergie des baby-boomers. Il y a autant de raisons qui motivent les gens à s'engager que de bénévoles, mais certaines sont évoquées plus fréquemment. La première raison recensée est l'engagement envers une cause. Presque tous les bénévoles interrogés dans le cadre de l'ENDBP de 2000 ont indiqué faire du bénévolat par solidarité envers la cause soutenue ou parce que cette cause les touchait dans leur vie personnelle – le fait, par exemple, de s'engager pour la Société canadienne du cancer parce qu'eux-mêmes ou un proche était frappé par cette maladie.

Si l'ENDBP n'a pas abordé le phénomène du « bénévolat obligatoire », il s'agit néanmoins d'une tendance bien connue, surtout dans les organismes de service à la jeunesse ou dans le domaine des sports, des loisirs et de la culture. Le motif est alors lié au fait que le bénévole connaît une personne (très souvent un enfant, un parent ou un proche) desservie par le programme et qu'il est « entendu » qu'un soutien doit être apporté à l'organisme ou au projet.

De nombreux bénévoles (81 %) s'accordent à dire que l'une des principales motivations relève du désir de mettre à profit leurs compétences et leurs expériences. On présume que les aînés et les baby-boomers sont davantage tournés vers l'utilisation de compétences et de connaissances acquises au fil des ans, alors que les jeunes aspirent avant tout à acquérir des connaissances qui leur serviront sur le marché du travail.

De plus en plus de chercheurs s'intéressent aux liens positifs entre la santé et le bénévolat et « on trouve dans la documentation sur le bénévolat des données qui prouvent les bienfaits de cette activité sur la santé de ceux qui la pratiquent. Ce qu'on ignore, en revanche, c'est comment s'opère la sélection – ceux pour qui le bénévolat s'avère bénéfique et qui continuent à le pratiquer et ceux qui jouissent d'une bonne santé au départ et font du bénévolat » (Chappell, 1999). Greeley (2001) propose de réfléchir à l'incidence positive du bénévolat sur le bien-être de l'individu principalement, mais pas exclusivement, en favorisant les réseaux de soutien social. Ces réseaux peuvent contribuer à amortir les effets du stress et de la maladie. Des experts ont conclu que les effets bénéfiques des relations sociales sur la santé sont peut-être aussi importants que le fait d'éviter certains risques pour la santé, tels que la cigarette, l'inactivité physique et l'hypertension.

Le bénévolat peut aussi améliorer la confiance en soi tout comme la capacité et les ressources personnelles qui permettent d'affronter les situations difficiles – toutes bénéfiques à la santé. Les personnes conscientes de leur efficacité, de leur débrouillardise, de l'utilité de leur rôle qui sont socialement actives jouissent généralement d'une meilleure santé, ont une plus grande espérance de vie et un mode de vie plus sain. Le bénévolat améliore la santé parce qu'il enrichit le rôle ou l'identité personnelle. En d'autres termes, les personnes aux intérêts et aux rôles multiples voient leur bien-être décupler. « Le bénévolat améliore la satisfaction de la vie des aînés », lit-on en gros titre dans *The Seniors Research Group Member Newsletter*. Les résultats d'une enquête nationale menée récemment aux États-Unis par ce groupe de recherche montrent que 52 % des aînés de 62 ans et plus qui s'adonnent régulièrement au bénévolat dans leur communauté sont très satisfaits de leur vie, contre 37 % d'aînés qui ne font jamais de bénévolat dans leur milieu. « Cette étude affirme l'existence d'un lien solide entre le bénévolat chez les

aînés américains et une conception positive de la vie », indique Maude Dornfeld, directrice de la recherche pour le groupe. Elle affirme aussi qu'« il est particulièrement intéressant de noter que le bénévolat semble être associé de près à la confiance en soi et au sentiment de réussite. »

Outre les motivations que l'on pourrait qualifier de personnelles – voire d'intérêt personnel (encore que, faut-il le reconnaître, une telle affirmation soit périlleuse) – il existe des raisons qui sont liées à la présence d'un ensemble de valeurs personnelles ou de croyances religieuses. Seulement 26 % des bénévoles ont affirmé être motivés par le sentiment de remplir des obligations religieuses; en revanche, la quasi-totalité des 7 % de Canadiens qui font 73 % de tout le travail bénévole se sont identifiés comme étant des croyants. À cela s'ajoute le fait que la majorité de ces 7 % (environ 1,7 million de personnes) sont des aînés, ce qui montre que les motivations du bénévolat semblent évoluer avec l'âge et deviennent plus spirituelles et moins extérieures que pour les jeunes.

Les raisons de ne pas faire du bénévolat sont plus difficiles à cerner dans l'ENDBP de 2000. La réponse la plus courante pour expliquer le fait de ne pas faire de bénévolat ou de ne pas s'engager davantage est le manque de temps. En seconde position vient le manque d'information sur la manière de s'engager. Ces deux problèmes représentent des tendances non-négligeables (et confirmées par d'autres recherches et ailleurs dans l'enquête), mais ils ne disent pas tout. Il est clair qu'un outil de statistique à grande échelle ne peut pas saisir les raisons plus complexes, telles que le fait de ne pas se sentir le bienvenu comme bénévole, d'être moins motivé à s'engager au service de la communauté qu'à travailler et à gagner de l'argent ou de préférer consacrer son temps libre aux loisirs, comme constituant les « véritables » raisons de ne pas faire du bénévolat. Combien admettraient, si on leur posait la question, être trop égoïstes, trop paresseux ou trop en colère pour faire du bénévolat?

La motivation est toujours difficile à évaluer. Il y a tellement de subtilités liées aux intérêts, à la personnalité, à l'éducation, à la culture, à la langue et aux capacités des individus, que discerner ce qui nous motive réellement à choisir de faire du bénévolat est rien moins que présomptueux. Les motivations qui nous poussent à faire du bénévolat sont complexes, profondément personnelles et appelées à changer avec le temps.

À la lumière de ce que nous savons aujourd'hui des intérêts généraux et du vécu des baby-boomers, on constatera d'emblée que leurs motivations sont souvent liées aux responsabilités familiales. Alors que les baby-boomers passent pour la première véritable génération « sandwich » (c'est-à-dire prise entre de jeunes enfants et des parents vieillissants), ils n'ont d'autre choix que de se livrer sans réserve au phénomène corollaire du « bénévolat obligatoire ». Les altruistes, les anciens hippies et les idéologues parmi eux sont également motivés par un désir profond de contribuer à un changement systémique dans le monde qui les entoure. Si les aînés d'aujourd'hui sont clairement motivés par des élans religieux, il semble que cela va changer lorsque les baby-boomers prendront leur retraite sans, pour le moment, être aussi attachés au secteur de la foi que leurs parents ont pu l'être. De la même manière, les baby-boomers se distinguent des jeunes bénévoles qui ont dû relever et continuent à relever de grands défis pour s'intégrer au marché du travail et se tournent vers le bénévolat afin d'améliorer leur situation. Les baby-boomers ont dû également affronter de nombreux défis et, notamment, ceux qui appartiennent à la classe ouvrière, mais ils ont été les premiers à décrocher les emplois disponibles avant la génération X qui leur a succédé.

LES RAISONS DONNÉES PAR LES CANADIENS DE FAIRE DU BÉNÉVOLAT

Cause en laquelle ils croient – 95 %

Utilisation des connaissances et de l'expérience – 81 %

Personnellement touchés par une cause – 70 %

Exploration des forces personnelles – 57 %

Amis bénévoles – 30 %

Obligations ou croyances religieuses – 26 %

Source : ENDBP de 2000

Les implications pour la gestion des bénévoles :

- Il semble que la religion a longtemps joué un rôle dans la pratique du bénévolat, mais les organismes savent que même dans ce domaine, le bénévolat a décliné de 7 % depuis 1997 – un chiffre imposant. Les organismes doivent susciter de nouvelles formes d'engagement de la part des institutions religieuses, car celles-ci jouent un rôle crucial dans le monde de la philanthropie. Les fidèles qui pratiquent la religion hebdomadairement sont plus susceptibles de faire du bénévolat que les autres (41 % contre 24 %). Songez à créer un projet en association avec une église ou une mosquée, à annoncer un poste bénévole dans le bulletin d'une synagogue ou à rechercher l'appui d'un regroupement de jeunes ou de femmes affilié à un lieu de culte pour l'organisation d'un programme de bénévolat.
- Les organismes auront besoin de trouver une nouvelle façon de formuler le but et le résultat de leur travail et les raisons qui devraient motiver les gens à les aider. Le secteur bénévole a profité d'une génération dont les impératifs moraux étaient collectifs, créés et régulièrement renforcés par la communauté de foi partagée par la plupart (bien que de manière sporadique) et s'est reposé sur elle. Le secteur bénévole pouvait présumer une certaine compréhension des concepts de service, voire de ministère ou de philanthropie, des mots qui trouvent de moins en moins d'écho dans le Canada post-confessionnel. Si les baby-boomers ne sont pas dépourvus d'un certain sens de la morale, ils n'incarnent généralement pas la moralité partagée par la génération précédente.



Conclusion

Le monde change. La population change. Personne ne peut prédire avec exactitude comment les baby-boomers réagiront à la possibilité de faire du bénévolat lorsqu'ils auront quitté le marché du travail. Les gestionnaires gagneraient toutefois à agir sans tarder s'ils tiennent à profiter de cette éventuelle affluence de nouveaux bénévoles.

Il conviendrait tout d'abord d'examiner les programmes bénévoles en place afin d'en évaluer la pertinence dans le contexte des changements démographiques imminents. L'évaluation des programmes pourrait comporter l'étude des questions suivantes à la lumière de critères liés aux facteurs de motivation des baby-boomers énumérés dans ces pages :

- Nos stratégies de recrutement ciblent-elles efficacement la population canadienne 50 ans et plus? Les baby-boomers tiennent à connaître la portée directe de leurs efforts. Leur offrons-nous cette information?
- La structure actuelle permet-elle aux bénévoles de jouer un rôle dans la planification et la conception de nos programmes?
- L'éventail de postes offerts est-il suffisant pour plaire à la diversité de gens qui composent la population des baby-boomers?
- Offrons-nous des possibilités de placement ponctuel et à court terme? Dans l'affirmative, quel est le nombre de ces postes?
- Combien comptons-nous d'aînés bénévoles à l'heure actuelle? Ont-ils des commentaires ou suggestions à formuler en ce qui a trait aux aspects positifs de nos programmes, aux améliorations à apporter ou à l'avenir de leur engagement au service de notre organisme?

Il serait ensuite judicieux que les gestionnaires se préparent à l'accroissement des effectifs bénévoles par :

- La conception et l'aménagement de postes de bénévolat familiaux.
- L'utilisation de ressources formelles en matière de conception de tâches destinée à créer de nouveaux postes, à moderniser les programmes en place et à mieux clarifier les rôles.
- L'élaboration d'outils de marketing clairs et concis visant à mettre en valeur l'organisme tout comme ses postes de bénévolat.
- La mise à jour des méthodes de reconnaissance en usage afin de s'assurer qu'elles correspondent aux intérêts des membres de ce groupe. Le travail permet-il aux aînés bénévoles d'apprendre de nouvelles choses, et peut-on prévoir un volet d'apprentissage à titre de récompense?

Il semble plus important encore que les gestionnaires se préparent à la dynamique imprévisible et stimulante qui s'annonce dans le secteur bénévole. La nouvelle génération de bénévoles que forment les baby-boomers canadiens a de l'expérience à partager. Nous sommes en présence d'un groupe qui cumule de nombreuses connaissances et compétences et qui affiche de solides convictions. Nos organismes doivent être disposés à entendre ce qu'ils ont à dire et à tenir compte de leurs idées et des changements qu'ils proposent.

Si nous relevons le défi et parvenons à recruter un pourcentage élevé de baby-boomers, si nous les encourageons à faire place à l'action bénévole dans leur vie remplie, alors nous pourrons apporter un changement positif et durable à l'écologie du bénévolat au Canada.

Ce manuel parle des défis qu'affrontent les organismes bénévoles et sans but lucratif et leurs gestionnaires dans un climat d'attitudes et de comportements en constante évolution. Le bénévolat, ce n'est pas seulement donner; c'est aussi recevoir. Qu'il s'agisse d'un moyen de se réaliser sur le plan personnel, d'expérimenter quelque chose de nouveau ou de s'ouvrir à des horizons jusqu'à présent inexplorés, le bénévolat peut constituer une expérience très satisfaisante. Les organismes doivent avoir conscience des compétences et des talents que les baby-boomers apportent avec eux et les utiliser à bon escient. La flexibilité, un bon éventail de postes et une bonne dose de respect sont trois des ingrédients nécessaires pour rejoindre ce vaste groupe de bénévoles potentiels.

Annexe A : Bénévolat parrainé par l'employeur et bénévolat chez les retraités

On estime que plus des deux tiers des bénévoles au Canada sont des membres de la population active. Aussi, le monde du travail offre-t-il le lieu idéal pour entrer en contact avec des candidats bénévoles et les recruter. Les programmes de bénévolat parrainés par l'employeur représentent une excellente occasion pour les entreprises de faire leur part pour la communauté, de démontrer leur civisme et d'accroître leur rendement en misant sur la croissance personnelle et le perfectionnement professionnel de leurs employés. Le fait d'établir un lien entre votre organisme et une entreprise et ses employés offre une toute nouvelle perspective sur la manière de contribuer à la communauté, sur les personnes en mesure d'aider à satisfaire les besoins du milieu ainsi que sur les modes d'action à privilégier.

Poussons un peu plus loin le concept de bénévolat parrainé par l'employeur afin d'y intégrer le personnel retraité. De nos jours, de nombreuses entreprises prennent conscience des avantages que procure le soutien de leurs retraités au sein de la communauté. Elles savent que les retraités qui font du bénévolat restent physiquement actifs et sont plus stimulés sur le plan intellectuel et en meilleure santé. Elles admettent aussi que les retraités contribuent à promouvoir « l'image de bon voisinage » qu'entretient l'entreprise dans les milieux où elle mène ses activités. Voici l'un des nombreux exemples de programmes de bénévolat pour retraités parrainés par une entreprise :

TRANSALTA CORPORATION

TransAlta Corporation est la plus importante entreprise de production et de commercialisation d'électricité non régulée.

POWER, UN PROGRAMME DES PLUS EFFICACES

« La persévérance des bénévoles, le sentiment d'appartenance et de fierté à l'égard de ce qu'ils accomplissent sont à la source de la réussite de POWER. Les bénévoles assument leur part de responsabilités dans la communauté et font preuve d'engagement et de dévouement.

POWER est le nom simple et évocateur d'un groupe de retraités actifs de la compagnie TransAlta de Calgary. Conscients des contraintes de temps des retraités et parfois des limites qu'impose à certains leur état de santé, POWER a aménagé un programme qui permet une participation optimale des retraités de TransAlta. Sachant que les bénévoles sont motivés par les buts visés par leurs actions, POWER s'efforce de créer des postes qui :

ont des retombées positives dans la communauté;

améliorent la qualité de vie des bénévoles en offrant un lieu de fraternité et une source de satisfaction personnelle;

véhiculent auprès du public une image positive de la compagnie, de ses employés et de ses partenaires. »

- Cheryl McNeil – Coordinatrice du programme d'investissement communautaire

Annexe B : Un portrait de baby-boomers en action

MANAGEMENT ADVISORY SERVICES (MAS)

En 1993, Dave Ferguson, du Service d'assistance canadienne aux organismes (SACO) faisait face à un véritable problème : trop de bénévoles hautement qualifiés et expérimentés et aucun placement à leur offrir. Il lui fallait trouver le moyen de les engager, et il a eu une idée.

Don Taylor, un bénévole dynamique qui passe le plus clair de son temps à promouvoir et à coordonner le MAS déclarait récemment :

« Nous voulions servir de pont entre toutes ces personnes âgées et les organismes sans but lucratif (OSBL) qui ont besoin d'aide. Nous voulions faire valoir les compétences de nos membres auprès des organismes afin de les aider à résoudre leurs problèmes en matière de ressources humaines, de marketing et de finance en procédant à l'évaluation des besoins de l'organisme et en animant des ateliers sur la gestion du personnel et des bénévoles. Si nous ne disposons pas des compétences requises par un organisme, il nous fait alors plaisir de trouver une personne qui les possède et de l'orienter vers l'organisme en question. »

Don estime que le partenariat est un volet essentiel et évoque à ce titre la relation de longue date entretenue par le MAS et le Volunteer Centre of Toronto. Selon Don, « le centre est un bon endroit à cause de ses relations avec les OSBL, notamment. Nous avons partie liée avec la directrice générale, qui croit également que le centre représente l'endroit idéal pour ce regroupement de bénévoles extraordinaires. »

Le MAS a une nouvelle idée, celle d'utiliser l'organisme pour jumeler les compétences des aînés bénévoles avec celles des jeunes, qui cherchent à les améliorer.

Il s'agit d'un programme unique réalisé en association avec le Volunteer Centre of Toronto visant à fournir des conseils pratiques aux OSBL de Toronto qui ont besoin d'assistance pour résoudre différents problèmes de gestion.

À l'heure actuelle, le MAS collabore avec environ 80 organismes par an. Certains sont des organismes importants tels que l'Armée du Salut, le YMCA, St. Christopher House et nous travaillons aussi avec des organismes de plus petite taille (3 employés et moins). Dans bien des cas, des clients satisfaits sont à la source des demandes qui nous sont adressées. De nombreux OSBL font appel à nos services à plusieurs reprises. Une bonne part des consultants bénévoles qui travaillent pour le MAS y œuvrent depuis des années... et de plus en plus d'hommes et de femmes souhaitent participer au programme. Depuis sa création, en 1993, le MAS a reçu 620 demandes d'aide provenant de 377 organismes, grâce à la collaboration du Volunteer Centre et du SACO. Ce service est offert gratuitement aux OSBL par une équipe de 120 bénévoles compétents et expérimentés.

Bibliographie sommaire

- BÉNÉVOLES CANADA et CENTRE CANADIEN DE PHILANTHROPIE. *Le bénévolat chez les adultes plus âgés : une tendance à la hausse*, Ottawa, chez l'auteur 2000.
- BULLOCK, J.R. et OSBORNE, S.S. « Seniors', volunteers', and families' perspectives on an intergenerational program in a rural community », *Educational Gerontology*, 25(3), 1999, p. 237-251.
- CARO, F.G. et BASS, S.A. « Receptivity to volunteering in the immediate post-retirement period », *Journal of Applied Gerontology*, 16(4), 1997, p. 427-441.
- CHAPPELL, N.L. *Bénévolat et santé des aînés : état de la question*, Ottawa, Bénévoles Canada, 1999.
- CHAPPELL, N.L. et PRINCE, M.J. « Reasons why Canadian seniors volunteer », *Canadian Journal on Aging*, 16(2), 1997, p. 336-353.
- EPSTEIN, Dorothy, WEST, A.J. et RIEGEL, D.G. « The Institute for Senior Action: training senior leaders for advocacy », *Journal of Gerontological Social Work*, 33(4), 2000, p. 91-99.
- FOOT, David K. et STOFFMAN, Daniel. *Entre le Boom et l'Écho 2000 : comment mettre à profit la réalité démographique à l'aube du prochain millénaire*, Montréal, Les Éditions du Boréal, 1999.
- GRAFF, L. « Past, current and expected future trends in volunteering by retired persons: the development of personal talents and fulfillment of civic responsibilities », *Designing Meaningful New Volunteer Roles for Retired Persons*, publié sous la direction de M. Maunsell, Victoria (C.-B.), University of Victoria, Centre on Aging and Centre for Studies in Religion and Society, 1998, p. 4-11.
- HADLEY, M.L. « Themes and challenges for future service and research », *Designing Meaningful New Volunteer Roles for Retired Persons*, publié sous la direction de M. Maunsell, Victoria (C.-B.), University of Victoria, Centre on Aging and Centre for Studies in Religion and Society, 1998.
- JIROVEC, R.L. et HYDUK, C.A. « Type of volunteer experience and health among older adult volunteers », *Journal of Gerontological Social Work*, 30(3-4), 1998, p. 29-42.
- KINCADE, J.E. et coll. « Older adults as a community resource: results from the national survey on self-care and aging », *Gerontologist*, 36(4), 1996, p. 474-482.
- KNOWLES, M. S., HOLTON, E.F. et SWANSON, R.A. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 2000.
- MAUNSELL, Melinda (dir.). *Designing Meaningful New Volunteer Roles for Retired Persons. Report on a Workshop Held at the University of Victoria, 21-22 November 1997*, Victoria (C.-B.), University of Victoria, Centre on Aging and Centre for Studies in Religion and Society, 1997.

- MORROS, M. A. *Study of Current, Former, and New Elderly Volunteers: A Comparison of Development and Trait Models of Personality*, mémoire de maîtrise, Montréal, Université Concordia, disponible sur microfiche à la Bibliothèque nationale du Canada, Ottawa, 1996.
- MORROW-HOWELL, N., HINTERLONG, James et SHERRADEN, Michael. *Productive Aging: Concepts and Challenges*, Baltimore, John Hopkins University Press, 2001.
- MUSIK, M.A., HERZOG, A.R. et HOUSE, J.S. « Volunteering and mortality among older adults: findings from a national sample », *Journal of Gerontology: Series B: Psychological Sciences & Social Sciences* 3, 1999, p. S173-S180.
- OKUN, M.A., BARR, A. et HERZOG, A.R. « Motivation to volunteer by older adults: a test of competing measurement models », *Psychology & Aging*, 13(4), 1998, p. 608-621.
- PICKERING, Donna. *Les dons et le bénévolat chez les personnes âgées*, Toronto, Centre canadien de philanthropie, 2002, document disponible sur le site Internet : <http://www.givingandvolunteering.ca/factsheets.asp?fn=view&id=8263>
- RUMSEY, D. *Motivational Factors of Older Adult Volunteers*, thèse de doctorat, University of Idaho, 1999.
- SAUNDERS, Stephanie. *The Giving and Volunteering of Seniors*, Toronto, Centre canadien de philanthropie, 2000, document disponible sur le site Internet : <http://www.givingandvolunteering.ca/pdf/n-f11-ca.pdf>