



RÉSEAU DE  
L'ACTION BÉNÉVOLE  
DU QUÉBEC

L'OFFRE DE FORMATION  
DISPONIBLE AU QUÉBEC EN

# gestion de bénévoles



LES FAITS SAILLANTS D'UNE RECHERCHE DOCUMENTAIRE

## Les objectifs poursuivis par le RABQ dans le projet

En conformité avec sa mission, le RABQ a entrepris, au début de l'année 2012, une démarche visant la conduite d'une recherche documentaire au sujet de l'offre de formation disponible au Québec en gestion de bénévoles. Cette démarche s'inscrit en continuité avec les orientations du *Plan de valorisation de l'action bénévole* mis en avant par le gouvernement du Québec et fait suite à deux études réalisées par le RABQ en 2010 sur l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles<sup>1</sup>.

Ainsi, les objectifs de la recherche documentaire peuvent être résumés comme suit.

1. Produire un répertoire des activités de formation disponibles au Québec en gestion de bénévoles, en prévision de l'intégration de celui-ci dans le *Coffre à outils de l'action bénévole*, une plateforme Web qui sera accessible par le site Internet du RABQ.
2. Établir des liens entre ces activités et les exigences de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles, telles qu'elles sont décrites dans le *Référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles*, publié par le RABQ en 2010.

Dégager des constatations et des orientations à propos de la formation des gestionnaires de bénévoles.

Pour l'essentiel, les travaux à mener au cours de la démarche consistaient donc à faire une consultation systématique dans le réseau Internet, et ce, au cours des mois d'avril et de mai 2012, de manière à obtenir un inventaire le plus complet possible de la formation disponible et accessible à ce moment en gestion de bénévoles au Québec<sup>2</sup>. Ils consistaient également à réaliser une analyse approfondie des données mises au jour en vue de tirer le maximum des renseignements réunis dans les sites consultés au regard des objectifs poursuivis dans le projet.

<sup>1</sup> Les études sur la profession ont conduit à la publication de deux rapports disponibles dans le site Internet du RABQ. Il s'agit des rapports suivants : RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC, *Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles*, Montréal, RABQ, 2010, 91 p.; RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC, *Référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles*, Montréal, RABQ, 2010, 42 p.

<sup>2</sup> La formation disponible renvoie à la formation publiée dans le réseau Internet au moment de l'étude, alors que la formation accessible consiste en la formation ouverte aux gestionnaires de bénévoles, peu importe leur appartenance ou non à l'organisation qui l'offre.

## Le résultat qui se dégage de la recherche documentaire

Au terme des travaux, on peut conclure sans aucune hésitation que l'offre de formation disponible au Québec en gestion de bénévoles consiste en un univers aussi vaste que varié. À preuve, l'information exposée sur cette offre de formation dans le rapport produit sur le résultat de l'étude est considérable<sup>3</sup>. En effet, l'offre de formation recensée au cours de la recherche est telle qu'elle fait l'objet de deux chapitres distincts dans le rapport. De fait, en vue de rendre compte de l'univers découvert en matière de formation disponible en gestion de bénévoles, l'équipe de recherche a jugé bon de présenter des renseignements complémentaires aux données sur l'offre de formation incluses dans le répertoire élaboré en conformité avec les objectifs poursuivis dans le projet. La façon de faire état de ces renseignements dans le rapport de l'étude a été de les associer à la formation qui se situe en périphérie de la gestion de bénévoles.

### Les renseignements complémentaires aux données incluses dans le répertoire

Les renseignements complémentaires aux données incluses dans le répertoire au sujet de l'offre de formation disponible au Québec en gestion de bénévoles renvoient à :

- la confirmation de l'idée voulant qu'aucun programme d'études en formation initiale ni en formation continue à l'enseignement secondaire, collégial ou universitaire ne conduit à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles;
- l'existence de trois répertoires de formation produits respectivement par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) et le Centre régional de formation de Lanaudière (CRFL), qui sont accessibles par le site Internet de chacun et qui regroupent des activités de formation utiles à la gestion de bénévoles, dont certaines sont décrites dans le répertoire élaboré au cours de la présente recherche;
- l'offre de cours qui touchent directement la gestion de bénévoles faisant partie de certains programmes d'études offerts en formation initiale et continue à l'enseignement secondaire, collégial et universitaire, dans lesquels les personnes doivent être inscrites pour y avoir accès;
- l'exemple de programmes d'études conduisant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC), qui peuvent être utiles à la gestion de bénévoles, notamment sur le plan de la gestion des ressources humaines et de la coordination d'une équipe de travail;
- l'information sur le fait que de nombreux cours et ateliers de courte durée, qui peuvent répondre à des besoins de formation en gestion de bénévoles, sont offerts par les services aux entreprises ou les services de la formation continue des collèges et des universités.

Au terme des travaux, on peut conclure sans aucune hésitation que l'offre de formation disponible au Québec en gestion de bénévoles consiste en un univers aussi vaste que varié. À preuve, l'information exposée sur cette offre de formation dans le rapport produit sur le résultat de l'étude est considérable.

<sup>3</sup> Intitulé *L'offre de formation disponible au Québec en gestion de bénévoles – Résultat d'une recherche documentaire*, le rapport est disponible dans le site Internet du RABQ. Notons que le rapport contient 5 chapitres et 2 annexes, en plus d'une bibliographie détaillée sur les documents et les sites Internet consultés.

## Les données incluses dans le répertoire

Les données sur l'offre de formation disponible au Québec en gestion de bénévoles incluses dans le répertoire élaboré au cours de la présente recherche sont présentées en deux catégories. Elles visent les activités de formation destinées aux gestionnaires de bénévoles et les activités de formation utiles à la gestion de bénévoles.

Les activités de formation destinées aux gestionnaires de bénévoles portent sur des objets pouvant être associés directement aux compétences propres à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles (le recrutement des bénévoles, par exemple).

Les activités de formation utiles à la gestion de bénévoles peuvent être appropriées à la gestion de bénévoles, tout en n'y étant pas spécifiquement dédiées (la motivation d'une équipe de travail et l'animation d'une réunion, par exemple).

Au moment de déterminer la pertinence d'inclure, dans le répertoire, les activités de formation repérées à l'occasion des travaux, en particulier au regard de la seconde catégorie, l'équipe de recherche a mis l'accent sur les activités de formation qui :

- visent des objets touchant l'une ou l'autre des 7 compétences liées à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles, telles qu'elles sont décrites dans le Référentiel d'activité professionnelle;
- sont offertes par des fédérations, des associations, des regroupements et des organismes qui exercent des activités dans les domaines de l'action bénévole, de l'action communautaire et de l'économie sociale, tout en prenant en considération les activités de formation continue offertes par les établissements d'enseignement secondaire, collégial et universitaire de même que par quelques entreprises et organismes de formation;
- sont accessibles, nous en avons fait état, à l'ensemble des personnes qui exercent la profession, et non uniquement aux membres des organisations qui les offrent.

Le répertoire regroupe 160 activités de formation réparties en fonction de thèmes. Chacune des activités est présentée à l'aide d'une fiche qui comprend les renseignements suivants :

- le titre de la formation;
- l'organisme qui offre la formation;
- la région où la formation est offerte;
- la clientèle visée par la formation;
- les objets ou les objectifs de la formation;
- le type d'activité de formation;
- la durée de la formation;
- le coût de la formation;
- le mode de reconnaissance de la formation acquise;
- les compétences liées à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles visées par la formation.

Pour connaître ce que recouvrent ces renseignements, voyons la fiche suivante liée au premier thème associé aux activités destinées aux gestionnaires de bénévoles, soit **La gestion des bénévoles, prise dans son ensemble**

TITRE DE LA FORMATION	
<b>Pour une gestion humaine des ressources bénévoles « Les bénévoles : une ressource naturelle »</b>	
Organisme qui offre la formation	Carrefour de développement social par l'éducation populaire (CDSEP)
Région où la formation est offerte	Toutes les régions du Québec
Clientèle visée par la formation	Gestionnaires de bénévoles des organismes communautaires
Objets ou objectifs de la formation	<p>Vous arrive-t-il de penser qu'il est plus simple de faire les choses par vous-même que de solliciter l'aide de bénévoles, aussi motivés soient-ils ? Pourtant les bénévoles et les militants sont souvent essentiels à la réalisation de la mission de votre organisation. Par leur engagement volontaire, ils apportent une contribution inégalée à vos activités. Encore faut-il savoir comment les encadrer et les accompagner.</p> <p>Cette formation offre aux participantes et aux participants des outils afin de mieux bénéficier de l'enthousiasme et du dévouement des bénévoles. La motivation, la mobilisation, le recrutement, l'éthique, l'orientation et la reconnaissance des bénévoles y sont abordés. Dans une formule qui allie le partage des expériences et les notions de gestion de ressources humaines, les participantes et les participants sauront investir dans une équipe de bénévoles.</p>
Type d'activité de formation	Atelier dispensé dans les locaux prévus par l'organisme qui fait la demande de formation
Durée de la formation	6 heures
Coût de la formation	40 dollars pour les personnes issues des organismes membres du CDSEP et 40 dollars pour les personnes issues d'organismes non membres, qui doivent aussi défrayer le coût des frais de séjour et de déplacement de la formatrice ou du formateur et le coût du matériel didactique
Mode de reconnaissance de la formation acquise	Attestation de formation délivrée par le CDSEP
Compétences liées à l'exercice de la profession visées par la formation	<p>Être capable de pourvoir les postes bénévoles dans l'organisation (compétence 1.1)</p> <p>Être capable d'encadrer, d'animer et de mobiliser les ressources bénévoles (compétence 1.2)</p>

# Le répertoire en un coup d'œil

## Dans leur totalité, les 160 activités de formation :

- prennent le plus souvent la forme de l'atelier;
- sont d'une durée relativement courte : l'activité la plus courte a une durée de 1 heure et l'activité la plus longue a une durée de 3 jours;
- sont offertes à un coût qui varie, pour la plus grande part, selon leur durée;
- ne conduisent généralement pas à l'obtention d'une reconnaissance officielle.

**Les activités de formation destinées aux gestionnaires de bénévoles sont dispensées, pour 15 d'entre elles, dans toutes les régions du Québec**



**Au nombre de 41, les activités de formation destinées aux gestionnaires de bénévoles se caractérisent comme suit.**

Elles sont :

- offertes par une quinzaine d'organisations différentes;
- dispensées, pour 15 d'entre elles, dans toutes les régions du Québec;
- regroupées autour des 8 thèmes de formation suivants :
  - ▶ la gestion des bénévoles, prise dans son ensemble;
  - ▶ le recrutement, la sélection et le filtrage des bénévoles;
  - ▶ l'encadrement des bénévoles;
  - ▶ la mobilisation, la motivation et la reconnaissance des bénévoles;
  - ▶ la formation des bénévoles;
  - ▶ la gestion des situations difficiles, y compris les conflits;
  - ▶ la gestion des ressources bénévoles jeunes, aînées et issues de communautés culturelles;
  - ▶ la gestion du changement dans un service bénévole.

**Les activités de formation utiles à la gestion de bénévoles sont dispensées, pour 61 d'entre elles, dans toutes les régions du Québec.**



**Pour leur part, les 119 activités de formation utiles à la gestion de bénévoles se présentent de la manière suivante.**

Elles sont :

- offertes par une vingtaine d'organisations différentes;
- dispensées, pour 61 d'entre elles, dans toutes les régions du Québec;
- regroupées autour des 15 thèmes de formation suivants :
  - ▶ la gestion des ressources humaines, prise dans son ensemble;
  - ▶ le recrutement et la sélection des ressources humaines;
  - ▶ la supervision d'une équipe de travail;
  - ▶ la mobilisation et la motivation des ressources humaines;
  - ▶ l'évaluation et la formation des ressources humaines;
  - ▶ la gestion des situations difficiles, y compris les conflits;
  - ▶ la gestion de la relève et des différences intergénérationnelles et interculturelles;
  - ▶ l'évaluation des services offerts et la gestion du changement;
  - ▶ l'animation;
  - ▶ la relation d'aide;
  - ▶ la communication interpersonnelle;
  - ▶ l'élaboration de documents liés à la gestion;
  - ▶ la promotion, le marketing social et les réseaux sociaux;
  - ▶ les états financiers, la gestion d'un budget et la reddition de comptes;
  - ▶ le fonctionnement d'un conseil d'administration.

**Bref, la formation disponible en gestion de bénévoles répertoriée à travers la recherche documentaire...**

- est offerte par de nombreuses organisations;
- est dispensée, en partie, dans toutes les régions du Québec;
- porte sur de nombreux thèmes et objets de formation qui touchent la totalité des compétences qui caractérisent la profession de gestionnaire de bénévoles;
- contient tous les éléments de contenu pertinents pour la mise au point d'un programme de formation destiné aux gestionnaires de bénévoles.

## Le projet de formation proposé

En raison de la qualité des données mises au jour au cours de la démarche, l'équipe de recherche a été en mesure de proposer un projet de formation pour soutenir les gestionnaires de bénévoles dans leur travail, lequel est propre à fournir tous les renseignements nécessaires à la mise au point d'un programme de formation continue. De fait, selon le résultat de la présente recherche et celui des études produites sur l'exercice de la profession par le RABQ en 2010, la formule de la formation continue serait la plus appropriée pour assurer l'acquisition ou la mise à jour des compétences des gestionnaires de bénévoles au Québec. Autrement dit, une telle formule serait tout à fait adaptée pour ce qui touche aussi bien la formation des gestionnaires de bénévoles actuellement en fonction que celle des gestionnaires de bénévoles de la relève.

Au moment de concevoir le projet de formation proposé, l'équipe de recherche a pris en considération, bien entendu, le résultat de la recherche documentaire, en particulier le contenu des activités de formation exposées dans le répertoire de l'offre de formation, mais également :

- **la diversité et la complexité des compétences nécessaires à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles;**
- **la réalité de l'exercice de la profession qui se traduit, notamment, par le fait que les personnes qui exercent la profession sont habituellement titulaires d'un diplôme de premier cycle universitaire dans des domaines variés, qu'elles cumulent en général de nombreuses années d'expérience et que le poste qu'elles occupent vise d'autres fonctions que celles liées à la gestion des bénévoles.**

Ainsi, l'équipe de recherche prévoit que le programme de formation continue issu du projet proposé soit formulé à partir d'une concertation entre les actrices et les acteurs du milieu du bénévolat et, tout spécialement, entre les organisations qui offrent les activités de formation actuellement disponibles. Elle prévoit aussi qu'il soit formulé à l'aide du contenu de ces activités.

De plus, elle propose que le programme de formation continue soit structuré en fonction des 5 modules de formation suivants :

- l'action bénévole au Québec;
- le recrutement et la sélection des ressources bénévoles;
- l'encadrement des ressources bénévoles;
- la mobilisation et la fidélisation des ressources bénévoles;
- la gestion des services bénévoles.

En outre, elle suggère que le programme de formation continue soit suffisamment souple pour répondre de façon adéquate aux besoins particuliers de chaque gestionnaire de bénévoles. Cela suppose que :

- chaque module de formation soit composé d'unités d'apprentissage pouvant être offertes à la carte;
- chaque gestionnaire de bénévoles puisse choisir de suivre tel ou tel module ou, alors, telle ou telle unité d'apprentissage selon la nature de ses responsabilités, ses champs d'action et ses besoins en matière de perfectionnement professionnel.

Enfin, elle considère que le programme de formation continue devrait être offert par l'intermédiaire d'une formation en ligne, c'est-à-dire d'une formation à distance diffusée dans le réseau Internet. À son avis, la formation en ligne pourrait :

- prendre la forme d'un webinaire, soit d'un séminaire multimédia et interactif accessible dans Internet sur inscription;
- être accompagnée d'une communauté de praticiennes et de praticiens, ce qui favoriserait le transfert de connaissances entre les gestionnaires de bénévoles et leur réseautage;
- être intégrée au *Coffre à outils de l'action bénévole*, qui sera accessible par le site Internet du RABQ.

Pour obtenir une vue d'ensemble des principales caractéristiques du projet de formation proposé, examinons les deux figures qui suivent.



## **Vue synoptique du contenu des cinq modules de formation que pourrait contenir le programme de formation**

<b>Module 1</b>	<b>L'action bénévole au Québec</b> 1.1 Le portrait de l'action bénévole et des ressources bénévoles au Québec 1.2 La diversification des raisons conduisant à l'action bénévole, l'engagement bénévole des personnes issues de diverses générations ou de communautés culturelles et l'adaptation de la gestion des ressources bénévoles à ces réalités
<b>Module 2</b>	<b>Le recrutement et la sélection des ressources bénévoles</b> 2.1 L'analyse des besoins de l'organisation en matière de ressources bénévoles et la description des postes à confier à des ressources bénévoles 2.2 La rédaction et la diffusion stratégique de l'appel de candidatures 2.3 Les techniques liées à l'entrevue de sélection des ressources bénévoles 2.4 Le filtrage des ressources bénévoles et l'évaluation des risques 2.5 L'affectation des ressources bénévoles à un poste et le refus d'une candidature
<b>Module 3</b>	<b>L'encadrement des ressources bénévoles</b> 3.1 L'accueil et l'intégration harmonieuse des ressources bénévoles au sein de l'organisation 3.2 L'évaluation des besoins de formation des ressources bénévoles et la formation de celles-ci 3.3 L'organisation et la planification de l'action des ressources bénévoles 3.4 Le soutien et la supervision des ressources bénévoles 3.5 Le travail d'équipe 3.6 L'animation de groupe et de rencontres 3.7 La communication interpersonnelle, l'écoute active et la relation d'aide 3.8 La prévention et la gestion des situations difficiles liées aux ressources bénévoles 3.9 L'évaluation de l'action des ressources bénévoles
<b>Module 4</b>	<b>La mobilisation et la fidélisation des ressources bénévoles</b> 4.1 Les styles de gestion et leur incidence sur la motivation et la mobilisation des ressources bénévoles 4.2 Les façons de motiver les ressources bénévoles et de consolider leur engagement au sein de l'organisation 4.3 Les moyens propres à reconnaître et à valoriser la contribution des ressources bénévoles à la mission de l'organisation
<b>Module 5</b>	<b>La gestion des services bénévoles</b> 5.1 La production des documents nécessaires à la gestion des ressources bénévoles et l'importance de se doter de tels documents 5.2 L'évaluation des services bénévoles et la gestion du changement 5.3 La gestion d'un budget et autres aspects financiers liés à la gestion des ressources bénévoles 5.4 La promotion de l'action bénévole de l'organisation : le plan de communication, le marketing social et l'utilisation des réseaux sociaux 5.5 Le fonctionnement d'un conseil d'administration

## Illustration des modalités selon lesquelles les activités de formation pourraient être offertes



## En somme

Le résultat de la recherche documentaire constitue une riche source d'information pour les intervenantes et les intervenants des différents secteurs de l'action bénévole au Québec. En effet, au terme des travaux, on peut établir deux grands constats.

- Les gestionnaires de bénévoles ont en main une référence incontournable à propos de la formation disponible au Québec en gestion de ressources bénévoles.
- Le milieu du bénévolat dispose d'une proposition concrète pour mettre au point un éventuel programme de formation continue destiné aux gestionnaires de bénévoles pertinent pour la réalité et les exigences de l'exercice de la profession.

Par conséquent, il y aurait lieu de :

- permettre aux actrices et aux acteurs de l'action bénévole au Québec de s'approprier le résultat de la recherche documentaire;
- favoriser la plus grande concertation possible du milieu du bénévolat autour du résultat de la recherche et des suites à y donner;
- veiller à assurer la mise à jour et l'enrichissement du répertoire au gré de l'évolution de la formation disponible et accessible en gestion de bénévoles au Québec;
- définir les mesures appropriées, faire appel aux autorités concernées et s'appuyer sur les structures de partenariat en place, sous l'égide du RABQ, pour mettre à profit toutes les données contenues dans le rapport de la recherche quant à la formation des gestionnaires de bénévoles au Québec, y compris l'élaboration d'un programme de formation adapté à leurs besoins.

Le présent document expose les faits saillants du résultat d'une recherche documentaire portant sur l'offre de formation disponible au Québec en gestion de bénévoles. La recherche documentaire a été menée par la société Éduconseil inc. pour le compte du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) au printemps 2012.

#### RESPONSABILITÉ DU PROJET AU RABQ

**Nicole René**  
Directrice

#### COMITÉ DIRECTEUR DU PROJET AU RABQ

**Andrée Méthot**  
Vice-présidente

**Véronique Plouffe**  
Chargée de projet

**Nicole René**  
Directrice

#### ÉQUIPE DE RÉDACTION DES FAITS SAILLANTS À LA SOCIÉTÉ ÉDUCONSEIL INC.

**Catherine Bouchard**  
Membre de l'équipe professionnelle  
Analyste

**Lise Horth**  
Directrice générale et des communications  
Responsable du projet

#### CONCEPTION GRAPHIQUE

**Passerelle bleue**  
[www.passerellebleue.qc.ca](http://www.passerellebleue.qc.ca)

Pour obtenir tout renseignement à propos du présent document ou, encore, à propos du rapport qui expose le résultat de la recherche documentaire, veuillez vous adresser au Réseau de l'action bénévole du Québec, en composant l'un ou l'autre des numéros de téléphone suivants : 1 866 496-4004 ou 514 272-4004 ou, alors, en visitant le site [www.rabq.ca](http://www.rabq.ca)

© Réseau de l'action bénévole du Québec, 2012

ISBN 978-2-923933-14-6



RÉSEAU DE  
L'ACTION BÉNÉVOLE  
DU QUÉBEC

Réseau de l'action bénévole du Québec  
6955, rue Christophe-Colomb, bureau 103  
Montréal (Québec) H2S 2H4

Tél : 514 272-4004  
Sans frais : 1 866 496-4004  
Fax : 514 272-7005

[www.rabq.ca](http://www.rabq.ca)

Secrétariat à l'action  
communautaire  
autonome  
et aux initiatives  
sociales

Québec 

 ACTION  
BÉNÉVOLE  
QUÉBEC