

Bénévolat et service communautaire obligatoire :

choix – incitatif – coercition – obligation

*Incidence sur la gestion des programmes
de bénévolat*

Remerciements

Bénévoles Canada souhaite remercier la rédactrice et chercheuse principale du projet, Linda Graff, de la firme Linda Graff and Associates, dont les efforts, le point de vue et l'enthousiasme ont permis la production d'une série exhaustive de ressources sur ce sujet.

Bénévoles Canada et Linda Graff aimeraient à leur tour remercier Steve McCurley, qui a généreusement consacré son temps à la recherche des documents de référence et des ressources nécessaires à la réalisation du projet.

Merci également aux personnes suivantes pour leur précieuse contribution :

Ruth MacKenzie, Bénévoles Canada

Brian Stratton, Bénévoles Canada

Kim Turner, Imagine Canada

Pour de plus amples renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec Bénévoles Canada au 1 800 670-0401 ou à visiter notre site Web à www.benevoles.ca.



Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas forcément celles du ministère du Patrimoine canadien.

Canada

Pour plus d'information à ce sujet ou sur d'autres questions liées à l'action bénévole et à la gestion des ressources bénévoles, visitez www.benevoles.ca/ressources.

© Bénévoles Canada, 2006

English version also available.

ISBN 1-897135-81-5

Les droits d'auteur qui protègent les documents de Bénévoles Canada ne s'appliquent pas aux organismes bénévoles et de bienfaisance qui souhaiteraient utiliser ces documents à des fins non commerciales. Nous incitons tous les organismes bénévoles et de bienfaisance à copier et à distribuer ce document.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	.2
Contexte	.2
Bénévolat et service communautaire obligatoire : choix – incitatif – coercition – obligation	.3
Urgence de la situation	.3
Siège de la motivation des bénévoles	.4
Différences entre les programmes et stéréotypes	.5
Participation par l'intermédiaire des programmes de bénévolat	.5
2. MODIFICATION DES PRATIQUES EXEMPLAIRES EN VUE D'UNE PARTICIPATION EFFICACE AUX PROGRAMMES DE SERVICE OBLIGATOIRE	.8
Cycle de la participation bénévole	.8
<i>Planification de programme</i>	.8
<i>Conception du poste</i>	.10
<i>Recrutement</i>	.11
<i>Filtrage</i>	.11
<i>Séances d'orientation et de formation</i>	.12
<i>Placement</i>	.13
<i>Supervision, reconnaissance et mesures correctives</i>	.13
<i>Développement de systèmes</i>	.15
Non rémunéré n'est pas synonyme de « gratuit » : les coûts liés à l'embauche d'effectifs non rémunérés	.17
Service communautaire obligatoire : le secteur sans but lucratif fait-il le travail du gouvernement?	.18
Hypothèses et ouverture d'esprit	.19
3. QUESTIONS À APPROFONDIR	.22
Évolution des pratiques exemplaires : ce que nous ignorons au sujet de l'adaptation des pratiques et des systèmes de coordination des bénévoles	.22
Coûts liés à l'embauche, conception des programmes et coûts liés à la réalisation du mandat	.22
Poursuite du dialogue et processus de consultation	.23
4. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET SUGGESTIONS DE LECTURE	.25

1. INTRODUCTION

Contexte

Les systèmes et les pratiques exemplaires qui ont évolué au fil de nombreuses décennies jusqu'à permettre la participation efficace des bénévoles à un large éventail d'organismes étaient tous fondés sur l'hypothèse fondamentale selon laquelle les bénévoles font du bénévolat parce qu'ils le désirent. Lorsqu'ils cessent de retirer de leur pratique ce qui les motivait initialement, ils passent à autre chose. Certains recherchent un nouveau poste alors que d'autres vont vers un autre organisme. D'autres encore abandonnent complètement le bénévolat. Dans tous les cas, le caractère librement choisi et volontaire du bénévolat a façonné et a orienté dans une large mesure ce que l'on qualifie désormais de *pratiques exemplaires* dans le domaine de la gestion des programmes de bénévolat.

Le bénévolat de type traditionnel n'est plus le seul moyen grâce auquel des particuliers peuvent apporter gratuitement leur soutien à des personnes ou à des organismes de la collectivité. Il existe de nombreuses formes de service communautaire dont celles-ci :

- bénévolat traditionnel;
- programmes appuyés par l'employeur;
- cadres détachés;
- travail juridique bénévole;
- service donnant droit à des allocations;
- apprentissage par le service;
- service civique outre-mer;

...et toute une série de formes de service plutôt coercitives dont voici quelques exemples :

- service communautaire ordonné par le tribunal;
- service communautaire requis par les écoles;
- participation communautaire dans le cadre de stratégies de travail obligatoire;
- travail communautaire dans le cadre de programmes de réadaptation ou de conditionnement au travail;
- parents subissant des pressions pour offrir leurs services comme condition à l'inscription de leur enfant à un programme éducatif ou communautaire ou obligés de le faire.

Ces nombreuses formes de participation communautaire varient en fonction d'un certain nombre d'éléments dont le caractère volontaire de la participation, la nature et l'importance de la rémunération et les bénéficiaires ciblés. La première variable nous intéresse tout particulièrement, soit le caractère plus ou moins volontaire de la participation et le degré de coercition en jeu.

Du fait que les moyens adoptés par le secteur sans but lucratif pour susciter la participation efficace des bénévoles se fondent sur le *désir* qu'ils manifestent au départ de faire du bénévolat, l'expansion, l'évolution et l'importance toujours plus grande des formes de service communautaire plutôt coercitives soulèvent d'importantes questions dont celles-ci :

- Les systèmes et les pratiques mis au point au fil du temps pour coordonner les efforts des bénévoles sont-ils aussi efficaces lorsque appliqués aux participants des programmes de service communautaire obligatoire?
- Doit-on adapter les méthodes traditionnelles en fonction de la participation moins que volontaire des participants aux programmes de service obligatoire?

Les programmes de service communautaire obligatoire dont il sera question dans la présente étude sont les suivants :

- service communautaire ordonné par le tribunal (sentences alternatives);
- service communautaire obligatoire comme sanction pour cas d'école buissonnière;
- service communautaire obligatoire requis par les écoles;
- travail obligatoire;
- service communautaire obligatoire dans le cadre de programmes de réadaptation et de prestations d'assurance;
- service communautaire imposé aux parents comme condition d'inscription de leur enfant à l'école ou à des programmes scolaires;

- service communautaire imposé aux parents comme condition d'inscription de leur enfant à des programmes communautaires.

Bénévolat et service communautaire obligatoire : choix – incitatif – coercition – obligation

Bénévoles Canada a produit quatre documents dans cette série portant sur le service communautaire obligatoire :

- *Exploration du thème* est le premier document de la série et aussi le plus important. Il s'agit d'un tour d'horizon faisant ressortir les concepts fondamentaux communs au service communautaire obligatoire et au bénévolat.
- *Document de travail* est le deuxième document de la série. Il traite en profondeur du service communautaire obligatoire, de la définition en constante évolution du bénévolat et de l'importance du langage en regard de la compréhension qu'ont les citoyens du bénévolat et de leur décision d'agir – ou de ne pas agir – en conséquence. Ce document comporte une longue liste de documents de référence.
- *Incidence sur la gestion des programmes de bénévolat* est le troisième de la série. Il présente des modifications susceptibles d'être apportées aux pratiques exemplaires liées à la coordination des bénévoles et aux systèmes de gestion organisationnelle pour susciter une participation efficace au service communautaire obligatoire.
- *Points de vue et opinions* est le quatrième de la série. Il aborde certaines réflexions et opinions ayant cours actuellement dans le secteur bénévole canadien au sujet du service communautaire obligatoire. Les observations se fondent sur les données provenant d'un survol informel de

l'expérience actuelle des centres d'action bénévole et des réseaux mis sur pied à l'échelle pancanadienne en appui à l'Initiative canadienne sur le bénévolat.

Urgence de la situation

Comme on exige du secteur sans but lucratif de faire toujours plus avec moins, les bénévoles deviennent une ressource de plus en plus importante. Il est particulièrement crucial à cette étape d'examiner les changements qui surviennent dans le secteur du bénévolat et dans le bassin de bénévoles car les données indiquent le déclin possible du bassin de bénévoles disponibles : deux chercheurs de Statistique Canada affirment que le « noyau communautaire » – les bénévoles d'un certain âge qui ont construit l'imposant réseau de participation bénévole et citoyenne du pays et qui en ont assuré la survie – vieillit et qu'il ne sera sans doute pas renouvelé par les générations suivantes de Canadiens (Reed et Selbee, 2001). Si l'on ajoute à cela le fait que 77 % de tout le travail bénévole officiel accompli au pays repose sur les épaules de 11 % seulement de la population canadienne de plus de 15 ans, la situation prend un caractère d'urgence. Le réseau sans but lucratif a besoin de toute l'aide possible si nous voulons conserver dans l'avenir quelque chose qui s'apparentera à la vie communautaire sur laquelle nous en sommes tous venus à compter. Il n'y a aucune place pour l'inefficacité ou pour tout manquement du système de service communautaire obligatoire susceptible d'éloigner davantage de bénévoles traditionnels du secteur.

Le service communautaire obligatoire est en expansion rapide au Canada, aux États-Unis, en Australie et ailleurs dans le monde. L'intérêt actuel manifesté mondialement pour le bénévolat accélère la propagation ainsi que l'adaptation et la transformation continues des variantes des programmes de service communautaire obligatoire.

Il n'existe pratiquement aucune recherche sur les participants au service communautaire obligatoire en tant que groupe. On ne connaît presque rien des motivations sous-jacentes à la coercition. Aucune recherche empirique n'a été entreprise dans le but de dégager les exigences particulières en matière de soutien ou les éléments de système susceptibles d'améliorer l'expérience des participants ou d'accroître leur productivité. À l'instar du bénévolat, le service communautaire obligatoire ne fournit pas des effectifs « gratuits ». Il doit être coordonné, supervisé, évalué et adapté. Les données non scientifiques semblent indiquer que certaines formes de service communautaire obligatoire tout au moins sont plus coûteuses à maintenir que le bénévolat.

Dans un secteur déjà financièrement exsangue et qui a un besoin criant de ressources additionnelles, un phénomène aussi important et qui évolue aussi rapidement que le service communautaire obligatoire doit faire l'objet de recherches pour être mieux compris. La dernière partie de l'étude présente quelques-unes des questions de recherche essentielles liées à l'incidence du service communautaire obligatoire sur la gestion des programmes de bénévolat.

Siège de la motivation des bénévoles

À cette étape, la mesure dans laquelle la nature *non* volontaire du service communautaire obligatoire influe sur la perception du public à l'égard du bénévolat et sur son empressement à y participer relève de la conjecture. Il faudra encore beaucoup de recherche pour déterminer avec précision si l'image que l'on se fait de l'un influe sur l'image que l'on se fait de l'autre. Ce que l'on connaît mieux à l'heure actuelle, c'est que bon nombre, voire la plupart des participants aux programmes de service communautaire obligatoire approchent leur travail avec une motivation différente

de celles des bénévoles traditionnels. De manière plus précise, le fait que le siège¹ de la motivation et de l'impulsion à faire du travail communautaire soit extérieur à la personne qui effectue le service constitue l'élément essentiel permettant de distinguer les formes de service communautaire *obligatoires* de toute autre forme de service que l'on pourrait raisonnablement qualifier de bénévolat.

Les pratiques et les systèmes de gestion de programmes de bénévolat se fondent sur l'hypothèse fondamentale selon laquelle les bénévoles font du bénévolat *parce qu'ils le souhaitent* et qu'ils cessent de le faire lorsque cela ne répond plus à leurs besoins ou à leurs intérêts. Les pratiques de recrutement, les modalités de filtrage, les programmes de formation et les méthodes de supervision ont été conçus et ont évolué au cours des décennies de manière à favoriser la participation des bénévoles traditionnels. Les systèmes actuellement en vigueur supposent des effectifs consentants et généralement satisfaits.

Il faut garder à l'esprit le fait que les bénévoles ne touchent pas de salaire, que la récompense intrinsèque au bénévolat et la satisfaction que retirent les bénévoles de leur travail font que le bénévolat fonctionne. Si l'on élimine le choix, le désir de travailler et la liberté individuelle de toujours revenir de plein gré, alors l'équation qui aboutit au miracle essentiel du bénévolat – le fait que les gens continuent de donner de manière extraordinaire sans recevoir de salaire en contrepartie – est modifiée dans ce qu'elle a de plus fondamental. L'essence même du bénévolat – ce qui fait que le bénévolat est le « bénévolat » – s'en trouve éliminée.

Dans la plupart des conversations touchant au bénévolat et à la gestion des programmes de bénévolat, on tient tellement pour acquis les éléments

¹ On souligne ici le fait que l'impulsion à servir provient d'un agent extérieur à la personne qui effectue le travail. C'est donc le siège et non la nature de la motivation qui est pertinent en regard de la présente étude. Le fait que les gens en viennent à faire du bénévolat en raison d'un éventail remarquablement large de motivations n'est nullement remis en cause. Le fait que l'altruisme pur relève sans doute du mythe est aussi pris en compte. La plupart des bénévoles sont des gens bien intentionnés dont la grande majorité cherchent à aider les autres et à faire quelque chose de « bien » pour la collectivité *tout en* répondant à certains de leurs besoins personnels. De fait, c'est lorsque les besoins des deux parties concourent – ceux des bénévoles et ceux de l'organisme et des gens qu'il sert – sont satisfaits que se manifeste pleinement la magie entourant le bénévolat. Cela ne signifie pas que les bénévoles sont des altruistes désintéressés ou que les participants aux programmes de service communautaire obligatoire ne se préoccupent nullement des autres ou de leur collectivité. Ce qu'il importe de prendre en compte dans la présente étude est l'aspect unique qui permet systématiquement de distinguer le service communautaire obligatoire du bénévolat, soit le fait qu'il est obligatoire, imposé et de nature plutôt coercitive. Les gestionnaires qui ignorent ce fait essentiel le font à leur propre péril.

essentiels du bénévolat que sont le choix et le libre arbitre que l'on y fait rarement, voire jamais, allusion. C'est toutefois l'*absence* de choix et de liberté qui distingue le service communautaire obligatoire du bénévolat. En termes simples, il s'agit de deux choses différentes. Elles diffèrent à un point de vue si fondamental qu'il est essentiel de modifier les systèmes et les pratiques connexes.

Différences entre les programmes et stéréotypes

Il est dangereux de parler de tous les programmes de service communautaire obligatoire comme s'ils étaient identiques, et il est également périlleux de parler des participants à ces programmes comme s'ils étaient interchangeables. Les programmes de service communautaire obligatoire varient beaucoup, non seulement d'une forme à l'autre, mais aussi à l'intérieur d'une même forme en ce qui a trait aux variantes régionales uniques, aux populations cibles et aux dispositions de mise en œuvre. À titre d'exemple, le service communautaire obligatoire tel que pratiqué dans les écoles de l'Ontario peut différer grandement de celui pratiqué dans les écoles de la Colombie-Britannique; les détails des programmes de travail obligatoire varient d'une province ou d'un territoire à l'autre; et chaque juge tient compte de ses propres valeurs et points de vue lorsqu'il décide d'imposer le service communautaire obligatoire comme solution de rechange aux peines traditionnelles. Quoi qu'il en soit, le but de la présente étude est d'examiner le service communautaire obligatoire dans son ensemble et de considérer les participants à l'éventail de services communautaires obligatoires possibles comme formant une population distincte.

Le lecteur doit toutefois garder à l'esprit que les programmes de service communautaire obligatoire varient beaucoup, et que la pratique exemplaire à suivre en matière de gestion de programmes de bénévolat consiste à accorder une attention particulière à chaque personne. Adopter une approche uniformisée pour travailler avec les bénévoles ne s'est jamais avéré efficace et ne le

sera pas plus avec les participants aux programmes de service communautaire obligatoire. La nature même de notre recherche exige des généralisations qui, dans une large mesure, s'avéreront plus ou moins exactes.

Les participants aux programmes de service communautaire obligatoire et au large éventail d'autres types de service communautaire constituent une importante ressource en regard du travail du secteur et de la capacité et du bien-être de notre réseau de services sociaux. Comme le nombre et les types de programmes de service communautaire obligatoire et autres continuent d'augmenter, il est probable que les participants à ces programmes constitueront une ressource plus importante encore dans l'avenir. Quelles que soient l'échelle de salaire du travailleur et les conditions qui l'ont mené à occuper son poste, le travail est le travail, et s'il sert à réaliser la mission de l'organisme, et que le résultat voulu est atteint, la motivation n'est importante que dans la mesure où elle influe sur les stratégies de coordination et de gestion permettant d'assurer une participation efficace. Nous ne formulons aucun jugement quant à l'importance du travail accompli, à l'intégrité des participants ou aux valeurs et aux avantages que les programmes obligatoires sont susceptibles de générer tant pour les promoteurs et les participants que pour l'ensemble de la société.

Participation par l'intermédiaire des programmes de bénévolat

Quel que soit le type de travail assigné aux participants aux programmes de service communautaire obligatoire, le fait qu'ils ne soient pas rémunérés explique que l'on tend davantage à les percevoir comme des bénévoles que comme des travailleurs rémunérés. C'est peut-être la raison pour laquelle la plupart des programmes de service communautaire obligatoire sont gérés dans le cadre du programme de bénévolat (le cas échéant) ou par le gestionnaire des ressources bénévoles (ou son équivalent) des organismes concernés. Une telle pratique n'est pas nécessairement inappropriée.

Tous les employés, rémunérés et non rémunérés, bénéficient d'une planification efficace, d'une infrastructure appropriée et d'un soutien continu. On n'en reconnaît pas moins généralement la nécessité de posséder des compétences spécialisées pour travailler efficacement avec des bénévoles. De même, les systèmes et les infrastructures des programmes doivent être adaptés aux caractéristiques particulières des effectifs non rémunérés. Le même principe s'applique aux participants aux programmes de service communautaire obligatoire. Bien qu'il existe des parallèles non négligeables, des modifications aux systèmes et aux pratiques de gestion sont nécessaires.

Dès 1985, Katherine Noyes a écrit sur la nécessité d'adopter une attitude proactive à l'égard des programmes de service communautaire imposés par le tribunal, et, en 1989, Karen Hart a énoncé certaines des modifications essentielles à apporter au mode de gestion et des conditions nécessaires à la réussite des programmes de service communautaire imposés par le tribunal. Les gestionnaires professionnels de programmes de bénévolat reconnaissent maintenant comme pratique exemplaire la nécessité de procéder au remaniement des méthodes, des systèmes et des styles de gestion pour tenir compte des différences entre les bénévoles et les participants aux programmes de service communautaire obligatoire.

La motivation est l'une des principales différences entre les bénévoles et les participants aux programmes de service communautaire obligatoire. De plus, il est maintenant reconnu que les programmes obligatoires parviennent à susciter un intérêt pour le service communautaire chez nombre de personnes et de populations qui n'auraient probablement jamais été enclins à faire une telle activité de leur plein gré. Certains affirment que c'est exactement le but visé par certains de ces programmes. Quoi qu'il en soit, tant le siège de la motivation que les types de personnes qui s'adonnent au bénévolat par l'intermédiaire des programmes de service communautaire obligatoire différeront, dans bien des cas, des expériences antérieures propres aux bénévoles traditionnels.

McCurley et Ellis (2002b) soulignent que les programmes de service communautaire obligatoire produisent, au sein des effectifs bénévoles, un afflux de personnes qui :

- ne sont pas familiarisées avec l'organisme et sa mission;
- connaissent peu le bénévolat structuré;
- ont peu d'expérience de travail rémunéré, voire aucune;
- ne sont tenues de participer que pour une très brève période.

Fait intéressant, on constate ailleurs des échos de la reconnaissance d'un tel fait. Voici à titre d'exemple ce que dit à ce sujet le groupe d'experts en matière de responsabilité et de gouvernance dans le secteur bénévole :

Même les bénévoles posent de nouveaux défis. D'une part, nombre de nouveaux bénévoles ont des attentes élevées quant à la possibilité de vivre des expériences de bénévolat satisfaisantes. D'autre part, les organismes bénévoles ont dû trouver des façons d'intégrer un nouveau type de « bénévole » – les bénévoles non volontaires, les participants aux programmes de travail obligatoire ou à d'autres programmes de placement communautaire obligatoire – qui possèdent parfois des compétences limitées et manifestent peu d'enthousiasme à l'égard du travail à accomplir.

(1999, p. 5)

Les promoteurs d'un programme californien de travail obligatoire émettent un commentaire similaire :

Cette population se composera de personnes qui n'ont pas été en mesure d'atteindre l'objectif d'autonomie au cours de la période fixée par l'État. Ces personnes peuvent se heurter à plusieurs obstacles ou à des obstacles importants en ce qui a trait à l'obtention d'un emploi, obstacles qui

peuvent être liés notamment à des problèmes de comportement ou de santé physique, à des problèmes de langue ou à des difficultés d'ordre culturel, à leur niveau d'éducation ou d'aptitudes ou à des problèmes de compatibilité sociale. Leurs problèmes peuvent aussi être liés au fait qu'aucun emploi concurrentiel à temps plein et non subventionné n'est immédiatement disponible. Elles devront par conséquent bénéficier d'un soutien intensif permanent pour parvenir à participer pleinement aux activités de service communautaire.

(County of Orange Social Service Agency
[aucune date de publication])

En dépit de telles mises en garde plutôt menaçantes, il serait faux, et de loin, d'affirmer que tous les aspects du système de gestion et de l'infrastructure des programmes de bénévolat traditionnels nécessiteront des modifications. Selon le travail, le contexte, la population cible et les compétences et l'expérience acquises par les participants aux programmes de service communautaire obligatoire, seules des modifications mineures pourraient s'avérer nécessaires. La majeure partie des connaissances liées à la façon de travailler avec les bénévoles et de les soutenir s'appliquent aussi bien aux travailleurs non volontaires *comme elles s'appliquent aussi* aux employés rémunérés. Un certain degré d'adaptation est cependant presque toujours nécessaire, comme l'illustrent les exemples importants qui vont suivre.

2. MODIFICATION DES PRATIQUES EXEMPLAIRES EN VUE D'UNE PARTICIPATION EFFICACE AUX PROGRAMMES DE SERVICE OBLIGATOIRE

Cycle de la participation bénévole

Le débat entourant les types de modifications à apporter aux systèmes et aux pratiques de coordination des bénévoles en vue de susciter la pleine participation aux programmes de service communautaire obligatoire suit les grandes lignes du cycle de la participation bénévole (Graff, 2005, p. 12). Ce cycle définit la séquence type des fonctions requises dans la planification, la supervision et l'évaluation efficaces de la participation des bénévoles. Conçu pour les programmes de bénévolat structuré, le même ensemble de fonctions n'en demeure pas moins important en regard de la participation efficace et productive des bénévoles au sein d'organismes de plus petite taille, voire constitués à part entière de bénévoles, et non dotés d'un gestionnaire de bénévoles rémunéré ou officiellement désigné. De ce fait, tous les éléments d'information présentés ci-après sont applicables partout où se trouvent des bénévoles ou des participants à des programmes de service communautaire obligatoire.

Les éléments du cycle de participation bénévole dont il est ici question sont les suivants :

- planification de programme;
- conception de poste;
- recrutement;
- filtrage;
- séances d'orientation et de formation;
- placement;
- supervision, reconnaissance et mesure corrective;
- développement de systèmes.

Planification de programme

La planification de la participation de tout travailleur doit se fonder sur l'analyse des besoins et sur l'examen des exigences en matière de ressources humaines de l'organisme sans but lucratif. L'ensemble des tâches à accomplir est mis en parallèle avec la disponibilité de tous les types de personnel (rémunéré et non rémunéré et, en référence avec la présente

étude, bénévole et issus de programmes obligatoires), et des décisions éclairées sont alors prises concernant le déploiement le plus productif de l'ensemble des ressources humaines au service de la mission de l'organisme.

Les participants aux programmes de service communautaire obligatoire ne doivent pas être acceptés du simple fait qu'ils sont présents sur place. Bien que la pénurie fréquente de bénévoles puisse conduire un organisme à chercher désespérément toute forme d'aide, le fait d'accepter des travailleurs inaptes *du simple fait qu'ils sont présents sur place* risque de finir par coûter à l'entreprise plus que la contribution des participants en question.

Méfiez-vous des sentiments indus d'obligation. Les responsables d'un organisme peuvent, par souci de responsabilité sociale, accepter de bonne volonté des contrevenants à la suite d'une ordonnance du tribunal pour témoigner de leur contribution à une approche progressive en matière de justice pénale. Cependant, le fait d'embaucher les services de tout travailleur inapte en regard du poste à combler ou du contexte de travail risque de s'avérer contreproductif à long terme.

Ne cédez pas aux demandes de participation qui n'appuient pas la mission de l'organisme. Le cas des élèves qui cherchent désespérément à satisfaire aux exigences liées à l'obtention de leur diplôme peut être convaincant, mais si leur participation n'est pas dans le meilleur intérêt de l'organisme, refusez leur demande. La réalisation de la mission organisationnelle est toujours l'obligation la plus importante. Vous ne devez jamais vous sentir obligé d'accepter des travailleurs, des élèves ou autres candidats non volontaires dont le profil ne correspond pas aux besoins de l'organisme.

Étudiez minutieusement le programme de service communautaire obligatoire, notamment ses exigences. Informez-vous du nombre d'heures requis et de la période au cours de laquelle elles doivent être accomplies. Quand les participants seront-ils

disponibles? Leur disponibilité correspond-t-elle aux exigences de l'organisme? Comme c'est le cas pour les bénévoles, l'organisme doit être prêt à faire preuve de souplesse dans l'embauche des personnes désireuses de lui rendre service, mais l'embauche d'un nombre excessif de participants compte tenu des capacités de gestion ou des besoins réels de l'organisme démotive les participants, fait perdre du temps aux superviseurs et peut conduire à des expériences déplaisantes, voire potentiellement risquées, pour l'ensemble des personnes concernées. Quelles sont les exigences en matière de consignation? Les aspects administratifs exigeront-ils trop de temps compte tenu de l'aide réelle apportée à l'organisme?

Les participants aux programmes de service communautaire obligatoire possèdent-ils les compétences, les connaissances ou l'attitude requises? Est-il possible d'accroître leurs compétences dans la période disponible? Le temps dont ils disposent pour s'acquitter de leur service obligatoire justifie-t-il la préparation dont ils auront besoin pour satisfaire aux normes minimales?

Bref, s'agit-il d'effectifs bien appariés au travail disponible et au milieu de travail?

Certains programmes de service communautaire obligatoire posent des défis particuliers en regard de la planification. À titre d'exemple, la participation de contrevenants exige de prendre en considération les risques potentiels et la sécurité des personnes concernées. Le personnel, les bénéficiaires et les familles des bénéficiaires se sentiront-ils à l'aise en présence de contrevenants? Une sensibilisation et une préparation supplémentaires seront-elles nécessaires pour créer un contexte agréable et un milieu de travail accueillant?

Si l'expérience démontre que certains participants aux programmes de service communautaire obligatoire arrivent à leur poste au sein de votre organisme avec moins de bonne volonté et de plaisir

que les bénévoles, une telle attitude risque-t-elle de poser un problème? Existe-t-il des façons de s'ajuster à une telle situation? Est-il possible de placer ces participants à des postes où leur absence d'enthousiasme ne nuira à personne? L'expérience et la documentation confirment qu'après s'être familiarisés avec le milieu, avec la mission et avec les besoins de la clientèle, nombre de participants aux programmes obligatoires finissent par trouver leur place, par manifester de l'enthousiasme et par se sentir satisfaits de leur poste. La possibilité de constater à quel point leur travail peut être utile et peut changer les choses permet au bout du compte à de nombreux participants non volontaires d'apprécier leurs heures de service et les amène à prolonger leur participation au-delà de la période minimale requise. Si cela se vérifie couramment dans votre organisme, prévoyez l'assouplissement des modalités d'embauche initiales de ces participants. Demandez aux superviseurs d'être à l'affût des changements d'attitude à l'égard du travail et d'envisager des options de placement qui mettent à profit ces nouvelles attitudes, capacités, compétences et aspirations. Les participants et l'organisme y gagneront.

Gardez présent à l'esprit que toutes les mesures de contrôle ne sont pas du ressort de l'organisme d'orientation. Certaines règles et conditions peuvent être sujettes à changement. Par exemple, si 35 ou 40 heures de travail de la part des élèves ne répondent pas aux besoins de votre organisme, fixez un nombre d'heures minimum supérieur – quel que soit le nombre d'heures nécessaire pour garantir la rentabilité et le succès de votre organisme. Les élèves qui désirent vraiment travailler pour vous accepteront le nombre d'heures supérieur. Ceux qui ne veulent pas prendre un tel engagement iront ailleurs.

Les aspects importants du programme comme la présélection, les assurances, les indemnités d'accidents du travail, les mesures disciplinaires,

les attentes liées à la formation et autres doivent être clairement définis au début du processus d'orientation, et les éléments très importants devraient sans doute être consignés par écrit. Ne présumez de rien et revérifiez de temps à autre les clauses pour vous assurer que rien d'essentiel n'a été modifié depuis le placement du dernier participant dans votre organisme.

L'offre continue ou tout au moins périodique et plus ou moins fiable d'effectifs issus de programmes de service communautaire obligatoire pourrait s'avérer plus fiable que celle d'autres bénévoles (non pas qu'un travailleur soit plus fiable qu'un autre, mais parce que l'on peut compter sur l'offre provenant des programmes obligatoires), et cela peut être pris en compte dans la planification des activités spéciales qui reviennent à intervalle régulier et des postes permanents.

Nous formulons une mise en garde additionnelle à propos des stéréotypes. Non seulement faut-il tenir compte des différences importantes entre les conditions générales propres aux différents programmes de service communautaire obligatoire, mais aussi du fait que chaque personne se caractérise par un ensemble particulier d'expériences, de motivations, d'intentions et de contributions potentielles. Certains élèves sont beaucoup plus matures que d'autres, et, à l'instar des bénévoles, certains participants aux programmes de service communautaire obligatoire possèdent des compétences et des talents cachés. Bien que certaines généralisations soient justifiées, il faut se méfier de toute attitude rigide qui empêche de voir le potentiel d'autrui ou le limite.

Conception du poste

Plutôt que de se concentrer uniquement sur les postes existants, serait-il possible de créer de nouveaux postes ou des postes personnalisés mieux adaptés aux talents et aux limitations des travailleurs disponibles? Par exemple, un groupe d'élèves tenus d'effectuer 40 heures de service communautaire correspond mal aux postes de soutien et

d'accompagnement à long terme généralement occupés par des bénévoles dans une maison de repos. Par contre, l'embauche d'une vingtaine d'élèves pour la décoration d'une salle de fête dans la maison de repos en vue d'une célébration spéciale pourrait s'avérer idéale. Mieux encore, les élèves pourraient rencontrer des patients, recueillir leurs témoignages et préparer des présentations illustrant ce qu'ils ont appris auprès d'eux. Cela pourrait permettre aux élèves et aux patients de se connaître et de tisser des liens importants.

Dans le cas des participants aux programmes de service communautaire obligatoire qui ne font que « servir leurs heures » et qui ne cherchent pas nécessairement une expérience qui leur permettra d'acquérir des compétences ou qui changera leur vie, la création d'un nombre supérieur de postes peu spécialisés pourrait s'avérer la meilleure solution pour tout le monde. Lorsqu'aucune compétence particulière n'est requise, les chances d'un meilleur jumelage entre le participant et le poste sont supérieures, et le besoin de formation et de supervision continue est moindre. Il faut toutefois se rappeler que ce type de poste n'est pas particulièrement motivant ou satisfaisant, et qu'il ne conviendrait pas à des participants qui recherchent une expérience plus enrichissante ou des possibilités d'apprentissage, ou à ceux que vous aimeriez convaincre de rester au-delà de la période minimale requise.

Comme le soulignent McCurley et Ellis (2002a), l'embauche de participants aux programmes de service communautaire obligatoire présente parfois des avantages particuliers. Par exemple, nombre d'entre eux sont disponibles pendant les heures normales de travail alors que les bénévoles ne le sont pas. Cela peut aider à combler des postes autrement difficiles à pourvoir ou permettre la création de nouveaux postes dans des tranches horaires durant lesquelles d'autres travailleurs ne sont tout simplement pas disponibles.

Comme c'est le cas pour les bénévoles, le bon jumelage entre le travailleur et le poste est essentiel au

succès. Les travailleurs embauchés dans le cadre de programmes de service communautaire obligatoire apportent avec eux leurs propres capacités et limitations, qui peuvent être très différentes de celles des bénévoles habituels. La créativité et la souplesse combinées à l'évaluation minutieuse des talents et des limitations particuliers de tout travailleur sont autant de facteurs de réussite. Pour en savoir plus sur la conception des postes bénévoles, consultez le document intitulé *Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole* (Bénévoles Canada, 2001).

Recrutement

Ne vous contentez pas de rester les bras croisés en attendant de voir quels participants aux programmes de service communautaire obligatoire viendront frapper à votre porte. Après avoir examiné attentivement le travail à accomplir dans le cadre de projets spéciaux ou en cours, demandez-vous quels types de participants correspondraient le mieux aux besoins relevés. Faites un peu de recherche pour vous renseigner sur les programmes en cours dans votre région. N'hésitez pas à vous informer des conditions et des attentes. Comme certains programmes desservent de vastes régions, élargissez votre recherche aux programmes régionaux et provinciaux.

Les postes spécialisés, qui requièrent des compétences précises ou poussées, ou ceux exigeant une participation à long terme, nécessitent parfois une recherche ciblée portant sur un programme de service communautaire obligatoire susceptible de répondre à vos besoins. En créant des liens avec des personnes ou des organismes chargés de coordonner des programmes de service communautaire obligatoire, vous les aidez à garder à l'esprit les besoins propres à votre programme au moment d'orienter leurs participants.

McCurlley et Ellis (2002a) proposent une stratégie de recrutement axée sur la fidélisation et la participation renouvelée des participants aux programmes obligatoires et visant à susciter une participation à long terme. Comme les données disponibles indiquent que certains participants s'engageront à travailler au-delà de la période minimale requise, la création de postes intéressants, l'investissement dans un soutien accru et la volonté de modifier les postes en réponse aux changements manifestés dans l'intérêt et le niveau de compétences des participants peuvent aboutir à la création d'un nouveau bassin d'excellents bénévoles à long terme. Procédez de temps à autre à la mise à jour de l'inventaire des programmes de service communautaire obligatoire et du profil des participants au fur et à mesure que changent les conditions relatives aux programmes et qu'apparaissent de nouveaux programmes.

Filtrage

Le filtrage désigne l'ensemble des activités permettant d'exclure ou non les candidats de différents postes. Il touche autant à la gestion des risques qu'à la gestion des ressources humaines (Graff, 1999). Cela dit, le filtrage doit non seulement permettre de garantir le choix des meilleurs candidats pour les postes à combler dans l'éventualité où il y aurait plus de candidats que de postes à pourvoir, mais aussi permettre d'identifier les demandeurs qui ne sont pas aptes à servir au sein de l'organisme ou, tout au moins, à occuper le poste pour lequel ils ont fait une demande.

Un processus de filtrage bien conçu doit reposer sur l'évaluation des risques et des exigences de chaque poste. Les *Dix étapes sûres : processus de filtrage des bénévoles* de Bénévoles Canada est un guide de consultation rapide portant sur la gestion des risques dans le processus de filtrage (Bénévoles Canada, sans date). N'utilisez que les outils de filtrage qui permettent d'obtenir le type et la quantité d'information nécessaires pour prendre

une bonne décision (Graff, 1999). Le processus est également applicable aux participants aux programmes de service communautaire obligatoire.

Quelques éléments additionnels sont à considérer.

Il a toujours été raisonnable de supposer que la grande majorité des bénévoles agissent de leur plein gré. Autrement, ils ne se porteraient pas volontaires pour offrir leurs services ou plieraient bagages lorsqu'ils ne recevraient plus ce qui les motive à revenir sans cesse. Cet empressement à servir est la caractéristique du bénévolat autour de laquelle s'articulent tous les autres aspects de la participation bénévole efficace, ce qu'illustre bien le fait que le suivi et la supervision d'un bénévole diffèrent du suivi et de la supervision d'une personne qui ne manifeste aucun enthousiasme pour son travail. De ce fait, il est nécessaire, au cours du filtrage des participants aux programmes de service communautaire obligatoire, de s'efforcer d'évaluer ces aspects de la motivation.

Au moment d'accepter des participants à un programme de service communautaire obligatoire, assurez-vous de demander à l'agent d'orientation quelles sont les étapes de filtrage ou de présélection déjà effectuées et d'obtenir toute information disponible et susceptible d'être divulguée concernant les antécédents des participants, y compris les raisons pour lesquelles ils participent à ce programme. À titre d'exemple, les responsables de programmes scolaires procèdent parfois à une certaine forme de présélection, de même, il arrive que dans le cadre de certains programmes appuyés par l'employeur, on ait déjà procédé à la présélection ainsi qu'aux vérifications des antécédents criminels. L'essentiel consiste toutefois à supposer qu'aucune démarche de filtrage n'a encore été entreprise.

Il est parfois nécessaire de modifier le processus de filtrage pour certains participants aux programmes de service communautaire obligatoire. Il arrive par exemple que les élèves soient trop jeunes pour que l'on puisse procéder à la vérification des dossiers de police. Les

contrevenants possèdent manifestement un dossier d'une sorte ou d'une autre, mais il arrive que l'organisme d'orientation n'ait pas accès aux éléments du dossier. Il faut alors parfois recourir à d'autres outils de filtrage.

Il arrive aussi que l'on doive modifier les outils de filtrage. La tentative d'obtenir de l'information auprès d'un participant réticent au moyen des questions d'entrevue types peut se solder par un échec. Il faut parfois orienter l'entrevue sur ce que le candidat est prêt à faire, sur ce qu'il est le plus apte à faire, plutôt que sur ce qu'il souhaite ou aimerait faire.

Lorsque les outils de filtrage habituels ne sont pas disponibles ou qu'ils ne sont simplement pas adaptés aux participants aux programmes de service communautaire obligatoire, il faut parfois limiter leur participation à des postes exigeant un processus de filtrage moins intensif ou moins spécialisé. Veillez à ne pas abaisser les normes de filtrage.

Séances d'orientation et de formation

Les participants à un programme de service communautaire obligatoire orientés vers votre organisme en connaissent parfois moins bien la mission et les programmes que la plupart des bénévoles, et, comme le font remarquer McCurley et Ellis (2002a), les séances d'orientation axées sur la nature de votre travail et de vos bénéficiaires peuvent s'avérer très utiles pour ce type de travailleurs. Par définition, certains programmes de service communautaire obligatoire envoient des personnes aux compétences limitées qui ont éprouvé des difficultés à trouver un emploi dans le passé ou qui souffrent de limitation sur le plan physique ou émotionnel et qui utilisent l'expérience qui leur est offerte pour acquérir des compétences ou comme occasion de reconditionnement au travail. La nature du programme et de ses participants aura manifestement une incidence sur le contenu et l'importance des séances d'orientation et de formation requises, comme c'est le cas bien sûr pour les postes offerts. Les sujets tels que les bonnes habitudes de travail, la

présentation personnelle, la tenue appropriée, les limites du poste et des relations avec les collègues et les bénéficiaires, les conséquences des erreurs ou du manquement à satisfaire aux normes de rendement peuvent tous avoir une signification particulière pour les différents participants à un programme de service communautaire obligatoire.

Les capacités de lecture et d'écriture et les capacités langagières peuvent être un aspect dont il faut tenir compte chez une grande proportion de certains types de participants aux programmes de service communautaire obligatoire, et ce, bien que l'on ne puisse présumer d'aucune de ces capacités quelle que soit la population de bénévoles considérée.

La motivation a une incidence tant sur la volonté que sur la capacité d'apprendre. Il peut s'avérer nécessaire d'apporter des modifications au programme, au style et aux méthodes des séances de formation.

Placement

Certains participants à un programme de service communautaire obligatoire se présentent à vous avec une bonne idée de ce qu'ils devront faire ou du moins de ce qu'ils pourront retirer de leur expérience au sein de votre organisme. D'autres qui n'ont que peu de choix, voire aucun, quant à l'endroit où ils seront embauchés n'ont parfois aucune idée de l'éventail d'options possibles.

Trouver, adapter ou créer le poste permettant un bon jumelage peut exiger plus d'efforts dans le cas de participants aux programmes de service communautaire obligatoire. Au fur et à mesure que ces participants se familiarisent avec le milieu, avec leur travail et avec la mission de l'organisme, leur motivation peut changer de façon très nette et leur ouvrir de nouvelles possibilités de placement. L'empressement et l'habileté de l'organisme à réagir peuvent faire une grande différence quant à la décision du participant de rester ou non une fois

terminée la période de service requise, d'accepter ou non des affectations additionnelles ou nouvelles, et quant à l'image de votre organisme et de son travail qu'il transmettra à la collectivité après son départ.

Supervision, reconnaissance et mesures correctives

La plupart des mécanismes de supervision de bénévoles reposent sur l'hypothèse selon laquelle les bénévoles désirent faire le travail qu'on leur confie, et qu'à partir du moment où ils deviennent insatisfaits ou qu'ils cessent de vouloir faire leur travail, ils s'en vont. Il s'agit généralement d'une hypothèse raisonnable au sujet des bénévoles qui ne s'applique pas nécessairement aux participants aux programmes de service communautaire obligatoire. La mesure dans laquelle le travailleur agit « de son plein gré » est donc une variable importante qui déterminera la nécessité d'adapter les mécanismes et les modes de supervision des participants aux programmes de service communautaire obligatoire.

Une population de bénévoles qui, au départ, n'est pas habituée aux exigences du travail et que l'on oblige ensuite à travailler exigera sans doute plus d'attention et de supervision que ce à quoi nous sommes habitués, et sera beaucoup plus à même de créer des difficultés non intentionnelles par simple ignorance des normes de conduite ou de comportement attendues. Une telle situation exige une supervision beaucoup plus pointue de la part du personnel ou des bénévoles responsables de la gestion.

(McCurley et Ellis, 2002a)

Il arrive que les superviseurs aient besoin d'une formation additionnelle pour mieux se préparer et savoir comment accueillir et soutenir les participants aux programmes de service communautaire

obligatoire. Il arrive aussi que les bénévoles en place aient des préjugés à l'endroit des participants aux programmes de service communautaire obligatoire et que des tensions exigeant une certaine attention se manifestent entre les deux groupes.

Il arrive aussi qu'il faille consacrer davantage de temps à la supervision de participants aux programmes de service communautaire obligatoire afin d'évaluer leurs capacités et de garantir la conformité aux normes de rendement, et ce, par comparaison au temps généralement requis pour la supervision des bénévoles. L'inverse peut être vrai dans d'autres cas où la nature coercitive du service communautaire obligatoire est telle que la pression exercée sur les participants pour se présenter et effectuer le travail requis n'a rien de comparable à celle vécue par un bénévole, quel que soit le contexte.

Les mécanismes et pratiques de reconnaissance, qui sont généralement très importants pour la satisfaction et la fidélisation des bénévoles, peuvent être virtuellement dépourvus de signification pour les participants aux programmes de service communautaire obligatoire, qui travaillent pour satisfaire à des conditions imposées de l'extérieur et pour qui la fierté liée à la réalisation d'un projet, la contribution à la mission de l'organisme ou le temps consacré à aider autrui sont moins importants que pour les bénévoles, voire sans aucune conséquence. Cela ne veut pas dire pour autant que leur contribution est moins importante ou utile pour l'organisme ou pour ses clients ou participants, mais peut signifier qu'ils accordent davantage d'importance à différentes formes de reconnaissance. Très peu de gens demeurent insensibles à une marque sincère d'appréciation ou à un compliment pour un travail bien fait. Mais les certificats, les épinglettes, les stylos, les bouteilles d'eau ou les repas généralement offerts peuvent n'être que pures pertes de temps et de ressources auprès de certains participants aux programmes de service communautaire obligatoire. Par contre, le fait de souligner des habiletés précédemment non reconnues, de remettre une note

de félicitations ou une lettre de référence susceptible de servir à une recherche d'emploi ultérieure, de soumettre une vérification d'exécution des heures de service obligatoires dans les délais prescrits ou de manifester son empressement à adapter le milieu de travail pour tenir compte d'une difficulté d'apprentissage ou d'une limitation physique peut s'avérer plus utile qu'un millier de certificats ou qu'un banquet de reconnaissance à sept couverts.

Les politiques et procédures relatives aux mesures correctives sont essentielles à tout programme pour lequel les conséquences d'erreur peuvent être graves. Lorsque les seuls postes offerts ne consistent qu'à remplir des enveloppes, les normes de rendement et les conséquences liées à un rendement inférieur aux normes importent peu. Cependant, lorsqu'un employé – rémunéré ou non, bénévole ou participant à un programme de service obligatoire – occupe un poste qui le place en position de causer du tort ou des dommages ou effectue un travail qui revêt une quelconque importance, un système de suivi de rendement et une marche à suivre claire en cas de problèmes sont essentiels. Les participants aux programmes de service communautaire obligatoire ne font pas exception à ce principe de base.

Toutefois, de par sa nature même, la participation aux programmes de service communautaire obligatoire exige des adaptations. À titre d'exemple, il peut arriver qu'un bénévole ne se présente pas à son quart de travail. La situation est tout autre s'il s'agit d'un participant à un programme de service communautaire obligatoire. Une telle situation exige généralement une réaction très différente, dont la notification du cas à l'agent d'orientation.

Dans bien des cas, la mesure dans laquelle un organisme est prêt à aider un bénévole à s'améliorer pour satisfaire aux normes de rendement minimales est supérieure à celle dans laquelle ce même organisme est prêt à aider un participant à un programme de service communautaire obligatoire qui présente des lacunes identiques en matière de

rendement. Cela s'explique non pas par le fait que le résultat positif obtenu dans un cas a plus de valeur que celui obtenu dans l'autre cas, mais par le fait qu'un organisme sait, ou du moins peut s'attendre, à ce que dans plusieurs cas le bénévole adhérera plus profondément et peut-être aussi pour plus longtemps à la cause de l'organisme que le participant au programme de service communautaire obligatoire. Il faut aussi tenir compte du fait que les organismes se sentent redevables envers les bénévoles qui leur offrent gratuitement leurs services, mais moins envers les participants aux programmes de service communautaire obligatoire, moins tenus de leur manifester leur appréciation ou d'investir, en retour de leurs services, du temps et des efforts pour les aider à réussir. Le fait que cela soit ou non équitable ou justifiable est une toute autre question.

À l'inverse, la différence entre les participants aux programmes de service communautaire obligatoire et les bénévoles peut jouer en faveur des premiers. Par exemple, lorsqu'un participant à un programme de service communautaire obligatoire ne satisfait pas aux normes, que la meilleure intervention possible consisterait à mettre fin à son emploi, *mais* que la conséquence du manquement à accomplir les heures de service risque de se traduire par la non-obtention d'un diplôme, par la perte de prestations d'aide sociale, par l'incarcération ou par la perte de prestations d'assurance aux fins de réadaptation au travail, nombre de gestionnaires s'efforcent en fait davantage de redresser la situation, sont prêts à supporter davantage de problèmes ou repoussent à plus tard la mise à pied. Quant à savoir s'il s'agit ou non d'une approche adéquate, cela relève d'un autre débat, mais le fait que la tendance à « tolérer davantage » est susceptible d'accroître les risques ou de diminuer la qualité des services est une possibilité réelle que l'on se doit d'examiner attentivement tant dans la pratique que du point de vue des politiques.

Développement de systèmes

Les systèmes et les processus qui servent de fondement à la participation bénévole ne sont pas isolés du reste de l'organisme. Leur efficacité exige un soutien administratif, des infrastructures et des ressources. À titre d'exemple, la gestion des risques, les systèmes de collecte de données et de communication, l'élaboration de politiques et l'évaluation des programmes sont autant d'éléments essentiels à la bonne participation de tous les types de bénévoles (et du personnel rémunéré). Les systèmes en place dans les grands organismes sont parfois plus formels ou plus structurés, mais les principes de base contribuent aux succès partout où les bénévoles sont actifs. Des modifications sont parfois nécessaires dans le cas des participants aux programmes de service communautaire obligatoire.

Selon les groupes de participants aux programmes de service communautaire obligatoire, les risques peuvent être plus élevés ou de nature différente. Par exemple, les risques associés à la jeunesse, au manque d'expérience et peut-être aussi à l'immaturité des élèves doivent être pris en compte au moment de créer des postes, de définir l'environnement de travail et de prendre des dispositions relatives au suivi et à la supervision. Les contrevenants présentent parfois des risques particuliers tout dépendant du milieu de travail, de la vulnérabilité de la population et de la nature de l'infraction à l'origine de la sanction de travaux communautaires. Chez certaines populations, l'absence d'expérience de travail ou la méconnaissance des attentes et des tâches liées à l'emploi peut entraîner des risques additionnels, et il est parfois nécessaire, dans le cas de participants tenus d'effectuer des travaux communautaires dans le cadre d'un plan de réadaptation à la suite d'une blessure grave, d'adapter le poste de travail ou de prévoir des dispositifs de sécurité.

Les éléments particuliers à prendre en compte dans la gestion des risques liés à différents programmes de service communautaire obligatoire sont trop nombreux pour que nous puissions les énumérer tous ici, mais les responsables de ces programmes seraient bien avisés de procéder à l'inventaire exhaustif des risques liés à chaque type de participant et à chaque poste susceptible de leur être assigné².

La nature des programmes de service communautaire obligatoire exige généralement que la preuve d'obtempération soit corroborée et fournie à l'agent d'orientation. Cela se traduit parfois par des opérations de tenue de dossiers différentes ou additionnelles.

Les politiques entourant tous les aspects de la participation bénévole sont utiles et s'avèrent essentielles dans la plupart des contextes. Ces politiques énoncent les attentes, garantissent la cohérence et l'équité dans l'application des règlements et des modalités, établissent des limites et contribuent directement à la détermination et à la réduction des risques. Nombre des aspects abordés jusqu'ici dans cette partie feront l'objet d'élaboration de politiques, et dans les cas où des modifications aux pratiques exemplaires liées à la participation et à la coordination des efforts des participants aux programmes de service communautaire obligatoire sont requis, il pourrait aussi s'avérer nécessaire de modifier les politiques concernées. L'adaptation des politiques pour les participants aux programmes de service communautaire obligatoire est une question complexe qui dépasse le cadre du présent document. Toutefois, nous présentons ci-dessous quelques questions susceptibles de lancer et d'orienter le processus de révision :

- Les principes et les objectifs du programme de service communautaire obligatoire sont-ils conformes aux valeurs de l'organisme?
- Les participants aux programmes de service communautaire obligatoire doivent-ils être considérés comme des « bénévoles » sans

distinction aucune par rapport aux bénévoles traditionnels?

- Dans quelle mesure l'organisme est-il prêt à allouer des ressources à l'embauche de participants aux programmes de service communautaire obligatoire?
- Procédera-t-on à la création de postes spéciaux? Les participants aux programmes de service communautaire obligatoire travailleront-ils aux côtés des autres bénévoles et dans des postes identiques?
- L'organisme prendra-t-il des dispositions particulières pour l'embauche de participants aux programmes de service communautaire obligatoire (p. ex. par l'adoption de mesures spéciales de tenue de dossiers et de production de rapports, de supervision, de reconnaissance, etc.)?
- La présence de participants aux programmes de service communautaire obligatoire sera-t-elle tenue confidentielle ou divulguée aux bénévoles, aux employés et aux bénéficiaires? S'agit-il d'une question confidentielle, ou les risques additionnels encourus justifient-ils la divulgation de l'information?

La participation des bénévoles doit être évaluée au même titre que les autres éléments du programme afin de garantir la qualité des services, l'utilisation adéquate des précieuses ressources et l'atteinte des buts et des objectifs du programme. La participation des participants aux programmes de service communautaire obligatoire doit être évaluée pour les mêmes raisons. On ne peut tenir pour acquis que les systèmes de gestion seront aussi efficaces qu'ils le devraient, que les participants atteindront les résultats préétablis ou que le rendement du capital investi dans la participation aux programmes de service communautaire obligatoire sera justifié. Comme les programmes de service communautaire obligatoire exigent des méthodes, systèmes et styles de gestion différents, ils peuvent aussi nécessiter des modifications aux méthodes d'évaluation de programme, le rendement du capital investi figurant au premier rang parmi les questions d'évaluation.

² Pour de plus amples renseignements sur les méthodes et les outils de gestion des risques, se reporter à l'ouvrage de l'auteure intitulé *Better Safe ... Risk Management In Volunteer Programs & Community Service* (Graff, 2003) et Cooper, 2002.

Non rémunéré n'est pas synonyme de « gratuit » : les coûts liés à l'embauche d'effectifs non rémunérés

On insiste beaucoup dans les descriptions de programmes de service communautaire obligatoire, surtout ceux issus du secteur de la justice pénale, sur le fait que le renvoi dans la collectivité d'une telle main-d'œuvre utile permet de multiplier les économies de coûts réalisées grâce aux solutions de rechange à l'incarcération. Les coûts de gestion de cette main-d'œuvre par le secteur sans but lucratif au nom du système de justice pénale sont rarement mentionnés. Que les travailleurs qui effectuent des travaux communautaires proviennent du système de justice pénale, du système d'assistance sociale ou du système d'éducation, leur participation n'est jamais « gratuite » pour les organismes de placement en milieu communautaire qui acceptent de participer à ces programmes de service obligatoire. Voici quelques exemples de ce qu'un organisme doit faire pour se préparer à embaucher en toute sécurité des participants aux programmes de service communautaire obligatoire :

- création de liens et de systèmes d'orientation entre l'agent d'orientation et l'organisme sans but lucratif;
- préparation et prestation de séances d'orientation et de formation, et formation du personnel à travailler efficacement avec ces travailleurs non bénévoles, plus réticents que volontaires;
- élaboration de systèmes de collecte d'information, ou leur modification, en vue de procéder au suivi, à la consignation, à la vérification et à la déclaration des heures de service;
- nécessité, dans certains cas, de mesures de filtrage additionnelles, selon la population embauchée et la nature du travail à accomplir;
- nécessité de créer des postes spéciaux qui tiennent compte des antécédents, des objectifs du programme ou des besoins d'apprentissage des participants *ainsi que* des programmes gouvernementaux en vertu desquels ils ont été orientés;

- nécessité, dans certains cas, d'élaborer des politiques et des procédures spéciales;
- adaptation de toutes les techniques de coordination des bénévoles en fonction des participants non volontaires, très jeunes ou contrevenants.

Lorsqu'il y a un bon jumelage entre les capacités et la disponibilité des participants, d'une part, et les besoins en effectifs et le milieu de travail de l'organisme qui les embauche, d'autre part, il vaut la peine d'investir dans l'élaboration du système et de procéder aux modifications nécessaires. Lorsque les capacités des participants ne correspondent pas aux besoins en effectifs de l'organisme ou que la disponibilité ou la durée de la « sentence » ne correspond pas au travail à effectuer, la valeur nette de l'embauche des effectifs pour l'organisme communautaire risque d'être inférieure aux coûts engagés pour les coordonner et les gérer efficacement en toute sécurité.

Dans la plupart des cas, les participants aux programmes de service obligatoire sont intégrés au programme de bénévolat ou, dans les organismes de plus petite taille et moins structurés, dirigés vers la personne généralement chargée de coordonner le travail des bénévoles. Cette personne a la responsabilité de trouver un emploi approprié aux participants et de superviser leur contribution sécuritaire, efficace et, espérons-le, productive en regard de la mission de l'organisme.

Alors que le système de justice pénale place des milliers de contrevenants dans la collectivité, que les écoles placent des dizaines de milliers d'élèves dans des postes communautaires et que les responsables des programmes de la sécurité du revenu et de l'assurance-emploi se tournent vers « la collectivité » pour offrir à leurs clients des expériences de travail, d'acquisition de compétences ou de conditionnement au travail et ainsi de suite, « la collectivité » n'est que rarement, voire jamais consultée sur la possibilité et la manière

de concevoir ces programmes afin de procurer une aide maximale à un coût minimal. Le fait d'avoir crû que le secteur était en mesure de créer des postes de 40 heures pour des milliers d'élèves du secondaire avec à toute fin pratique aucun préavis et que de tels postes pourraient leur procurer une expérience de travail *digne d'intérêt* était peut-être irréaliste³.

Nombre de gestionnaires de ressources bénévoles se sont demandé s'il était possible ou non de créer un poste intéressant requérant 40 heures de travail, compte tenu du fait qu'un travail efficace exige presque toujours un certain degré de filtrage et une séance d'orientation axée sur l'organisme, sur sa mission, sur ses valeurs et sur le poste de travail, et une formation liée à l'emploi garantissant l'atteinte des objectifs ainsi que la sécurité de l'élève et des personnes avec lesquelles il ou elle travaille. L'arrivée massive d'élèves qui remettent tout au lendemain et qui tentent désespérément de compléter les 40 heures de service requises dans le mois qui précède la remise des diplômes pose de graves difficultés à certains gestionnaires de ressources bénévoles, qui se sentent obligés de les aider à satisfaire aux conditions d'obtention de leur diplôme mais qui trouvent éprouvant de devoir placer efficacement un grand nombre de jeunes tous en même temps. Suellen Carlson, directrice de Volunteers for Lutheran Social Services à Jamestown, New York, a formulé le commentaire suivant dans le cadre d'un forum électronique sur les programmes de service obligatoire auquel participaient des gestionnaires de ressources bénévoles :

Épargnez-moi ces adolescents maussades qui ne pensent qu'à faire leurs heures. Les personnes qui concoctent de telles idées au sujet du « bénévolat » doivent faire appel à ceux d'entre nous qui sont aux premières lignes (...) La seule façon dont nous pouvons faire impression sur ceux et celles qui élaborent ces plans de bénévolat « obligatoire » est de leur barrer la route.

(Carlson, 2005)

Le Community Services Council, Terre-Neuve-et-Labrador (2003), souligne les conséquences potentielles :

(...) on suppose à tort que les groupes bénévoles communautaires sont en mesure d'accueillir des milliers de bénévoles d'âge scolaire et de leur offrir la possibilité de vivre une expérience de bénévolat bien structurée et supervisée. Les personnes qui œuvrent dans ces organismes ont l'impression que l'on fait souvent fi de ce type de considérations pratiques dans les décisions entourant ces programmes. Les jeunes qui se retrouvent dans des postes bénévoles mal planifiés où ils bénéficient de peu de soutien risquent d'être peu enclins à faire du bénévolat dans l'avenir.

Service communautaire obligatoire : le secteur sans but lucratif fait-il le travail du gouvernement?

Le secteur sans but lucratif bénéficie rarement d'aide financière pour la réalisation du mandat gouvernemental qu'on lui confie de temps à autre.

- Les organismes sans but lucratif touchent-ils une allocation pour le rôle qu'ils jouent dans la réadaptation des contrevenants?
- Les organismes sans but lucratif reçoivent-ils une compensation pour la tenue de dossiers et la production de rapports à l'intention des systèmes de justice pénale, de services sociaux et d'éducation?
- Les organismes sans but lucratif touchent-ils des allocations de formation pour les services de recyclage et d'enseignement de compétences offerts aux participants aux programmes de « travail obligatoire »?
- Les organismes ou les services bénévoles (le cas échéant) facturent-ils le gouvernement ou les commissions scolaires pour leur rôle dans l'éducation des élèves?

³ Voir le résumé produit par le Community Service Council de Terre-Neuve-et-Labrador (2003) sur les conséquences de l'échec du gouvernement de l'Ontario à comprendre le bénévolat et le secteur bénévole et, en particulier, son échec à faire participer le secteur à la planification et à la prestation du programme de service communautaire obligatoire dans les écoles de la province, lancé en 1999.

En théorie, le secteur sans but lucratif bénéficie « d'effectifs gratuits », mais, comme c'est le cas pour les bénévoles, le travail des participants aux programmes de service obligatoire est loin d'être gratuit et peut en fait « coûter » davantage à long terme qu'il ne rapporte aux organismes concernés. On semble peu conscient de la façon dont ces mandats gouvernementaux sont confiés en seconde main à la collectivité sans compensation pour le travail accompli en lieu et place du gouvernement. Ce fait a échappé à l'attention, sans doute en grande partie parce qu'une large part du fardeau qu'impose la gestion des postes de service obligatoire incombe à des coordonnateurs de bénévoles souvent invisibles aux yeux des organismes et des gouvernements. Il serait intéressant d'estimer la valeur cumulative de tout ce travail.

L'autre dimension dont il est rarement question au sujet des programmes de service communautaire obligatoire est le fait qu'ils placent souvent les organismes et coordonnateurs de bénévoles dans le rôle d'agents de police de l'État. « Ils doivent informer les agents de programme du fait que le bénévole ne s'est pas présenté ou qu'il n'a pas fait un bon travail. Cela aussi a une incidence néfaste sur l'esprit du bénévolat. » (Kelly Crowe, 2002) Que cela soit ou non approprié et compatible avec les valeurs de l'organisme en général ou avec celles qui orientent la participation des bénévoles est un point essentiel touchant aux politiques qui mérite d'être débattu.

Hypothèses et ouverture d'esprit

Le présent document soulève un certain nombre de questions sérieuses touchant aux programmes de service communautaire obligatoire et met en évidence le fait que leur confusion avec le bénévolat pourrait avoir des conséquences graves, voire désastreuses. Le service communautaire obligatoire

présente des caractéristiques qui soulèvent manifestement des préoccupations. Quoi qu'il en soit, le travail des participants aux programmes de service communautaire obligatoire, considéré d'un point de vue individuel et global, est vital quant à la capacité du secteur sans but lucratif de répondre aux besoins croissants, et nombre de participants au large éventail de programmes de service communautaire obligatoire, voire très probablement la majorité d'entre eux, sont des personnes bien intentionnées et talentueuses qui ont beaucoup à offrir. Il est nécessaire d'apporter des modifications aux infrastructures et aux systèmes de coordination des bénévoles pour garantir la participation efficace aux programmes de service communautaire obligatoire, mais ces modifications pourraient augmenter considérablement le risque de voir une vaste gamme de programmes de service communautaire obligatoire constituer une ressource de plus en plus importante pour le secteur dans l'avenir.

Les représentants de centres d'action bénévole, les gestionnaires de ressources bénévoles et les porte-parole des réseaux mis en place pour assurer la prestation de l'Initiative canadienne sur le bénévolat qui ont répondu au questionnaire sur le service communautaire obligatoire diffusé dans le cadre du présent projet⁴ ont offert de nombreux témoignages souvent passionnés relatant le succès de certains placements communautaires obligatoires. En voici trois exemples :

Un représentant d'un réseau de l'Initiative canadienne sur le bénévolat commente l'expérience vécue par sa propre fille dans le cadre d'un programme scolaire de service communautaire obligatoire :

Elle a été traitée avec respect, et les membres adultes du comité la consultaient pour connaître

⁴ Pour en savoir davantage sur ce que les chefs de file du secteur bénévole canadien ont à dire au sujet du service communautaire obligatoire, se reporter au quatrième document d'accompagnement de la série *Bénévolat et service communautaire obligatoire : choix – incitatif – coercition – obligation* intitulé *Points de vue et opinions*.

son point de vue en tant que jeune. On lui a confié des responsabilités de plus en plus grandes, et son estime de soi comme sa confiance en elle-même s'en sont trouvées considérablement grandies. Elle n'a plus besoin d'accumuler d'heures en vue de son admission au collège, mais elle prend tellement à cœur son travail au sein du comité qu'elle est devenue une bénévole convaincue.

Voici l'exemple fourni par un représentant d'organisme :

Je me suis occupé d'une bénévole qui devait faire de nombreuses heures de service communautaire. À ses débuts, nous étions un peu hésitants. Nous n'avions jamais eu à faire face à une telle situation et ne savions pas exactement à quoi nous attendre. Au bout du compte, elle s'est montrée très dévouée et est encore avec nous six ans plus tard.

Une représentante d'un centre d'action bénévole nous a fait parvenir le témoignage qui suit à propos d'un participant issu du système de justice pénale :

Mon exemple est celui d'un homme d'une trentaine d'années qui a été orienté vers un organisme pour lequel je travaillais il y a plusieurs années. L'organisme en question cherchait désespérément à achever un projet; les membres du personnel avaient terminé leur contrat, et les bénévoles habituels n'étaient pas disponibles dans la journée pour effectuer la tâche.

On nous avait garanti que cette personne ne présenterait aucun risque pour le personnel et les bénévoles restants (...) mais comme nous étions toutes des femmes exception faite des membres du conseil d'administration, tout le monde n'était pas rassuré. Nous avons établi un calendrier de travail tel qu'aucune d'entre nous n'aurait à travailler seule avec cet homme. Au fil du temps, nous avons toutes atteint un degré d'aise avec lequel nous pouvions fonctionner et avons pour la

plupart constaté qu'il savait ce qu'il avait à faire (...) et nous le percevions non pas comme un fardeau mais plutôt comme un atout, et sa confiance s'est accrue.

(...) En tant que bénévole, il était très efficace, et l'organisme n'aurait pu achever le projet sans sa contribution. Il avait l'impression de redonner quelque chose à la société, disant qu'il ne pourrait jamais effacer ce qu'il avait fait (...) mais cette expérience lui a donné la possibilité de retrouver sa vie d'avant (...) ce qu'il n'aurait jamais crû possible à cause de la culpabilité, des remords, etc., mais il était prêt à essayer.

Dans son cas, [le programme] s'est avéré efficace pour les deux parties à plusieurs égards; cela lui a permis de connaître plusieurs services dont il n'aurait jamais fait l'expérience dans son propre domaine. Son expérience lui a aussi fait comprendre que les organismes ont vraiment besoin de bénévoles (...) et que nombre d'entre eux ne pourraient offrir leurs services sans cette participation.

« Non volontaire » ne signifie pas nécessairement « de moindre qualité », et il importe de garder à l'esprit les avertissements qui suivent d'Ellis et McCurley (2002a) :

Si vous percevez les participants aux programmes de service obligatoire comme des personnes indifférentes forcées de faire leur travail, vous ne leur assignerez sans doute que des tâches mineures, tout en leur imposant de nombreuses restrictions, et vous vous attendrez à une participation temporaire. Le milieu ennuyant, rigide et peu stimulant que vous leur offrez aura sans doute tôt fait de les convaincre de partir. Par contre, si vous percevez leur participation comme une occasion de créer de nouvelles relations avec des travailleurs potentiellement utiles, vous aurez plus

de chance de leur offrir un travail intéressant, d'être attentifs à leurs besoins et de leur offrir de nouvelles possibilités.

*N'est-il pas plus important de s'attacher à comprendre pourquoi les gens **demeurent dévoués** à un organisme que de savoir ce qui les a amenés là en premier lieu? (...) Bon nombre de personnes requises d'effectuer un nombre minimal d'heures de service demeurent en poste beaucoup plus longtemps que prévu. Se transforment-elles magiquement en « bénévoles » à ce moment précis? En quoi diffèrent-elles entre leur première et leur dernière heure de service obligatoire?*

*(...) Posez-vous les questions suivantes :
En vertu de quel raisonnement priveriez-vous votre organisme d'une ressource légitime?
(...) Votre principale priorité n'est-elle pas de répondre aux besoins et de poursuivre votre mission? C'est pourquoi vous recrutez des bénévoles et c'est aussi pourquoi vous devriez accueillir toutes les ressources disponibles.*

Dans le meilleur des cas, les programmes de service obligatoire offrent le potentiel d'injecter dans le secteur sans but lucratif de nombreux effectifs rentables et indispensables. Lorsque mal conçus et mis en œuvre de manière inefficace, ces mêmes programmes ont le potentiel de drainer les ressources du secteur tout en offrant en contrepartie des retombées discutables et de porter atteinte à ce qui constitue sans doute la ressource humaine la plus importante actuellement disponible dans le secteur : soit les « véritables » bénévoles.

3. QUESTIONS À APPROFONDIR

Le service communautaire obligatoire est un phénomène important en pleine expansion et en évolution constante qui a une incidence tangible sur la capacité du secteur sans but lucratif à répondre aux besoins croissants avec des ressources toujours plus maigres. Il a aussi le potentiel d'influer sur le bénévolat traditionnel et sur les systèmes mis en place pour assurer la coordination et le soutien des bénévoles.

Les participants aux programmes de service communautaire obligatoire ne sont pas des bénévoles. Leurs motivations sont différentes de celles des bénévoles, et l'existence d'un facteur de coercition engendre sans aucun doute du ressentiment chez certains participants. À lui seul, ce facteur exige des approches spécialisées favorisant la participation et le soutien des travailleurs concernés au sein de la collectivité. Nous avons déjà présenté certaines des implications découlant de l'adaptation des pratiques et des systèmes de coordination des bénévoles.

Nous avons besoin de plus d'information sur le service communautaire obligatoire et sur ses nouvelles variantes afin d'orienter les modifications et les adaptations continues et nécessaires apportées aux pratiques et aux systèmes de coordination des bénévoles pour garantir la participation sécuritaire et efficace d'un nombre accru de participants issus de milieux divers. Nous présentons ci-dessous quelques-uns des principaux domaines pour lesquels nous avons besoin de plus d'information et de recherches approfondies.

Évolution des pratiques exemplaires : ce que nous ignorons au sujet de l'adaptation des pratiques et des systèmes de coordination des bénévoles

- La recherche auprès d'un bassin élargi de gestionnaires de ressources bénévoles fournirait un fondement fiable pour l'élaboration de pratiques exemplaires tout particulièrement adaptées au cas des participants aux programmes de service communautaire obligatoire et d'autres travailleurs communautaires issus des catégories de service

communautaire obligatoire donnant droit à des allocations ou comportant des mesures incitatives.

- La recherche sur les caractéristiques et les exigences en matière de soutien particulières aux participants de chaque type de programme de service communautaire obligatoire est essentielle. À titre d'exemple, l'arrivée massive d'élèves du secondaire ayant tous besoin de compléter leur placement obligatoire à court terme dans le mois ou les semaines qui précèdent la remise des diplômes engendre, sur le plan de la gestion, des défis différents que l'afflux constant de contrevenants adultes issus du système de justice pénale. Nous avons dû, dans la présente étude, nous en tenir à des considérations d'ordre général. Nous avons besoin d'information plus précise pour être en mesure d'apporter des modifications plus rigoureuses aux systèmes de coordination des bénévoles.
- Quels types de postes conviennent le mieux aux participants aux programmes de service communautaire obligatoire? Quels types de postes et de programmes offrent à ces participants les meilleures possibilités de rendement?
- Existe-t-il des milieux de travail, des groupes de clients ou des types de travail qui devraient être considérés comme non appropriés pour les participants aux programmes de service communautaire obligatoire? Quels sont-ils et pour quelles raisons le sont-ils?

Coûts liés à l'embauche, conception des programmes et coûts liés à la réalisation du mandat

- Quels sont les coûts totaux imputés par l'embauche de différents types de participants aux programmes de service communautaire obligatoire? Certains exigent plus d'attention, plus de supervision et plus de rapports que d'autres.
- Comment cela se répercute-t-il sur les coûts de programme du point de vue de l'organisme sans but lucratif?

- Comment cette information peut-elle être communiquée aux planificateurs (du gouvernement) et prise en compte dans l'élaboration de programmes?
- Les fluctuations des coûts de gestion et de prestation de programmes engagés par les organismes sans but lucratif devraient-elles influencer sur les négociations entre le secteur bénévole et les gouvernements qui se tournent vers ces organismes pour obtenir de l'aide quant à la réalisation de leurs mandats dans les domaines de l'éducation, de la justice, des services sociaux et autres?
- Quelle est la valeur du travail accompli par les participants aux programmes de service communautaire obligatoire? Comment cette valeur se compare-t-elle à la contribution des bénévoles? Quels sont les résultats relatifs des analyses de rendement portant sur le travail des bénévoles et sur celui des participants aux programmes de service communautaire obligatoire? Comment les coûts et les avantages du travail accompli se comparent-ils aux avantages sociaux plus vastes offerts par les programmes de service communautaire obligatoire? Par exemple, le recours à des contrevenants participant à des programmes de service communautaire ordonnés par le tribunal et confinés à des postes pour lesquels les risques et les problèmes de sécurité sont réduits au minimum peut se traduire par des gains moindres pour l'organisme concerné et sa mission que l'embauche de bénévoles traditionnels, cependant, sur le plan social, la réduction de coûts attribuable au fait de ne pas incarcérer ces contrevenants est importante. Comment ces deux économies sont-elles liées? Est-ce que l'un de ces systèmes écope de coûts plus élevés pour générer des économies dans l'autre?

Poursuite du dialogue et processus de consultation

Le bénévolat est maintenant un sujet très complexe et extraordinairement important dans les sociétés où les gouvernements se déchargent de services sur le dos des organismes sans but lucratif et communautaires, et où ces organismes, à leur tour, exigent des bénévoles d'assumer des responsabilités croissantes et de jouer des rôles de plus en plus complexes. Alors que l'on tenait autrefois pour acquise la participation de bénévoles toujours prêts à répondre aux besoins, on se demande maintenant si l'offre de bénévoles suffira même à répondre aux besoins futurs. La tâche d'attirer et de fidéliser des travailleurs non rémunérés est désormais une profession à part entière. Apparentée à certains égards à la gestion des ressources humaines, elle n'en comporte pas moins des caractéristiques uniques et des complexités particulières dont la principale consiste en un tour de force remarquable, soit de convaincre des millions de personnes d'accomplir un travail exigeant, de plein gré et dans la bonne humeur, semaine après semaine et mois après mois, *sans aucune rémunération*. N'ayant que trop tardé, l'intérêt récemment manifesté pour la recherche sur le bénévolat est bien accueilli. On ne peut toutefois présumer que les chercheurs et les experts du secteur sans but lucratif possèdent des compétences spécialisées dans la gestion des programmes de bénévolat ou que leurs connaissances ou leur expérience des questions entourant le secteur bénévole incluent automatiquement une expertise dans la coordination efficace des bénévoles.

- La création d'un groupe d'étude formé de gestionnaires de ressources bénévoles chevronnés qui se pencheraient sur les conséquences de cette recherche au plan de la pratique permettrait de s'assurer qu'elle est bien enracinée dans la réalité quotidienne de la coordination efficace des bénévoles.
- Des stratégies de renforcement des capacités destinées à accroître l'habileté du secteur sans but lucratif à susciter la participation de l'éventail le plus large possible de participants aux programmes de service communautaire devraient être mises en œuvre et pourraient inclure, à titre d'exemple, des ressources, des ateliers, des conférences et des possibilités de réseautage.
- Le domaine de la gestion professionnelle des programmes de bénévolat a besoin d'information et de ressources pour lutter contre le préjugé entourant les programmes de service communautaire obligatoire et pour permettre de voir d'un œil favorable les possibilités offertes par ces nouveaux types de service.

4. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET SUGGESTIONS DE LECTURE

BÉNÉVOLES CANADA. *Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole*, Ottawa : Bénévoles Canada, 2001. Extrait le 12 février 2006 de <http://volunteer.ca/volcan/frn/content/vol-management/resources.php?menutrail=>

BÉNÉVOLES CANADA. *Programme de filtrage Dix étapes sûres de Bénévoles Canada*, aucune date de publication. Extrait le 12 février 2006 de <http://www.benevoles.ca/volcan/frn/content/screening/safe-steps.php?display=&menutrail=>

CARLSON, S. Affichage Internet en réponse à un sujet de la rubrique Hot Topic d'Energize Inc. portant sur les tendances du secteur bénévole, 2005. Extrait le 3 décembre 2005 de <http://www.energizeinc.com/hot/2005/jan05res.html>

COMMUNITY SERVICES COUNCIL, TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR. *Mandatory volunteering: panacea or oxymoron?*, 2003. Extrait le 21 août 2005 de <http://envision.ca/templates/blank.asp?ID==4515>

COOPER, Reva. *Gestion du risque par la conception de poste : guide à l'intention des organismes communautaires en Ontario*, Ottawa : Bénévoles Canada, 2002. Extrait le 12 février 2006 de <http://www.volunteer.ca/volunteer/pdf/RiskEng.pdf>

COUNTY OF ORANGE SOCIAL SERVICE AGENCY. *Community service plan*, aucune date de publication. Extrait le 6 décembre 2005 de <http://www.dss.cahwnet.gov/wtcw/pdf/orangeaddendumz.pdf>

CROWE, K. *Is mandatory volunteering a contradiction in terms?*, The Volunteer Beat. Ottawa : Bénévoles Canada, 2002. Extrait le 13 décembre 2005 de <http://www.cilt.ca/Lists/CILT%20Volunteer%20Vibes/DispForm.aspx?ID=7>

GRAFF, L. L. *Best Of All: The Quick Reference Guide To Effective Volunteer Involvement*, Dundas, Ontario: Linda Graff and Associates Inc., 2005.

GRAFF, L. L. *Better Safe ... Risk Management In Volunteer Programs & Community Service*, Dundas, Ontario : Linda Graff and Associates Inc., 2003.

GRAFF, L. L. *Beyond Police Checks: The Definitive Volunteer & Employee Screening Guidebook*, Dundas, Ontario : Linda Graff and Associates Inc., 1999.

HART, K. L. *Court-ordered community service and the nonprofit organization*, The Journal of Volunteer Administration, VIII (2), p. 24-28, hiver 1989-1990.

MCCURLEY, S., et S. J. ELLIS. *Mandated service – The future of volunteering? Adapting volunteer management to fit mandated volunteering*, e-Volunteerism, III (4), juillet-septembre, 2002a.

MCCURLEY, S., et S. J. ELLIS. *Mandated service – The future of volunteering?*, e-Volunteerism, III (4), juillet-septembre, 2002b.

NOYES, K. H. *A proactive response to court-ordered community service*, The Journal of Volunteer Administration, IV (2), p. 1-5, 1985-1986.

REED, P. B., et L. K. SELBEE. *Le « noyau » communautaire canadien : disproportions en matière de dons de charité, de bénévolat et de participation communautaire*, 2001. Extrait le 7 décembre 2005 de http://www.isuma.net/v02n02/reed/reed_f.shtml.

TABLE RONDE SUR LA TRANSPARENCE ET LA BONNE GESTION DANS LE SECTEUR BÉNÉVOLE. *Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada*, rapport final, 1999. Extrait le 13 décembre 2005 de <http://www.vsr-trsb.net/pagvs/Book.pdf>