

Stratégie gouvernementale en action bénévole 2016-2022

Rapport d'évaluation

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Novembre 2023

Remerciements

Comité d'évaluation

Tonatiuh Garcia-Ramirez et Fernanda Fernandes, Direction des politiques de lutte contre la pauvreté et de l'action communautaire

Guillaume Laforce, Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales

Maryline Fournier, Isabelle Trudeau et Louise Dontigny, Réseau de l'action bénévole du Québec

Lynda Binhas, Comité sectoriel de main-d'œuvre – Économie sociale et action communautaire

Collecte de données, analyse et rédaction

Alexandre Morin

Rédaction

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Cette publication est accessible en ligne uniquement à l'adresse :

[Publications | Gouvernement du Québec](#)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

ISBN : 978-2-555-02883-8

© Gouvernement du Québec

Faits saillants

Présentation de l'intervention et de la démarche d'évaluation

La Direction de l'évaluation du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a été mandatée par la Direction des politiques de lutte contre la pauvreté et de l'action communautaire (DPLPAC) pour réaliser l'évaluation de la Stratégie gouvernementale en action bénévole 2016-2022 (ci-après, la Stratégie).

La mise en œuvre de la Stratégie a été confiée au Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), organisme désigné comme étant l'interlocuteur privilégié du gouvernement du Québec en matière d'action bénévole. Le gouvernement du Québec y a investi un montant total non récurrent de 1,5 million de dollars pour la période de 2016 à 2023.

Les dix mesures de la Stratégie étaient structurées autour de deux grandes orientations : 1) consolider l'action bénévole et 2) reconnaître l'action bénévole.

Orientations de la Stratégie	Mesures de la Stratégie
1) Consolider l'action bénévole	Promouvoir le Coffre à outils de l'action bénévole.
	Proposer une formation pour les gestionnaires de bénévoles et promouvoir des formations pour les bénévoles membres d'un conseil d'administration.
	Produire un lexique terminologique.
	Pérenniser et dynamiser le projet Cap sur les jeunes bénévoles et développer un nouvel outil sur les personnes immigrantes.
	Assurer la concordance des outils avec les recommandations de la recherche Bénévolats nouveaux, approches nouvelles.
2) Reconnaître l'action bénévole	Réaliser un sondage sur la perception du bénévolat par la population et élaborer une Stratégie de communication nationale.
	Sonder les jeunes sur les prix Hommage bénévolat-Québec et augmenter le nombre de candidates et de candidats dans la catégorie Jeune bénévole.
	Continuer de reconnaître l'action bénévole avec les prix Hommage bénévolat-Québec.
	Optimiser le processus d'obtention du logo Action bénévole Québec.
	Réaliser et diffuser des portraits provinciaux et régionaux des bénévoles et organiser des forums régionaux.

Les livrables attendus des différentes mesures reposent sur la production de connaissances et d'outils destinés aux organismes, la mise en place ou le renforcement de mécanismes de reconnaissance de l'action bénévole, la tenue de forums régionaux ainsi que la promotion auprès du grand public.

Le présent rapport porte sur les résultats des mesures et les retombées de la Stratégie. Il a pour objectif de répondre aux questions d'évaluation suivantes :

- Dans quelle mesure les extrants et les objectifs opérationnels fixés dans le plan de travail ont-ils été réalisés? S'il y a des résultats différents ou inférieurs à ce qui était attendu, quelles en sont les causes?
- La collaboration entre les parties prenantes a-t-elle atteint le niveau attendu? Comment le RABQ a-t-il exercé un rôle de leader pour rassembler et mobiliser les partenaires?
- Dans quelle mesure les stratégies et les partenariats élaborés ont-ils permis de favoriser la pérennité des actions entreprises?

- La Stratégie a-t-elle eu des effets sur les bénévoles et les organismes ayant recours à la participation des bénévoles ou dont la mission principale s'articule autour du soutien à l'action bénévole? Quels ont été les facteurs ayant contribué aux retombées de la Stratégie?
- Les objectifs de la Stratégie ont-ils été atteints? En quoi les initiatives réalisées ont-elles contribué à la consolidation et à la reconnaissance de l'action bénévole au Québec?

La collecte de données a été réalisée à l'hiver 2023. Elle a mis à profit la documentation produite dans le cadre de la Stratégie, des entrevues semi-dirigées avec les parties prenantes et les organismes partenaires, ainsi que les évaluations réalisées par le RABQ et le Comité sectoriel de main-d'œuvre – économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC).

Résultats de l'évaluation

- 1) Dans quelle mesure les extrants et les objectifs opérationnels fixés dans le plan de travail ont-ils été réalisés? S'il y a des résultats différents ou inférieurs à ce qui était attendu, quelles en sont les causes?

Les mesures prévues dans la Stratégie ont toutes été réalisées. Pour l'orientation 1) consolider l'action bénévole, les outils et les formations ont tous été produits conformément à ce qui avait été prévu. La formation pour les gestionnaires de bénévoles *GEO bénévoles* est la plus connue et celle qui a exigé le plus de ressources. Les objectifs opérationnels qui ont été partiellement atteints ou n'ont pas été atteints sont

- la reconnaissance dans le système d'éducation de la formation *GEO bénévoles*;
- l'obtention d'un financement pour « un minimum de trois ans » afin d'assurer la pérennité de *GEO bénévoles* (l'augmentation du financement à la mission globale par le biais du Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire 2022-2027¹ devrait toutefois y remédier).

Quant au soutien et à l'accompagnement à la suite des formations, ils ont certes atteint la cible de 100 % des demandes répondues, mais celles-ci sont demeurées peu nombreuses malgré les efforts déployés, l'entente avec la Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ) à ce sujet et la mise en place d'une structure.

Les deux projets majeurs de l'orientation 2) reconnaître l'action bénévole sont les forums régionaux et la stratégie de communication, qui ont répondu aux objectifs fixés. Les objectifs opérationnels ont toutefois été partiellement atteints pour les mesures suivantes :

- la valorisation des prix Hommage bénévolat-Québec destinés aux jeunes bénévoles qui n'ont pas suscité d'augmentation du nombre de candidatures, puisque les recommandations proposées n'ont pas été mises en œuvre;
- l'amélioration du processus d'obtention du logo Action bénévole Québec, qui n'a pas permis d'inciter les organismes à utiliser et à promouvoir le logo.

Les résultats inférieurs aux attentes s'expliquent, selon la mesure, par la difficulté de trouver du financement privé, le manque d'intérêt des bénéficiaires visés, la diffusion et la promotion moins importantes que ce qui avait été prévu et la pandémie en 2020.

- 2) La collaboration entre les parties prenantes a-t-elle atteint le niveau attendu? Comment le RABQ a-t-il exercé un rôle de leader pour rassembler et mobiliser les partenaires?

Les attentes du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (ci-après, le Ministère) étaient élevées à l'égard de la mobilisation des partenaires et du développement de liens de collaboration entre eux. La contribution des 42 partenaires identifiés dans le plan de travail de départ a été variable. Les informations récoltées indiquent que les organismes se sont rencontrés, mais n'ont généralement pas conservé de lien particulier entre eux à la suite des comités mis sur pied par le RABQ pour les consulter. Les parties prenantes ayant pris part aux comités découlant de la mesure prévoyant la tenue de « forums régionaux sur l'action bénévole » ont quant à eux rapporté davantage de retombées positives de cette expérience sur la collaboration.

La collaboration a engendré des retombées positives sur les relations entre le RABQ et ses partenaires. Il appert que la Stratégie a contribué à accroître la notoriété et la légitimité du RABQ dans le milieu de l'action bénévole.

¹ [Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire 2022-2027 | Gouvernement du Québec](#)

Cela est aussi vrai sur le plan régional puisque grâce aux forums, le RABQ a développé son réseau dans les régions et s'est fait connaître.

Pour y parvenir, le RABQ a généralement fait preuve de leadership en consultant les parties prenantes et en encourageant leur participation dans le processus de planification et de réalisation des mesures. Les parties prenantes ont insisté sur leur sentiment de satisfaction à l'égard de l'approche du RABQ et du processus des consultations, perçus comme étant respectueux de leur expertise.

- 3) Dans quelle mesure les stratégies et les partenariats élaborés ont-ils permis de favoriser la pérennité des actions entreprises?

En ce qui a trait à la pérennité des principales mesures, il est attendu que les outils en ligne et les documents d'information (répertoire pour les administrateurs de bénévoles, guide sur l'intégration des personnes immigrantes, rapport sur la perception du bénévolat, portraits régionaux) soient mis à jour périodiquement. Malgré les efforts réalisés par le RABQ pour s'associer à des bailleurs de fonds privés, les deux principaux legs de la Stratégie, soit *GEO bénévoles* et les forums régionaux, n'ont pas fait l'objet de partenariat ni de stratégie explicite permettant d'assurer leur pérennité, comme cela était prévu dans le plan de travail. Les parties prenantes s'entendent pour dire que ces initiatives doivent être maintenues d'une manière ou d'une autre, mais que cela nécessitera des efforts importants. Le maintien de *GEO bénévoles* sera assuré grâce à l'augmentation du financement à la mission globale annoncée dans le Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire 2022-2027 (PAGAC), que le RABQ consacrera à la diffusion des modules de formation et à l'accompagnement post-formation. Le RABQ a aussi réservé des sommes en 2023-2024 pour développer le programme *GEO bénévoles Élite* avec l'Université de Montréal. Il a aussi prévu tenir une activité provinciale en suivi des forums régionaux, à laquelle les 1 200 personnes participantes de toutes les régions seront invités à prendre part en mode virtuel.

- 4) La SGAB a-t-elle eu des effets sur les bénévoles et les organismes ayant recours à la participation des bénévoles ou dont la mission principale s'articule autour du soutien à l'action bénévole? Quels ont été les facteurs ayant contribué à la portée de la SGAB?
- 5) Les objectifs de la SGAB ont-ils été atteints? En quoi les initiatives réalisées ont-elles contribué à la consolidation et à la reconnaissance de l'action bénévole au Québec?

La variation de la proportion de personnes ayant fait du bénévolat au sein de la population peut difficilement être mesurée pour la période couverte par la Stratégie. Les données sur la pratique du bénévolat au Québec de 2018 à 2023 ne sont pas disponibles, outre le sondage réalisé par le RABQ.

Quant aux effets directs, les commentaires recueillis pointent vers certaines retombées immédiates sur la pratique du bénévolat et sur la gestion des bénévoles. En examinant chaque mesure individuellement, *GEO bénévoles* et les forums régionaux se démarquent. *GEO bénévoles* s'avère utile aux organismes sur le terrain, mais devrait bénéficier d'un rayonnement plus large. Les forums régionaux se sont avérés un réel succès de façon générale, mais il faut considérer l'ampleur des efforts requis pour leur réalisation. Ils ont mis en évidence le besoin de réseautage et de collaboration dans les régions.

Les principaux bénéfices à court terme de la Stratégie, sur la base de cette évaluation, sont d'avoir

- suscité des occasions d'échanges entre les organisations du milieu de l'action bénévole, et ce, peu importe leur secteur d'activité (santé, services sociaux, loisirs et sports, culture, etc.);
- offert du soutien et de l'information aux gestionnaires de bénévoles, qui ont exprimé leur satisfaction à l'égard des forums et des outils proposés;
- permis au RABQ d'accroître sa notoriété et sa légitimité comme leader provincial en action bénévole.

En ce sens, la Stratégie a atteint, dans une certaine mesure, les objectifs identifiés au départ. Elle a ainsi contribué à l'élaboration d'une vision commune en matière d'action bénévole, au partage d'expertise et au renforcement de la capacité d'agir des acteurs. Or, il s'agit d'un pas dans la bonne direction, mais beaucoup d'efforts restent à faire pour atteindre ces objectifs. Pour ce qui est de favoriser la relève de bénévoles dans les organisations, les difficultés vécues à ce sujet par les organismes, amplifiées par les conséquences de la pandémie, montrent que la Stratégie n'a pas permis de faire une différence à cet égard. Beaucoup d'efforts ont toutefois été investis dans la diffusion des bonnes pratiques en gestion des bénévoles, notamment le recrutement. Cela pourrait avoir des retombées à plus long terme. En outre, le fait que 15 nouveaux Centres d'action bénévole (CAB) sont maintenant habilités à recruter et à orienter des bénévoles vers d'autres organismes pourrait aussi porter des fruits.

Table des matières

Introduction	1
1 Présentation de la Stratégie	2
1.1 Objectifs et budget	2
1.2 Nature de l'intervention	3
1.3 Intrants, activités de production et extrants	3
2 Questions d'évaluation et démarche méthodologique	4
2.1 Questions d'évaluation	4
2.2 Méthodologie	4
3 Résultats des mesures	5
3.1 Promouvoir le Coffre à outils de l'action bénévole	5
3.2 Proposer une formation pour les gestionnaires de bénévoles et promouvoir des formations pour les bénévoles membres d'un conseil d'administration	6
3.2.1 Mise en œuvre de la formation pour les gestionnaires de bénévoles	6
3.2.2 Accompagnement post-formation	6
3.2.3 Reconnaissance dans le système d'éducation	6
3.2.4 Appréciation de la formation	8
3.2.5 Effet de la formation sur les connaissances	9
3.2.6 Répertoire des formations s'adressant aux bénévoles membres d'un conseil d'administration	9
3.3 Produire un lexique terminologique	10
3.4 Pérenniser et dynamiser le projet « Cap sur les jeunes bénévoles » et développer un nouvel outil sur les personnes immigrantes	11
3.5 Assurer la concordance des outils avec les recommandations de la recherche Bénévolats nouveaux, approches nouvelles	13
3.6 Réaliser un sondage sur la perception du bénévolat par la population et élaborer une Stratégie de communication nationale	13
3.7 Sonder les jeunes sur leS Prix Hommage bénévolat-Québec, augmenter le nombre de candidatures dans la catégorie Jeune bénévole et continuer de reconnaître l'action bénévole avec les Prix Hommage bénévolat-Québec	15
3.8 Optimiser le processus d'obtention du logo Action bénévole Québec	16
3.9 Réaliser et diffuser des portraits provinciaux et régionaux des bénévoles et organiser des forums régionaux	17
3.9.1 Portraits provinciaux et régionaux	17
3.9.2 Réalisation des forums régionaux	17
3.9.3 Appréciation des forums régionaux	18
4 Coordination du RABQ et collaboration avec les organismes partenaires	21
4.1 Approche du RABQ et consultations	21
4.2 Travail en comités et retombées sur la collaboration	22
5 Retombées globales et recommandations des parties prenantes	24
5.1 Connaissances	24
5.2 Réseautage et collaboration	24
5.3 Retombées sur le recrutement de bénévoles	25
5.4 Conditions de travail et DE PARTICIPATION bénévole	26
5.5 Maintien dans le temps des mesures	27
6 Analyse et conclusions	28
Annexe 1 : Modèle logique de la Stratégie	31
Annexe 2 : Matrice d'évaluation	32

Liste des sigles

CAB	Centre d'action bénévole
CSMO-ESAC	Comité sectoriel de main-d'œuvre – économie sociale et action communautaire
FCABQ	Fédération des centres d'action bénévole du Québec
RABQ	Réseau de l'action bénévole du Québec
RURLS	Réseau des unités régionales loisir et sport du Québec
SAC AIS	Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales
URLS	Unité régionale loisir et sport du Québec

Introduction

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dont la mission est, entre autres, de « contribuer à la prospérité, à la richesse collective et au développement du Québec [...] en soutenant l'action communautaire et bénévole² », est l'instance responsable de la Stratégie gouvernementale en action bénévole 2016-2022 au sein du gouvernement du Québec.

La Direction de l'évaluation du Ministère a été mandatée par la Direction des politiques de lutte contre la pauvreté et de l'action communautaire pour réaliser l'évaluation de la Stratégie. Un rapport de mi-parcours a été livré en septembre 2019. Il se concentrait sur les premières années de la Stratégie et portait sur son élaboration et sa mise en œuvre jusqu'au printemps 2019. Le présent rapport s'intéresse aux résultats des mesures et aux retombées de la Stratégie sur l'action bénévole au Québec.

Ce rapport comporte six parties. La Stratégie est présentée brièvement à la section 1, suivie des questions d'évaluation et de la méthodologie à la section 2. Ensuite, la section 3 porte sur les résultats des mesures. La section 4 s'attarde à la coordination du RABQ et à la collaboration entre les parties prenantes. La section 5 examine les retombées de la Stratégie en lien avec les problématiques identifiées et les recommandations des parties prenantes à cet égard. Enfin, la section 6 présente une analyse des principaux résultats afin de répondre aux questions d'évaluation.

1. Gouvernement du Québec, <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/emploi-solidarite-sociale/mission-et-mandats>.

1 Présentation de la Stratégie

Cette section présente la Stratégie en fonction des principaux aspects du modèle logique³ proposé dans le cadre d'évaluation.

1.1 OBJECTIFS ET BUDGET

Les 10 mesures de la Stratégie étaient structurées autour de deux grandes orientations, soit 1) consolider et 2) reconnaître l'action bénévole. Le tableau 1 reprend les mesures de la Stratégie selon chaque orientation.

La brochure de la Stratégie fait également mention des objectifs suivants :

- faciliter et favoriser une vision commune en matière d'action bénévole;
- assurer le partage d'expertise;
- renforcer la capacité d'agir des différents acteurs concernés;
- favoriser la relève de bénévoles dans les organisations communautaires.

De plus, chaque mesure de la Stratégie comportait des objectifs spécifiques qui devaient contribuer à en concrétiser les grandes orientations.

Tableau 1 : Orientations et mesures de la Stratégie

Orientation	Mesures	Budget final
1) Consolider l'action bénévole	Promouvoir le Coffre à outils de l'action bénévole.	19 108 \$
	Proposer une formation pour les gestionnaires de bénévoles.	440 725 \$
	Promouvoir des formations pour les bénévoles membres d'un conseil d'administration.	1 669 \$
	Produire un lexique terminologique.	9 576 \$
	Pérenniser et dynamiser le projet Cap sur les jeunes bénévoles.	86 495 \$
	Développer un nouvel outil sur les personnes immigrantes.	12 357 \$
	Assurer la concordance des outils avec les recommandations de la recherche <i>Bénévolats nouveaux, approches nouvelles</i> .	55 000 \$
2) Reconnaître l'action bénévole	Réaliser un sondage sur la perception du bénévolat par la population et élaborer une Stratégie de communication nationale.	183 247 \$
	Sonder les jeunes sur les prix Hommage bénévolat-Québec et augmenter le nombre candidatures dans la catégorie Jeune bénévole.	55 695 \$
	Continuer de reconnaître l'action bénévole avec les prix Hommage bénévolat-Québec.	18 088 \$
	Optimiser le processus d'obtention du logo Action bénévole Québec.	13 265 \$
	Réaliser et diffuser des portraits provinciaux et régionaux des bénévoles et organiser des forums régionaux.	447 655 \$
	Évaluation de la Stratégie (partie confiée au CSMO-ÉSAC)	38 536 \$
	Frais généraux	118 585 \$
Total		1 500 001 \$

2. Le modèle logique complet de la Stratégie, qui présente de façon synthétique ses principales composantes, est disponible à l'Annexe 1.

1.2 NATURE DE L'INTERVENTION

La mise en œuvre de la quasi-totalité des mesures de la Stratégie a été confiée à l'organisme désigné comme étant l'interlocuteur privilégié du gouvernement du Québec en matière d'action bénévole, le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ). Existant depuis 2003 et chapeautant au-delà de 30 regroupements provinciaux actifs dans les principaux secteurs de l'action bénévole, le RABQ est considéré comme étant en position de mobiliser les acteurs du milieu.

Par le biais de l'entente de services signée entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le RABQ, la capacité financière de ce dernier à réaliser les mesures souhaitées s'est accrue. L'atteinte des résultats visés passait également par la concertation entre le RABQ et ses partenaires. En effet, différents organismes nationaux et régionaux ont été consultés ou ont participé à la mise en œuvre d'une ou plusieurs mesures.

1.3 INTRANTS, ACTIVITÉS DE PRODUCTION ET EXTRANTS

Par le biais de l'entente signée avec le RABQ, le gouvernement du Québec a accordé au RABQ un montant total non récurrent de 1,5 million de dollars, pour la période de 2016 à 2023. Outre ces ressources financières, des ressources humaines et matérielles ont été affectées par le gouvernement et les parties prenantes à la réalisation et à la gestion de la Stratégie, ainsi qu'à la concertation.

Les principales activités de production sont 1) l'élaboration de la Stratégie et 2) la mise en œuvre de ses mesures (identification des ressources nécessaires, élaboration du plan de travail, répartition du budget, concertation avec les partenaires, conception et mise en place des mesures, suivi et évaluation).

Les extrants de la Stratégie sont les différents livrables issus de la mise en œuvre des mesures. Les livrables attendus reposaient sur la production de connaissances et d'outils destinés aux organismes, la mise en place ou le renforcement de mécanismes de reconnaissance de l'action bénévole, la tenue de forums régionaux ainsi que la promotion du bénévolat auprès du grand public.

2 Questions d'évaluation et démarche méthodologique

Cette section présente les questions d'évaluation et la méthodologie utilisée.

2.1 QUESTIONS D'ÉVALUATION

Cette évaluation se concentre sur les enjeux de gouvernance et d'efficacité opérationnelle, en plus d'examiner les effets de la Stratégie en matière d'action bénévole.

2.1.1.1 *Gouvernance et efficacité opérationnelle*

L'évaluation de la gouvernance et de l'efficacité opérationnelle devait répondre aux questions d'évaluation suivantes :

- Dans quelle mesure les extrants et les objectifs opérationnels fixés dans le plan de travail ont-ils été réalisés? S'il y a des résultats différents ou inférieurs à ce qui était attendu, quelles en sont les causes?
- La collaboration entre les parties prenantes a-t-elle atteint le niveau attendu? Comment le RABQ a-t-il exercé un rôle de leader pour rassembler et mobiliser les partenaires?
- Dans quelle mesure les stratégies et les partenariats élaborés ont-ils permis de favoriser la pérennité des actions entreprises?

2.1.1.2 *Effets*

L'évaluation des effets de la Stratégie se penche sur les retombées des mesures et de la Stratégie dans son ensemble en ce qui a trait à l'engagement collectif et au renforcement de la vie sociale au Québec. Ce volet de l'évaluation avait pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- La Stratégie a-t-elle eu des effets sur les bénévoles et les organismes ayant recours à la participation des bénévoles ou dont la mission principale s'articule autour du soutien à l'action bénévole? Quels ont été les facteurs ayant contribué aux retombées de la Stratégie?
- Les objectifs de la Stratégie ont-ils été atteints? En quoi les initiatives réalisées ont-elles contribué à la consolidation et à la reconnaissance de l'action bénévole au Québec?

2.2 MÉTHODOLOGIE

La collecte de données a été réalisée à l'hiver 2023. Elle a mis à profit les sources suivantes :

- La documentation produite par le RABQ et ses partenaires portant sur la mise en œuvre et les livrables de la Stratégie.
- Des entrevues semi-dirigées avec les principales parties prenantes ayant collaboré à une ou plusieurs mesures. Dix-huit personnes représentant 16 organismes nationaux et régionaux ont été rencontrées. Ces entrevues, d'une durée variant de 45 minutes à une heure trente, ont été enregistrées et retranscrites pour ensuite être analysées.
- Les évaluations réalisées par le RABQ et le CSMO-ÉSAC.

3 Résultats des mesures

Cette section décrit chacune des mesures et ses principaux résultats. Elle présente aussi des données sur l'appréciation et les perceptions des parties prenantes.

3.1 PROMOUVOIR LE COFFRE À OUTILS DE L'ACTION BÉNÉVOLE

Au début de la Stratégie, le Coffre à outils de l'action bénévole comptait plus de 200 références et outils. Dans le cadre de la Stratégie, les doublons ont été retirés et chaque outil a fait l'objet d'une analyse par une équipe de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les outils considérés comme étant conformes aux meilleures pratiques ont été conservés et les organismes auteurs ont été informés du résultat de cette analyse.

Le résultat de ce travail fait en sorte que le Coffre à outils se présente sous la forme d'une page Web⁴ qui rassemble 62 documents de référence (guides, fiches d'information, codes d'éthique, chartes, etc.) produits par 50 organismes publics et à but non lucratif nationaux et régionaux, ainsi que par des établissements d'enseignement. Ces outils sont regroupés en fonction des étapes du cycle de gestion des bénévoles. Leur année de publication est majoritairement durant la décennie 2010, quoique quelques documents remontent à la décennie 2000. Pour chaque publication, l'auteur, l'année de publication, le sujet et le groupe cible sont indiqués. Tous les documents sont gratuits et peuvent être téléchargés en un clic. Dans le tableau 2, les résultats rapportés par le RABQ sont comparés aux cibles prévues dans le plan de travail. La plupart des résultats atteignent les cibles fixées.

Tableau 2 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour le Coffre à outils de l'action bénévole

Indicateur	Cible	Résultat	Atteinte de la cible
Nombre de mises à jour annuelles	2	2	Oui
Nombre de messages diffusés	2	2 par année	Oui
Nombre d'organismes ayant inclus le lien sur leur site Internet	5 par année	23 organismes membres ou partenaires ont diffusé le lien	Non
% d'augmentation du nombre de visites	5 % par année	14 428 consultations (augmentation de 10 % environ en 2022-2023, attribuée à l'effet des forums régionaux)	Oui
Plan de pérennité élaboré	100 %	Révision biannuelle	Oui

Les organismes rencontrés ont rarement identifié le Coffre à outils comme une réalisation de la Stratégie. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'il existait déjà auparavant et qu'il a seulement été mis à jour et promu. Une fois que cet outil était mentionné par l'intervieweur, il s'avérait relativement connu et

- peu utilisé pour l'un : « Je sais que ça existe et c'est à peu près tout. »;
- utile pour deux autres :
 - ✓ le premier estime que les outils « sont vraiment utiles pour les bénévoles », permettent de « rejoindre des gens différents » et de « donner des outils aux bénévoles. [...] Je pense que le RABQ rencontre sa mission en faisant des choses comme ça. »;
 - ✓ le second y dirige des gens « quand même régulièrement », estimant que c'est sa source première de référence en matière d'action bénévole;
- bénéfique pour un organisme dont les guides font partie du Coffre à outils : cela l'aiderait à se faire connaître ainsi qu'à faire connaître ses services, « en rejoignant pas mal de personnes qu'on ne rejoignait pas jusqu'à maintenant. »

3. [Ressources - Réseau de l'action bénévole du Québec](#)

3.2 PROPOSER UNE FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES DE BÉNÉVOLES ET PROMOUVOIR DES FORMATIONS POUR LES BÉNÉVOLES MEMBRES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1 MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES DE BÉNÉVOLES

Le RABQ a mis sur pied une formation pour les gestionnaires de bénévoles appelée *GEO bénévoles*⁵. Celle-ci a comme principal objectif de « soutenir les organisations dans la gestion des bénévoles ». Elle est offerte en ligne et est accessible gratuitement à toutes et à tous selon l'approche MOOC (*Massive Online Open Course*)⁶. Le RABQ a d'abord formé un comité de partenaires à consulter, puis rédigé des devis technopédagogiques et identifié les compétences à développer. Ensuite, il affirme avoir suivi une « recette gagnante » en évitant de « réinventer la roue » et en concluant des ententes pour adapter et diffuser des contenus existants. Afin de créer le contenu de la formation, il a donc sollicité

- le comité consultatif de partenaires pour identifier les contenus et les experts;
- des organismes offrant des formations afin d'adapter une partie de leur matériel;
- des « experts de contenu » pour présenter des parties de matière sous la forme de capsules vidéo, ainsi que pour « valider » ou « tester » les modules.

Cinq modules ont été rendus disponibles : « La diversité en action bénévole », « Le recrutement efficace », « La sélection et le filtrage », « La préparation à l'implication » et « Le soutien à l'implication ». Le RABQ considère que « Cap sur le jeunes » et « Cap sur les bénévoles de 50 ans et plus » constituent deux modules complémentaires⁷. Les participantes et participants peuvent suivre un ou plusieurs modules, au choix.

La dernière étape a été de faire migrer la formation vers *Moodle* afin de pouvoir poursuivre son amélioration. À partir de 2024, elle sera hébergée sur la plateforme de formation FC3 détenue par le CSMO-ÉSAC. Ainsi, elle se trouvera au même endroit que d'autres formations offertes aux personnes œuvrant dans le milieu communautaire et de l'économie sociale.

En date de mars 2023, 2 000 inscriptions provenant de plus de 1 000 organismes étaient enregistrées. Parmi elles, 735 avaient achevé au moins un module. De plus, 348 attestations ont été remises aux personnes ayant réalisé les cinq modules. Selon le RABQ, cela se compare avantageusement avec les MOOC en général, où une moyenne de 5 % des personnes inscrites se rend jusqu'au bout.

3.2.2 ACCOMPAGNEMENT POST-FORMATION

Les livrables prévoyaient aussi un service d'accompagnement auprès des personnes ayant suivi la formation⁸. Des ententes ont été conclues avec la Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ) et le Regroupement des unités régionales de loisir et sport (RURLS) pour leur confier ce « mécanisme de soutien à l'apprentissage ». Or, peu de demandes d'accompagnement ont été formulées, malgré les rappels effectués à la fin de chaque module. Le RABQ estime que cet aspect est une « petite déception de la Stratégie », mais qui s'explique en partie par la pandémie qui a nui à la capacité d'accompagnement post-formation. Une autre explication est que les gens « n'en avaient pas besoin ». Le RABQ affirme qu'il faut « réfléchir à l'avenir de l'accompagnement post-formation ». Si cela est poursuivi, des efforts devraient selon lui être investis dans la promotion.

3.2.3 RECONNAISSANCE DANS LE SYSTÈME D'ÉDUCATION

Le RABQ devait aussi déployer des efforts pour assurer la reconnaissance dans le système d'éducation de la formation. Pour une directrice d'un organisme local qui recommande les capsules de *GEO bénévoles* dans ses interventions auprès des gestionnaires de bénévoles, cette reconnaissance serait « fantastique », car elle « amènerait une reconnaissance de l'expertise dans le milieu communautaire. » Après avoir réalisé une

4. [Gestionnaire de bénévoles - Réseau de l'action bénévole du Québec](#)

5. Le MOOC est une formation en ligne gratuite et ouverte à tous.

6. Ces mesures sont expliquées à la section 3.4.

7. [Offre d'accompagnement - Réseau de l'action bénévole du Québec](#)

consultation par sondage auprès des bénéficiaires potentiels de cette formation⁹, le RABQ a jugé que l'intérêt n'était pas à l'égard d'une reconnaissance collégiale, mais plutôt universitaire.

Le HEC a proposé au RABQ de développer un programme, mais celui-ci s'est rétracté à cause des ressources financières exigées pour ce faire. Une entente a aussi été envisagée avec l'Université de Montréal pour l'élaboration d'une version plus longue de la formation, appelée *GEO élite*, ainsi que pour la reconnaissance des cinq modules. Après quelques rencontres, l'Université de Montréal a proposé d'offrir des unités de formation continue pour les cinq modules actuels, et, en parallèle, de développer *GEO élite* qui serait payant et comprendrait 30 heures de formation au lieu de 15. Cette formation mènerait à des unités de formation continue créditées en gestion des bénévoles. Le RABQ considère que cet intérêt est déjà une preuve de la reconnaissance à l'égard du programme. Les deux derniers obstacles dans les négociations avec l'Université de Montréal seraient

- de parvenir à une entente sur les modalités de financement pour le développement de la deuxième partie du cours *GEO élite* »;
- de déterminer comment les personnes qui ont déjà terminé le programme auront droit à leurs unités de formation continue.

Outre cette possibilité qui apporterait une certaine pérennité financière au programme, la recherche de financement autonome s'avère difficile. Toutefois, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale s'attend à ce que l'octroi d'un financement supplémentaire à la mission globale au RABQ, dans le cadre du Plan d'action gouvernemental en action communautaire 2022-2027, permette au RABQ de « pérenniser » cette formation. Avec cette contribution financière du RABQ, l'entente pourrait être concrétisée.

Le tableau 3 présente les principales cibles et les résultats obtenus pour cette formation. Les cibles en lien avec les modifications apportées au contenu et la promotion ont été atteintes, mais pas celles en lien avec les accréditations, la pérennisation et la reconnaissance de la formation.

Tableau 3 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour la formation destinée aux gestionnaires de bénévoles

Indicateur	Cible	Résultat	Atteinte de la cible
Pourcentage de commentaires pertinents ayant mené à des modifications urgentes	100 %	100 %	Oui
Activités de promotion réalisées	Activités diversifiées	4 à 6 par année, dans les médias sociaux et auprès des membres du RABQ (total de 18 depuis 2018)	Oui
Nombre d'accréditations octroyées	100 attestations supplémentaires (2021-2022)	65 supplémentaires (31 mars 2022)	Non
Nombre de reconnaissances universitaires	2	Une entente en cours avec l'Université de Montréal pour un programme (GEO Élite) et pour des unités de formation continue pour GEO Bénévoles et GEO Élite	Non
Bailleurs de fonds confirmés pour assurer la pérennité du programme	1	0	Non
% d'acceptation des demandes d'accompagnement	100 %	100 %	Oui, mais peu de demandes

8. Cette consultation a été réalisée par l'entremise d'un fonds rendu disponible par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

3.2.4 APPRÉCIATION DE LA FORMATION

Dans le formulaire d'appréciation, 91 % des participantes et participants se disent satisfaits de la formation, tandis que 94 % la recommanderaient à d'autres gestionnaires de bénévoles. Parmi les commentaires reçus, cette formation a été qualifiée d'« excellente base pour ceux et celles qui souhaitent s'initier à la gestion de bénévoles ou rafraîchir leurs acquis. » Elle présente des ressources « parfois inconnues » et « très utiles ». Une enseignante a rapporté que les exercices avaient été utilisés par ses étudiantes et étudiants dans le cadre d'un cours collégial en recrutement des ressources humaines.

En général, la rétroaction récoltée dans les entrevues avec les parties prenantes est également positive. L'idée d'offrir une formation destinée aux personnes qui gèrent les bénévoles est bien accueillie, tout comme celle de le faire par l'entremise du Web, ce qui en accroît l'accessibilité. Les organismes rencontrés connaissaient l'existence de cette formation et la jugent « utile », « bien faite » et axée sur le côté humain de la gestion des bénévoles. Quoique des organismes affirment offrir des formations complémentaires à *GEO bénévoles* (p. ex. plus ciblées pour des besoins spécifiques, à une échelle régionale ou locale, ou adaptées à un secteur en particulier), aucun n'a identifié de formation semblable à l'échelle du Québec.

Un regroupement d'organismes a rapporté que ses membres l'ont perçue favorablement et que ceux-ci ont l'intention de la faire connaître au sein de leur organisation ou auprès des gestionnaires de bénévoles. L'idée que la formation serait particulièrement utile aux gestionnaires de bénévoles ayant peu d'expérience est appuyée par l'étude de pertinence commandée par le RABQ (Léger, 2020), qui indique que plus de la moitié des gestionnaires ayant moins de cinq ans d'expérience sont « peu ou pas du tout formés pour la réalisation des tâches en lien avec la gestion des bénévoles ». L'aspect plus négatif de cette formation est qu'elle est perçue comme étant trop longue et aride pour des personnes qui s'engagent bénévolement pour une courte période, ou seulement les soirs et fins de semaine : « Trois heures pour un module, les gens trouvent ça long. Ils font ça sur leur temps personnel. Ils ont plus besoin de petits trucs rapides clé en main. Ce n'est pas le contenu qui n'est pas bon, c'est la formule qui ne répond pas aux besoins de tout le monde. On réfère donc les gens à un module en lien avec leurs enjeux particuliers. » Selon le RABQ, c'est ce qui était justement souhaité : la possibilité pour les participantes et participants de cibler les modules en fonction de leur besoin.

L'autre préoccupation mentionnée concerne la diffusion de cette formation dans les réseaux afin d'atteindre les personnes qui devraient ou pourraient la suivre. En effet, les regroupements nationaux affirment que leurs organismes membres et les gestionnaires « sur le terrain » sont nombreux à ne pas connaître *GEO bénévoles*, estimant que peu de personnes suivent la formation dans leurs régions respectives. Selon les commentaires récoltés, les gestionnaires de bénévoles ne manquent pas d'intérêt, mais plutôt de temps, et ignorent souvent l'existence de la formation. Selon une partie prenante, il faut promouvoir cette formation de la bonne manière : « il faut bien le faire. Il faut que ce soit *brandé* le fun pour des citoyens et des gestionnaires qui font ça pour le plaisir. Il faut que ça se rende et que ce soit plus *cute*. » L'encadré 1 montre comment la formation est promue par des organismes locaux de soutien à l'action bénévole.

Encadré 1 : Promotion de la formation par les organismes qui soutiennent les gestionnaires de bénévoles

Deux organismes interviewés transmettent les capsules de la formation aux gestionnaires de bénévoles qui font appel à leurs services. Ils considèrent que celles-ci sont bien faites et, grâce au virtuel, peuvent être suivies dans l'ordre voulu, selon les besoins et au rythme de chacun :

« Il y a souvent des retours par rapport à des apprentissages et ça amène des échanges. Ça nous permet de cibler les besoins plus précisément. Les formations font partie de la trousse qu'on envoie pour voir comment les aider. [...] Avant, nous donnions de l'information sur papier, mais avec les vidéos, on fait vraiment le tour de ce dont on peut avoir besoin dans le cycle de gestion des bénévoles. Cela permet aux organismes de voir leurs lacunes. »

Un organisme exige par ailleurs de « tous ses employés qui travaillent avec des bénévoles » qu'ils visionnent l'ensemble des vidéos de la formation.

3.2.5 EFFET DE LA FORMATION SUR LES CONNAISSANCES

Les participantes et participants étaient invités par le RABQ à répondre à un test avant et après la réalisation de chaque module, afin de constater l'évolution de leurs connaissances. Le tableau ci-dessous présente le résultat moyen obtenu pour chaque module. Une amélioration entre avant et après est observable pour tous les modules, particulièrement pour les modules 3, 4 et 5. Or, la moyenne globale de 61 sur 100 obtenue au prétest montre que les participantes et participants, même avant de commencer la formation, ont déjà une certaine connaissance des sujets abordés ou, du moins, réussissent à avoir plusieurs bonnes réponses. Cela peut s'expliquer par quelques questions plus faciles, ou par des questions à répondre par vrai ou faux (où la personne a une chance sur deux d'avoir la bonne réponse).

Tableau 4 : Résultats des participantes et participants au test administré avant et après chaque module de formation

Module	Titre	Test avant (sur 100)	Test après (sur 100)
1	La diversité en action bénévole	58	82
2	Le recrutement efficace des bénévoles	72	89
3	La sélection et le filtrage des bénévoles	48	87
4	Préparer l'implication des bénévoles	62	90
5	Soutenir l'implication des bénévoles	64	94
Moyenne globale		61	88

3.2.6 RÉPERTOIRE DES FORMATIONS S'ADRESSANT AUX BÉNÉVOLES MEMBRES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le RABQ a conçu un répertoire des formations disponibles au Québec s'adressant aux bénévoles membres d'un conseil d'administration¹⁰. Celui-ci compte 65 suggestions de formations, dont 11 par des organismes nationaux et le reste par des organismes régionaux ou locaux. Ces formations ont été sélectionnées sur la base des critères proposés par un comité mis sur pied à cet effet¹¹. Une courte vidéo a été réalisée pour aider les organismes à bien cibler leur besoin avant de contacter un organisme formateur.

Au 31 mars 2023, 4100 consultations du répertoire avaient été recensées. Le tableau 5 montre les résultats obtenus. Les cibles semblent atteintes, sauf pour le pourcentage d'augmentation des visites par trimestre, qui fluctue beaucoup, sans nécessairement tendre à augmenter ou à diminuer.

9. [Formation C.A. - Réseau de l'action bénévole du Québec](#)

10. Ces critères sont la connaissance du milieu associatif, l'adaptation aux différentes réalités des organismes, la présence du thème de la gouvernance, la présence d'informations sur la vie associative, la gestion, le climat de travail et la responsabilité à l'égard de la mission et le libre accès à tous.

Tableau 5 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour le répertoire des formations s'adressant aux bénévoles membres d'un conseil d'administration

Indicateur	Cible	Résultat	Atteinte de la cible
% du répertoire révisé et ajusté	100 %	100 %, en cours de révision au printemps 2023	Oui
% d'augmentation de la fréquentation du répertoire des formations pour les bénévoles membres d'un conseil d'administration par trimestre	5 %	Entre 100 et 300 visites par trimestre, pour un total de 500 à 800 visites par année	Fluctuation d'un trimestre et d'une année à l'autre
% d'augmentation de diffusion des formations sélectionnées	5 %	Augmentation de 70 % de la diffusion des formations par les partenaires figurant au répertoire depuis la mise en ligne de l'outil	Oui

3.3 PRODUIRE UN LEXIQUE TERMINOLOGIQUE

Pour la rédaction du lexique terminologique, une entente a été conclue avec Yvan Comeau, professeur titulaire à l'École de service social de l'Université Laval. Le document a ensuite été validé par les membres du comité créé à cet effet, ainsi que par un sondage en ligne et lors des forums régionaux. Les parties prenantes concernées considèrent que beaucoup de travail y a été investi, notamment pour s'assurer que les personnes participantes aux forums adhèrent aux termes et aux définitions. Quatre termes ont été modifiés pour refléter les commentaires. Une version longue a été publiée en 2023, à laquelle s'est ajoutée une version courte « dans une perspective de transfert des connaissances »¹². Cinquante-cinq entrées y sont répertoriées en huit thèmes. Le tableau 6 indique que les cibles n'ont pas été atteintes, mais les écarts sont mineurs.

Présenté en plénière lors des forums régionaux comme sujet « obligatoire », le lexique a suscité auprès des personnes participantes l'appréciation la plus faible comparativement aux autres présentations qui ont été perçues plus favorablement, particulièrement pour ce qui est de l'énoncé « Le contenu était en lien avec ma réalité de gestionnaire de bénévoles. » Le RABQ a constaté que cette présentation s'est avérée moins pertinente pour les participantes et participants que les autres sujets, plus concrets et sélectionnés par les comités régionaux.

Sans susciter l'enthousiasme des parties prenantes qui le trouvent peu utile, le lexique peut néanmoins être perçu comme un ouvrage de référence, pourvu qu'il soit connu : « C'est comme un dictionnaire en 2023. Il est dans l'étagère et puis c'est ça. [...] Après qu'est-ce qu'on en fait. Il reste là. Il n'est pas trop tard pour le ressortir. »

Tableau 6 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour le lexique terminologique

Indicateur	Cible	Résultat	Atteinte de la cible
% d'adhésion aux termes	80 %	Tous les termes ont été validés et quatre éléments n'avaient pas le taux d'adhésion attendu de 80 %	Oui
Disponibilité du lexique (version courte)	Mars 2023	Terminée, à mettre en page	Non

11. RABQ (2023). Lexique de l'action bénévole et de l'engagement social, page 3.

3.4 PÉRENNISER ET DYNAMISER LE PROJET « CAP SUR LES JEUNES BÉNÉVOLES » ET DÉVELOPPER UN NOUVEL OUTIL SUR LES PERSONNES IMMIGRANTES

Le RABQ considère que « Cap sur les jeunes bénévoles » « fait partie du grand programme *GEO bénévoles*, de même que la formation « Cap sur les bénévoles de 50 ans et plus », financée dans le cadre du plan d'action 2018-2023 *Un Québec pour tous les âges*. Cela ajoute donc deux modules complémentaires aux cinq principaux disponibles sur la plateforme Web de formation. Tout comme pour *GEO bénévoles*, il s'agissait, en plus du contenu Web, de fournir un soutien et un accompagnement aux personnes ayant suivi la formation. Au départ, la formation a été révisée pour être offerte en présentiel. Pour cette raison, le RABQ a recruté 92 formateurs (provenant majoritairement de centres d'action bénévole, CAB, et d'unités régionales loisir et sport, URLS) dans les différentes régions et les a formés en réalisant sept formations en classe ou hybride. En cours de déploiement de la Stratégie, il a été décidé de médiatiser le contenu de la formation pour le rendre disponible en ligne. Un outil d'auto-diagnostic a aussi été ajouté pour qu'en début de formation, un parcours soit créé selon les besoins de l'apprenant.

Une partie prenante a constaté que le processus de révision de la formation avait été rigoureux, avec la participation du comité consultatif et une expérimentation auprès d'un groupe pour « tester le contenu et alimenter le RABQ sur les modifications à apporter ». Le résultat est un « clé en mains » pour les formateurs. Une autre partie prenante concernée a expliqué que l'approche adoptée a été de miser sur l'autonomie des organismes participants dans la transmission des connaissances, plutôt que des formations théoriques ou magistrales. Le défi est toutefois de concilier les « niveaux de connaissances et de compétences différents ». L'expérience aurait aussi permis de démontrer la pertinence de la formation en présentiel en plus du Web pour « aller un peu plus loin dans les apprentissages ».

Comme dans le cas de *GEO bénévoles*, il n'y a pas eu de demandes d'accompagnement à la suite de ces efforts. Les pistes d'explications offertes par les parties prenantes sont les suivantes :

- la diffusion de cette formation a été limitée et la réalisation de cette formation reposait sur la bonne volonté de chaque organisme de la mettre à son calendrier;
- le fait de ne pas se pratiquer à donner la formation entraîne le risque que les formateurs ne se l'approprient jamais et se rabattent plutôt sur les contenus qu'ils maîtrisent;
- la formation des formateurs a eu lieu quelques semaines avant le début de la pandémie, alors que la formation en ligne n'a été disponible qu'à compter de 2022.

Les parties prenantes estiment donc que le RABQ aurait pu faire des rappels et qu'il aurait fallu mettre plus d'efforts dans le soutien aux personnes formatrices. Le RABQ rapporte pourtant avoir organisé annuellement une rencontre des formateurs de Cap sur les jeunes en 2021, 2022 et 2023. Il a aussi été proposé que le RABQ se dote d'une petite équipe de formatrices et de formateurs qui se déplace plutôt que de se fier aux ressources des organismes qui n'ont pas le temps de se l'approprier. En outre, la recherche de financement pour le maintien dans le temps de cette formation n'a pas porté fruit. Les principaux résultats de cette mesure, inférieurs aux cibles fixées, sont présentés dans le tableau 7.

Tableau 7 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour « Cap sur les jeunes bénévoles »

Indicateur	Cible	Résultat	Atteinte de la cible
Nombre de publicités réalisées	2	Lancement de la formation en ligne en mai 2022	Non
% de réponses aux demandes d'accompagnement	100 %	100 %	Aucune demande
Bâilleurs de fonds potentiels identifiés	1	0	Non

Quant à l'outil visant à favoriser l'engagement bénévole des personnes immigrantes, il a été confié au CAB de Sherbrooke, comme le comité consultatif l'a recommandé. L'organisme ne se qualifiant pas d'expert en la matière, il a effectué des recherches et a investi beaucoup d'efforts dans le projet. Le guide produit s'intitule « Accueillir la diversité : Comment faciliter le recrutement et l'encadrement des personnes immigrantes bénévoles? »¹³. Ayant pour objectif de « susciter la réflexion chez les gestionnaires de ressources bénévoles »¹⁴, il aborde les statuts d'immigration et le parcours migratoire, le choc culturel et les phases d'intégration, la communication interculturelle, la bonification des pratiques de l'organisme, la promotion du bénévolat et le recrutement auprès des personnes immigrantes et l'entrevue de sélection. Le guide avait été consulté 2926 fois entre sa parution à la fin de 2021 et le 31 mars 2022. Une vidéo promotionnelle a aussi été produite, tandis que des activités de promotion et une formation sur l'utilisation du guide ont eu lieu lors du forum régional de Laval et Montréal.

Deux organismes rencontrés connaissaient l'existence de ce guide. Le premier s'est dit satisfait du résultat final, tandis que le second estime que « c'est l'outil qui a amené le plus de nouveauté » à la Stratégie. Celui-ci considère que quoique l'outil ne soit pas « parfait », il s'agit d'une avancée intéressante et d'un outil qui pourra être bonifié encore. Le tableau 7 indique que le nombre d'activités de promotion est inférieur à la cible.

Tableau 8 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour l'outil visant à favoriser l'engagement bénévole des personnes immigrantes

Indicateur	Cible	Résultat	Atteinte de la cible
Nombre d'outils développés et % de réalisation du guide	1, 100 %	1, 100 %	Oui
Activités de promotion réalisées	4	2	Non

12. https://www.rabq.ca/admin/incoming/20210607170613_Accueillir-la-diversit.pdf?fbclid=IwAR2-f0YXI9sDEcCwLZ6JJKN5W68iCWil0h8ziQSmY67JFgUSoulU1jFR2t4

13. RABQ (2021). Accueillir la diversité : Comment faciliter le recrutement et l'encadrement des personnes immigrantes bénévoles?, page 5.

3.5 ASSURER LA CONCORDANCE DES OUTILS AVEC LES RECOMMANDATIONS DE LA RECHERCHE BÉNÉVOLATS NOUVEAUX, APPROCHES NOUVELLES

Les recommandations de la recherche Bénévolats nouveaux, approches nouvelles ont été utilisées par un « groupe de l'Université du Québec à Trois-Rivières » afin d'analyser les outils du Coffre à outils (3.1). Une entente de partenariat a aussi été conclue avec la FCABQ pour augmenter le nombre de centres d'action bénévole (CAB) qui offrent le service de recrutement et de référencement des bénévoles. Le tableau 8 indique que la cible était fixée à 10 nouveaux CAB qui offrent ce service, alors que le résultat atteint est de 15.

Tableau 9 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour la concordance des outils avec les recommandations de la recherche Bénévolats nouveaux, approches nouvelles

Indicateur	Cible	Résultat	Atteinte de la cible
Augmentation du nombre de CAB offrant le service de recrutement et de référencement	10 nouveaux CAB	15 nouveaux CAB (98 vs 85)	Oui

3.6 RÉALISER UN SONDAGE SUR LA PERCEPTION DU BÉNÉVOLAT PAR LA POPULATION ET ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION NATIONALE

Le sondage sur la perception du bénévolat a été réalisé en 2018 et le rapport est disponible sur le site Internet du RABQ¹⁴. Ce rapport est cité lors des présentations, conférences et formations du RABQ. Il a aussi été

- diffusé dans des journaux, magazines (*Bel Âge*, *Rebel Le Mag*) et lors de conférences (24 présentations);
- présenté devant le Regroupement des carrefours jeunesse emploi du Québec, Bénévoles Canada, Scouts Canada, le Comité sénatorial spécial sur le secteur de la bienfaisance, etc.;
- consulté plus de 7000 fois sur le Web en date du 31 mars 2022.

En janvier 2023, le RABQ a commandé un nouveau sondage sur la perception du bénévolat, mais en utilisant une méthodologie différente. Par conséquent, il n'est pas possible de comparer les résultats avec ceux de 2018.

La Stratégie de communication a donné lieu à une campagne triennale intitulée « Le bénévolat : plaisir personnel, mieux-être collectif ». Grâce à elle, près de deux millions de personnes ont été jointes depuis 2018, selon le RABQ. Cette Stratégie a notamment mené à la signature d'une entente avec la FCABQ pour le soutien à la Semaine de l'action bénévole dont cette dernière est responsable et l'utilisation commune d'un thème annuel. Parmi les extraits de cette Stratégie, le RABQ cite :

- la création d'une section du site Web consacrée à des outils de promotion du bénévolat¹⁵;
- le développement de partenariats avec les télévisions et les journaux communautaires;
- la production de neuf capsules vidéo (visionnées plus de 20 000 fois);
- une trentaine de placements publicitaires (TVA, La Presse, Télé-Québec, journaux et télé communautaires, etc.);
- la participation à des émissions de télévision, des actions de communication durant la journée internationale des bénévoles;
- un document sur les « 15 bonnes raisons de faire du bénévolat » (consulté 11 463 fois sur le site Web du RABQ¹⁶).

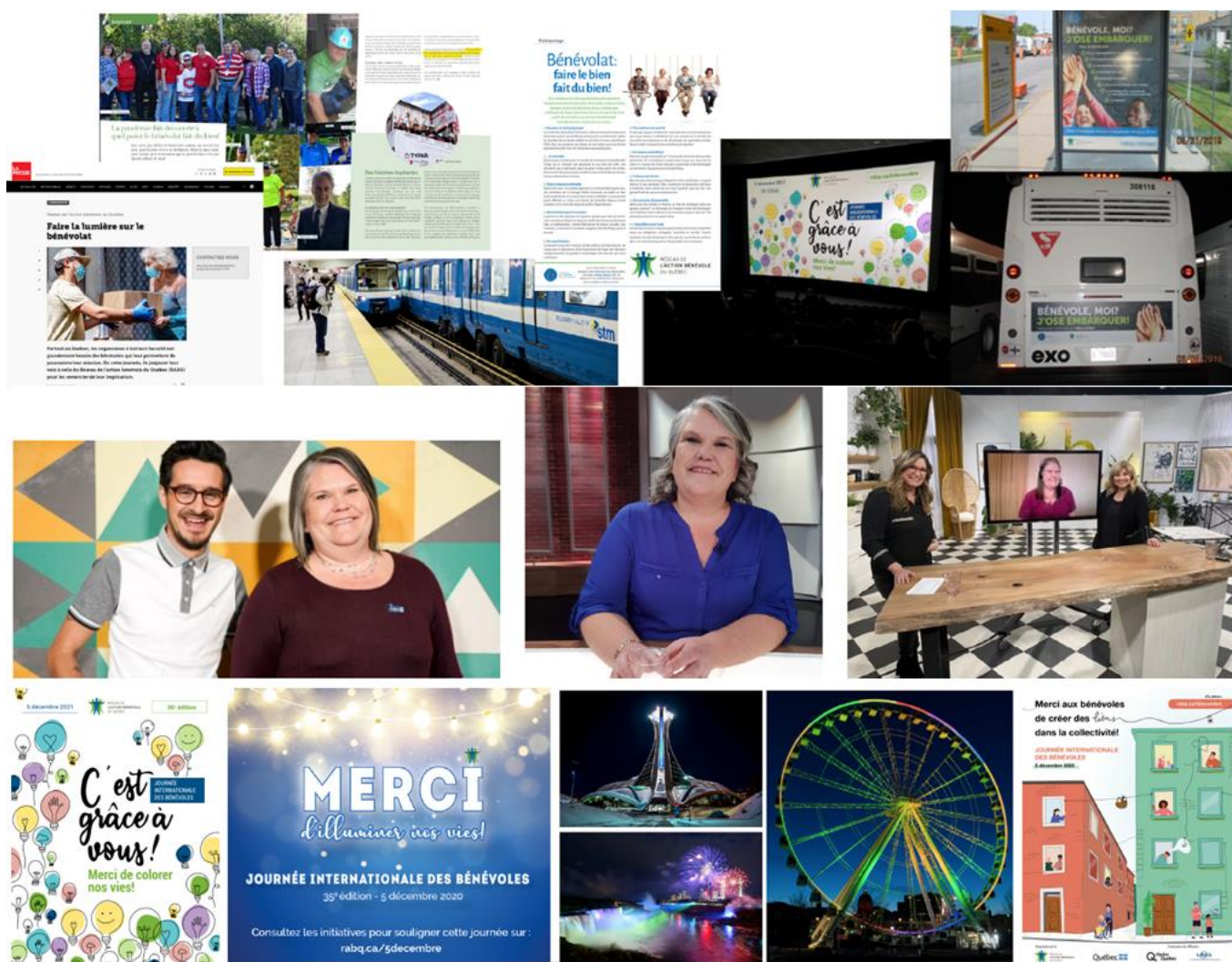
14. [20180618151309_rapport-1.pdf](https://www.rabq.ca/osez/20180618151309_rapport-1.pdf)

15. Voir : <https://www.rabq.ca/osez/>

16. Voir : https://www.rabq.ca/admin/incoming/20190815093515_Fairedubienfaitlebien.pdf

Quelques extraits de ces communications sont reproduits dans l'image ci-dessous.

Faits saillants des communications réalisées par le RABQ



« En tant que citoyen, j'ai remarqué les campagnes de promotion de l'action bénévole ou de sensibilisation à l'action bénévole. Ça, je vous dirais que ça m'a quand même impressionné par rapport à ce que j'avais connu par le passé. [...] De voir les actions comme l'illumination de la tour olympique ou les témoignages sur certains postes à la télévision... »

Le RABQ estime que cette campagne a été fructueuse et a permis des placements publicitaires intéressants, « toutes des choses qu'on n'aurait pas pu faire autrement [sans la Stratégie]. » Les organismes qui ont mentionné cette mesure considèrent que les communications ont été plus nombreuses, plus visibles, « plus professionnelles » et « mieux coordonnées ». Les efforts de communication du RABQ, à l'échelle du Québec, pour promouvoir le bénévolat ont ainsi été soulignés.

Le tableau 10 montre que les cibles ont été atteintes, tant pour l'année 2021-2022 que pour les années précédentes (2018-2019 à 2020-2021).

Tableau 10 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour le sondage sur la perception du bénévolat et la Stratégie de communication nationale

Indicateur	Cible	Résultat	Atteinte de la cible
Nombre de publicités réalisées	4	4	Oui
Groupes de médias ciblés pour poursuite de diffusion	2	Mandat confié à une firme externe pour le placement média	Oui

3.7 SONDER LES JEUNES SUR LES PRIX HOMMAGE BÉNÉVOLAT-QUÉBEC, AUGMENTER LE NOMBRE DE CANDIDATURES DANS LA CATÉGORIE JEUNE BÉNÉVOLE ET CONTINUER DE RECONNAÎTRE L'ACTION BÉNÉVOLE AVEC LES PRIX HOMMAGE BÉNÉVOLAT-QUÉBEC

Les prix Hommage bénévolat-Québec sont remis par le gouvernement du Québec et « visent à souligner l'engagement exceptionnel de bénévoles et les bonnes pratiques d'organismes de toutes les régions du Québec. » Plutôt que de « sonder les jeunes » comme il est indiqué dans le titre de la mesure, le RABQ a proposé de sonder les organismes à propos du prix Claude-Masson (jeune bénévole), au moyen d'un mandat confié à la FCABQ. Les résultats ont été présentés au Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS), mais le RABQ n'a pas eu de rétroaction sur la mise en œuvre des recommandations.

Une légère augmentation des candidates et candidats à ce prix a été observée en 2019, suivie d'une diminution en 2020. Après une diminution importante observée en 2021, qui s'explique notamment par un retard dans le lancement des mises en candidature, il a été décidé par le SACAIS de ne pas faire d'effort particulier pour les éditions 2022 et 2023.

Une entente tripartite entre le SACAIS, le RABQ et la FCABQ a aussi été signée pour préciser les rôles de chacun. Le FCABQ a mis de l'avant une Stratégie de promotion, mise en œuvre annuellement de juin 2017 à mars 2023. Cette cible a donc été atteinte comme le montre le tableau 11, contrairement à celle de l'augmentation du nombre de candidatures.

Le principal constat découlant du sondage est que la catégorie 14 à 35 ans est trop large, ce qui découragerait les organismes de présenter des candidatures de personnes plus jeunes en pensant qu'ils ont moins de chance de percer. Les personnes interviewées se sont aussi exprimées au sujet des prix Hommage bénévolat-Québec en général. Elles ont mis l'accent sur la compétition entre les différents prix (notamment avec les prix Dollard-Morin), ainsi que le « manque de promotion ». Selon une partie prenante, « le prix est intéressant, mais ce serait une bonne idée d'en avoir un au lieu de trois ou quatre. » Les prix Hommage bénévolat-Québec étant une responsabilité gouvernementale, alors que les autres sont ministériels, des discussions ont été entreprises en 2022 pour créer des « passerelles » entre les différents prix et partager les candidatures.

Tableau 11 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour sonder les jeunes sur les prix Hommage bénévolat-Québec et augmenter le nombre de candidatures dans la catégorie Jeune bénévole

Indicateur	Cible	Résultat	Atteinte de la cible
% d'élaboration d'une stratégie de promotion	100 %	100 % (au 31 mars 2021)	Oui
% d'augmentation du nombre de candidatures dans la catégorie Jeune bénévole	10 %	Diminution importante (au 31 mars 2021)	Non
Promotion annuelle des prix Hommage bénévolat-Québec	Chaque année	Effectuée dans les médias communautaires (au 31 décembre 2020)	Oui

3.8 OPTIMISER LE PROCESSUS D'OBTENTION DU LOGO ACTION BÉNÉVOLE QUÉBEC

Les principales étapes réalisées par le RABQ ont été de mettre à jour la liste des organismes détenteurs du logo, de réaliser un sondage concernant l'utilisation du logo, de soumettre au Ministère une nouvelle symbolique, de nouvelles procédures et de nouveaux critères d'obtention du logo, de proposer de nouveaux avantages de détenir le logo, en plus de produire et de distribuer une épinglette. En conséquence, une nouvelle base de données a été créée, le cadre de référence a été mis à jour, une déclaration de député a été présentée à l'Assemblée nationale du Québec et l'épinglette a été envoyée à ses députés. Un renouvellement des licences d'utilisation était prévu au plus tard le 31 décembre 2023, mais n'a pas encore été réalisé, comme l'indique le tableau 12. Concernant la promotion, des publications ont été réalisées jusqu'en mars 2022, date de fin identifiée pour cette action.

Plusieurs organismes ont discuté de ce logo de façon plutôt négative. Pour le RABQ, malgré la publicité réalisée, « c'est peu connu, peu utilisé. » Sur les 7 000 organismes liés à un membre du RABQ, 400 sont détenteurs du logo. Il est même suggéré de remettre en question la pertinence du logo puisqu'il ne sert pas aux organismes « sur le terrain » et son objectif est méconnu. Un organisme affirme que « ce n'est pas de ça qu'on a vraiment besoin en action bénévole. » Ce point de vue s'avère unanime parmi les parties prenantes rencontrées.

Tableau 12 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour l'optimisation du processus d'obtention du logo Action bénévole Québec

Indicateur	Cible	Résultat	Atteinte de la cible
Pourcentage d'organismes ayant renouvelé leur licence	75 %	À venir (31 décembre 2023)	s. o.
Nombre de stratégies de promotion	2	0 (action terminée)	s. o.

3.9 RÉALISER ET DIFFUSER DES PORTRAITS PROVINCIAUX ET RÉGIONAUX DES BÉNÉVOLES ET ORGANISER DES FORUMS RÉGIONAUX

3.9.1 PORTRAITS PROVINCIAUX ET RÉGIONAUX

Un portrait des bénévoles a été réalisé en 2018 au moyen d'un sondage en ligne et téléphonique auprès de 2 280 bénévoles québécois. En plus du rapport portant sur la situation à l'échelle provinciale, 17 fiches régionales ont été rendues disponibles. Un sondage interne auprès des organismes membres a aussi été effectué et a fait l'objet d'un rapport.

Les informations contenues dans ces documents ont été diffusées sur les réseaux sociaux, lors de conférences et dans les médias. Les documents Web ont été consultés plus de 12 000 fois durant la période couverte par la Stratégie. Les informations ont aussi été partagées dans le cadre des forums régionaux. Au total, 56 présentations ont été faites, ayant permis de joindre 3 087 personnes.

En général, la rétroaction des parties prenantes a été positive, sauf de la part d'un organisme qui a remis en question la méthodologie du sondage, ce qui a donné lieu à des discussions entre celui-ci et le RABQ. L'un des organismes régionaux rencontrés a dit se référer souvent au portrait de sa région, comme récemment, lors d'une présentation auprès des responsables de sa ville chargés d'élaborer une « stratégie de soutien à l'action bénévole ».

3.9.2 RÉALISATION DES FORUMS RÉGIONAUX

Les forums régionaux consistaient en des événements d'information et d'échange d'une ou deux journées, qui ont réuni différents présentateurs et conférenciers et auxquels étaient conviés les gestionnaires de bénévoles intéressés de chaque région. Au total, 13 forums ont été réalisés puisque quelques régions ont été jumelées, ce qui a permis d'atteindre la cible fixée à 11 forums (tableau 13). Mille cent huit personnes ont participé, à raison de 15 à 119 participantes et participants par événement (voir les photos dans l'image ci-dessous). Dans une région où la participation s'est avérée plus faible, la partie prenante a mentionné la pandémie comme raison pour laquelle les gens ont été plus réticents à se déplacer.

Sur le plan logistique, l'organisation des forums a été exigeante pour le RABQ, particulièrement en raison des reports dus à la pandémie. Au départ, il était prévu que les forums se déroulent de septembre 2020 à novembre 2022. À cause de la pandémie, 10 des 13 événements ont eu lieu en moins de trois mois, de septembre à novembre 2022. Cet horaire a été jugé trop condensé et exigeant en termes de coordination. De plus, le RABQ a dû s'ajuster à trois différents modes de présentation : un forum a été tenu en virtuel seulement, un autre en mode hybride et les autres en présentiel. En effet, avec l'assouplissement des règles sanitaires, les comités organisateurs ont privilégié les forums en personne. Grâce au budget alloué à cette mesure, le RABQ estime avoir pu « prendre soin des gestionnaires de bénévoles » en tenant les forums dans des salles d'hôtel ou de centre de congrès.

Les forums régionaux ont misé sur l'instauration de comités organisateurs, soit un comité provincial et 13 comités régionaux. Chaque comité était chargé de choisir les thématiques en fonction des besoins ou intérêts de sa région, en plus de veiller au bon déroulement de la journée. Les comités étaient aussi en lien avec les fournisseurs locaux pour les salles de rencontres, les repas, l'hébergement et les autres besoins logistiques. Les organismes membres de ces comités étaient majoritairement des CAB et des URLS, mais d'autres organisations étaient aussi impliquées, selon la région. La participation de chacun dépendait notamment de son « niveau de dynamisme » et de la « dynamique régionale ». Dans sept régions, c'est un CAB qui a coordonné le comité, alors que dans cinq régions, c'est une URLS. Ce rôle de coordination a exigé du temps de la part des organismes, de plusieurs dizaines d'heures jusqu'à 300 heures pour un organisme. De plus, ce rôle a changé de main au fil du temps dans certaines régions, puisque des directeurs quittaient et leur successeur ne souhaitait pas assumer ce rôle : « Avec le temps, on s'est retrouvé leader du comité d'organisation. C'était un autre organisme qui était identifié comme leader, mais il y a eu des départs. Ça prenait quelqu'un qui reprenait ça. »

Les organismes qui ont coordonné ces comités estiment aussi avoir été très sollicités. Pour une partie prenante, on a peut-être « sous-estimé l'ampleur de la tâche » au début. Pour une autre, cela a pu devenir « lourd parfois » pour les organismes concernés. Avec les reports dus à la pandémie, il y a eu plusieurs changements au sein des comités et certains organismes ont été obligés de prendre en charge la coordination faute de volontaire : « personne n'était en mesure, ne voulait, ne pouvait prendre la relève » alors qu'eux avaient une ressource humaine disponible pour le faire ou avaient l'habitude d'organiser des événements. Une partie prenante reconnaît

toutefois que le RABQ l'a beaucoup soutenue sur le plan logistique et dans la recherche de conférencières et de conférenciers.

Forums régionaux des Îles-de-la-Madeleine, du Bas-Saint-Laurent et de l'Outaouais



3.9.3 APPRÉCIATION DES FORUMS RÉGIONAUX

Dans les entrevues réalisées avec les parties prenantes, les forums sont la mesure qui a été la plus mentionnée et discutée. Le principal point de satisfaction est qu'ils ont donné l'occasion à des acteurs de se connaître de différentes façons.

- Premièrement, les organismes engagés dans le comité organisateur de chaque région ont pu développer des liens de collaboration : « Le sous-succès des forums, c'est que les gens ont travaillé ensemble. Les gens d'une même région qui ne se connaissaient pas, qui étaient dans différents secteurs, puis à la limite qui étaient même des compétiteurs au niveau de l'action bénévole, ont travaillé ensemble pour mettre sur pied un forum régional. » Une personne a affirmé que des organismes l'ont par la suite sollicitée pour recruter des bénévoles et faire connaître leur organisme. Dans certaines régions, les relations entre les CAB ou les URLS étaient déjà qualifiées d'étroites et les organismes étaient « habitués de travailler ensemble ». Des régions ont aussi été identifiées où les membres des comités ne se sont pas engagés et un organisme s'est retrouvé à organiser le forum seul ou presque seul. Le cas échéant, ces régions n'ont pas bénéficié d'une amélioration de la collaboration.
- Deuxièmement, les forums ont été qualifiés de « bons lieux d'échange entre divers acteurs qui utilisent et travaillent avec des bénévoles ». Ils ont permis aux gestionnaires de bénévoles de réseauter et d'apprendre à se connaître, particulièrement dans les régions où la participation aux forums était plus grande. Les participants étaient surtout des organismes du milieu associatif en santé et services sociaux ainsi qu'en loisirs, mais les profils d'organismes participants ont fluctué d'une région à l'autre. Certaines régions ont aussi attiré des responsables de bénévoles de CISSS ou CIUSSS et de municipalités.

- Troisièmement, les organisateurs des forums ont bénéficié de cette visibilité pour se faire connaître auprès des gestionnaires de bénévoles de leur région : « C'est sûr que le forum a permis de faire connaître les URLS, les CAB, le RABQ. C'est un bel événement, un événement d'envergure. Ça a permis de faire savoir aux gens qu'on offre de l'accompagnement. » Un organisme a tout particulièrement ciblé les « petits organismes bénévoles qu'on ne voit pas sur les tables de concertation », afin de leur faire connaître les services disponibles.
- Quatrièmement, le RABQ a aussi gagné en visibilité en se faisant connaître auprès des acteurs du milieu de l'action bénévole sur le terrain et dans les régions. Le travail d'organisation des forums conjoint entre le RABQ et les CAB et les URLS a notamment contribué à créer des liens de collaboration.

L'information et la formation offertes aux gestionnaires de bénévoles durant ces forums représentent un autre point de satisfaction. En plus du portrait des bénévoles et du lexique terminologique, les sujets abordés concernaient le cycle de gestion des bénévoles, le bénévolat dans les petits milieux, le recrutement et la relève, la reconnaissance, le leadership, la motivation, etc. Tous les organismes rencontrés ont mentionné que les conférences et les ateliers avaient été appréciés. Alors que les conférences étaient plutôt de style magistral et axées sur les connaissances générales, les ateliers amenaient davantage de connaissances « terrain » (trucs, « comment ça se passe ailleurs ») et de possibilités d'échanges entre les participantes et participants. En général, le contenu des présentations a été jugé satisfaisant, à quelques exceptions près. Le taux de satisfaction moyen des participantes et participants aux forums s'établit à 4,5 sur une échelle de 5, ce qui est au-delà de la cible (tableau 13). De façon générale, leur rétroaction est majoritairement positive pour toutes les régions. Les commentaires positifs se sont rapportés aux sujets perçus comme étant intéressants, ainsi qu'à la qualité de l'animation, de l'organisation et de la présentation des conférencières et conférenciers. Les commentaires négatifs ont fait état du manque de temps en atelier pour discuter de situations concrètes, ainsi que pour réseauter. L'énoncé « La formule choisie a favorisé le réseautage entre les participants » a d'ailleurs reçu la note moyenne la plus faible parmi les énoncés sur le déroulement général des forums (3,4/4 comparativement à 3,7 et plus pour les six autres énoncés). Dans une région, en revanche, la place importante accordée au réseautage a été soulignée parmi les points positifs.

En guise de suivi, le RABQ a transmis aux participantes et aux participants les copies des présentations, la compilation des commentaires reçus lors des ateliers, le lien pour consulter la fiche régionale du portrait des bénévoles, de même que les coordonnées des participantes et participants qui avaient accepté de les partager avec les autres. Outre ce suivi, les parties prenantes des régions ont déploré ne pas avoir trouvé le temps et les ressources pour faire un suivi plus approfondi auprès des participantes et participants ou pour provoquer d'autres occasions de réseautage :

« C'est dommage parce que ça aurait été le fun que ce forum soit une première étape à quelque chose qui se poursuit. »

Le coordonnateur d'une région a pris au sérieux l'objectif des forums de « susciter une vision intégrée et mobilisatrice de l'action bénévole ». Il a donc réalisé trois dîners-causeries en plus du forum régional. Il y a récolté des renseignements sur les besoins des participantes et participants et a rédigé un rapport qui permet notamment d'orienter les efforts en matière d'accompagnement et de soutien. En ce qui concerne la satisfaction à l'égard des forums ainsi que des efforts et des coûts nécessaires, les parties prenantes estiment que ce genre d'événement devrait être reproduit, mais la fréquence diffère selon les interlocuteurs, soit aux deux, trois ou quatre ans. Au moment de la rédaction du présent rapport, le RABQ a l'intention de tenir une activité provinciale en suivi des forums régionaux, à laquelle les 1 200 participantes et participants de toutes les régions seront invités à prendre part en mode virtuel.

Tableau 13 : Principaux indicateurs prévus dans le plan de travail, cibles et résultats pour les forums régionaux

Indicateur	Cible		Atteinte de la cible
Nombre de forums réalisés	11	13	Oui
Taux de satisfaction des participantes et participants	4/5	4,5/5	Oui

4 Coordination du RABQ et collaboration avec les organismes partenaires

Cette section aborde les principaux commentaires recueillis à l'égard de la coordination réalisée par le RABQ et la collaboration avec les organismes partenaires. Le Ministère avait transmis des attentes élevées au RABQ sur le plan de la participation des partenaires. Il était souhaité que la SGAB soit « la plus mobilisatrice possible » pour ceux-ci. La brochure de la SGAB mentionne d'ailleurs qu'elle « vise à faciliter et à favoriser une vision commune en matière d'action bénévole, tout en assurant le partage d'expertise et en renforçant la capacité d'agir des différents acteurs concernés. »

4.1 APPROCHE DU RABQ ET CONSULTATIONS

L'approche de la direction du RABQ dans le cadre de la Stratégie a été qualifiée comme suit :

- « Flexible »
- « Ouverte »
- « Leadership très constructif, très positif »
- « Rassembleur »
- « Dynamique »

Les parties prenantes estiment que le RABQ a gagné en « crédibilité » et en « visibilité » au cours des dernières années. Ses partenaires se sont sentis écoutés et valorisés et ont aimé être informés sur l'avancement des travaux. La directrice a été présentée comme ayant joué un rôle important dans la perception positive et le rayonnement du RABQ.

De façon générale, le RABQ entretenait déjà, avant la mise en œuvre de la Stratégie, des liens avec les organismes et regroupements provinciaux. Or, ceux-ci estiment que la collaboration s'est accrue durant la période couverte par la Stratégie. En 2017, le RABQ a pris l'initiative de faire une « tournée » et de présenter les mesures prévues à chacun de ses 25 membres. Il leur a demandé comment ils envisageaient leur contribution et à quelles actions ils seraient prêts à participer. Les regroupements nationaux étaient en mesure de confirmer la pertinence et la qualité des outils et des projets auprès de leurs membres et leur diffusaient l'information sur les mesures au moyen d'infolettres.

Par ses consultations nationales et régionales, le RABQ a été en mesure de mobiliser les organismes et de leur fournir un contenu qui, en général, correspondait aux attentes. Le fait d'avoir acheté du contenu pour la formation *GEO bénévoles* a aussi permis de rallier les « propriétaires de contenu » et de montrer que le RABQ mettait en valeur leurs produits, plutôt que de « tout décider seul » ou d'essayer de « voler leur place ». Pour la formation « Cap sur les jeunes bénévoles », un organisme a dit : « J'ai beaucoup aimé la consultation, puis la manière dont ça s'est fait, l'accès au contenu, la transparence de part et d'autre pour coconstruire la capsule. » Cela a été aussi le cas pour les forums, où après la consultation sur les attentes à l'égard du contenu et du format, « les personnes ont senti qu'elles ont été écoutées et qu'on parlait de ce qu'elles veulent entendre. »

Des comités ont été mis sur pied pour plusieurs mesures, « en fonction des intérêts des gens » et de leur expertise. Cette participation des membres a été importante selon le RABQ puisque sa « petite équipe de quatre personnes » ne lui aurait pas permis de tout faire seul : « Ça a été du travail cette concertation, mais ça a vraiment été ça la force de la Stratégie. » Le sentiment que le RABQ a bien utilisé l'expertise des organismes contributeurs est revenu dans les commentaires. Pour une partie prenante, « le RABQ a fait du bon travail pour aller chercher les organismes, parce qu'il fallait mobiliser le monde pour produire les outils, ce qui a été fait. » En effet, cette mobilisation était importante dans la mesure où les bénéfices éventuels pour les organismes de consacrer des ressources à ces comités n'étaient pas nécessairement assurés. Il fallait donc les convaincre de « laisser leurs propres intérêts de côté pour travailler dans le bien de l'action bénévole. »

4.2 TRAVAIL EN COMITÉS ET RETOMBÉES SUR LA COLLABORATION

À l'échelle provinciale, le travail en comités consultatifs en lien avec chaque mesure concernée s'est avéré une expérience intéressante pour les organismes rencontrés. Les parties prenantes ont nommé quelques indices d'une amélioration de la collaboration entre les organismes nationaux. Le principal changement a eu lieu entre le RABQ et la FCABQ, qui ont à la fois amélioré leurs relations et réalisé en commun certaines actions (voir l'encadré 2). Entre les autres organismes partenaires, toutefois, les parties prenantes affirment que la collaboration ne s'est pas poursuivie au-delà des comités, la mise en œuvre des mesures étant terminée. Il semble que même pour les comités qui ont bien fonctionné, une fois les mesures réalisées, les partenaires ne se reparlent pas nécessairement :

« Est-ce que les collaborations ont perduré dans le temps? Pour ma part, non. Donc j'ai connu des gens, mais après ça, quand le dossier est terminé, on ferme le dossier puis on ne reparle pas nécessairement. »

Le RABQ estime néanmoins que cette collaboration pourrait avoir des retombées à plus long terme pour les membres des comités.

L'autre réserve à propos des retombées de ces comités est que les discussions n'étaient pas assez « approfondies » ou axées sur la « réalité du terrain¹⁷ » : « Je peux vous dire que c'est vrai que quand je me suis intégrée à ce comité-là, je trouvais que c'était tous des directeurs si tu veux. Et moi, j'étais la personne du terrain qui remettait en place comment ça se vit dans un centre d'action bénévole, dans un organisme communautaire. Reviens sur terre. »

Quelques parties prenantes ont mentionné le caractère multisectoriel de la collaboration, tant sur le plan national que régional. Par exemple, les forums ont suscité des rencontres entre les CAB, les URLS et d'autres acteurs concernés par l'action bénévole (associations de retraités, Bénévoles d'Expertise, municipalités, carrefours jeunesse-emploi, etc.). Une partie prenante croit que ces rencontres ont pu être bénéfiques puisqu'il est plus facile d'approcher des partenaires que l'on connaît pour développer des projets.

À l'échelle régionale, la collaboration et la connaissance mutuelle entre les organismes concernés ont été renforcées par le travail en comité. Alors que dans certaines régions « on est tellement habitué de travailler ensemble », dans d'autres, des organismes qui se connaissaient peu ont eu « une occasion de se croiser et de travailler ensemble. » Des parties prenantes ont mentionné que des liens s'étaient développés, mais qu'il est trop tôt pour dire si ces liens seront durables.

À l'inverse, deux régions où la collaboration s'est avérée plus difficile ont été identifiées. Dans ces régions, les parties prenantes estiment même qu'il n'y a pas eu de retombées positives quant à la collaboration entre les organismes promoteurs de l'action bénévole. Le RABQ ayant accordé beaucoup d'autonomie aux comités, cela a pu avoir pour conséquence le manque d'équité dans la répartition de la charge de travail : « À l'intérieur du comité, ce n'est pas tout le monde qui a mis le même effort. »

17. Réalité du terrain : « Ensemble des caractéristiques d'un phénomène ou d'un événement qui peuvent être constatées ou expérimentées in situ, par opposition à un savoir théorique. » Cf. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8410674/realite-du-terrain>

Encadré 2 : Évolution des relations entre le RABQ et la FCABQ

Dans les années précédant le début de la Stratégie, les relations entre le RABQ et la FCABQ ont été qualifiées de « difficiles » et de plus ou moins harmonieuses. Alors que le RABQ est responsable de la Stratégie, la FCABQ est porteuse de la Semaine de l'action bénévole et procède au dévoilement du thème lors de la Journée internationale des bénévoles. Dans la Stratégie, ni la FCABQ, ni les CAB, ni la Semaine de l'action bénévole ne sont mentionnés et aucun financement ne leur était confié au départ, ce qui était considéré comme « un irritant majeur ».

Au début de la Stratégie, il y a un début de négociation. La direction du RABQ approche la FCABQ et cinq rencontres ont lieu entre juin et octobre 2017. Les organisations s'entendent finalement sur une répartition des responsabilités. Puis, des ententes sont conclues pour que soient déléguées à la FCABQ quelques actions prévues dans la Stratégie ainsi qu'un budget conséquent (accompagnement post-formation, prix Hommage Bénévolat-Québec volet jeunes). Selon les témoignages recueillis, les efforts, la personnalité et la volonté de collaborer des personnes responsables de chacun des deux organismes auraient grandement contribué à ce rapprochement.

Durant la période de la Stratégie, la collaboration a notamment facilité la coordination des activités de la Journée internationale des bénévoles (5 décembre) entre les deux organismes, et permet d'éviter la situation où chacun organise des activités séparément. Le thème de la Semaine de l'action bénévole (en avril) est désormais annoncé lors de cette Journée et est repris lors de celle de l'année suivante.

Le travail conjoint entre le RABQ, qui « est capable de mobiliser des associations provinciales », et la FCABQ, « qui est capable de mobiliser des organismes terrain », a donc été possible pour la mise en œuvre de certaines mesures. La participation des CAB est perçue comme ayant été importante pour arriver à réaliser des mesures comme les formations et les forums, en les « opérationnalisant » ou en les « faisant atterrir ». Par conséquent, une partie prenante estime que « la Stratégie a été un bon moyen de rapprocher les deux organisations en ayant trouvé le moyen de spécifier les rôles de tout un chacun et comment les centres d'action bénévole pouvaient contribuer à cette Stratégie-là qui plus est. »

5 Retombées globales et recommandations des parties prenantes

Cette section examine les retombées de la Stratégie en lien avec les problématiques identifiées et les recommandations des parties prenantes à cet égard.

5.1 CONNAISSANCES

La retombée la plus souvent mentionnée à l'égard des mesures de la Stratégie est la diffusion de connaissances aux gestionnaires de bénévoles. Les forums et la formation *GEO bénévoles* sont les principales mesures auxquelles cette retombée est attribuée. Ces mesures ont pu contribuer à uniformiser, à faire évoluer et à « légitimer » le rôle des gestionnaires de bénévoles dans le recrutement et la rétention des bénévoles. Dans les activités où les participantes et participants ont échangé entre eux, une partie prenante estime que cela a favorisé les échanges de bonnes pratiques entre les organismes. Après avoir constaté la satisfaction des participantes et participants, un organisme coordonnateur d'un forum régional a décidé de continuer d'organiser des conférences d'information ponctuelles destinées aux gestionnaires de bénévoles.

Avec les outils développés et révisés (Coffre à outils, guide pour les personnes immigrantes, répertoire des formations pour les administrateurs), le fait d'avoir « centralisé » une information « en laquelle on a confiance » et de l'avoir rendue accessible facilement et gratuitement peut aussi avoir contribué à la diffusion des connaissances et à la satisfaction des « besoins ponctuels d'information » des acteurs du milieu. Les portraits régionaux ont aussi été utilisés pour transmettre de l'information lors des forums et servent parfois de sources d'information de référence pour les organismes.

5.2 RÉSEAUTAGE ET COLLABORATION

Pour les parties prenantes qui ont contribué à l'organisation des forums régionaux, le réseautage et le développement de liens entre les acteurs régionaux (organismes promoteurs de l'action bénévole, gestionnaires de bénévoles) représentent des bénéfices importants. Selon les régions, différents secteurs ont été représentés, notamment les loisirs, la santé, les services sociaux, le municipal, etc. Les parties prenantes ont toutefois déploré l'absence de suivi une fois le forum terminé.

L'intérêt pour ces organismes d'échanger entre eux « sur des questions qui les préoccupent et les mobilisent » et de voir comment les autres gèrent les situations particulières a été souvent mentionné. Il s'agirait de « créer des opportunités de discussion ou d'échange, peu importe la façon. C'est souvent ce dont les organismes ont le plus besoin, outre le financement. De voir ce qui se fait ailleurs, ce qui pourrait nous aider, ce serait à refaire c'est sûr et certain. » La disponibilité et le roulement de personnel chez les gestionnaires de bénévoles constituent toutefois des défis lorsque vient le temps de les rassembler.

Pour une partie prenante, c'est l'accompagnement à la pièce qui est donc à privilégier, quoique les rencontres virtuelles et les plateformes Web puissent être utiles, à condition qu'une « masse critique » y participe. Une autre partie prenante estime que les espaces d'échanges, comme un groupe Facebook ou une communauté de pratique, permettent d'avoir des outils et des idées rapidement dans une situation de crise.

5.3 RETOMBÉES SUR LE RECRUTEMENT DE BÉNÉVOLES

Le recrutement de bénévoles ressort comme étant l'enjeu le plus préoccupant dans le milieu de l'action bénévole (voir l'encadré ci-dessous). Les parties prenantes ont parlé des retombées potentielles de la Stratégie sur le recrutement. Ces retombées sont toutefois difficilement quantifiables et perceptibles à court terme. D'une part, les données issues des enquêtes à ce sujet ne sont pas comparables. Bien que les définitions utilisées pour chaque étude se ressemblent, elles ne sont pas identiques. De plus, la méthodologie utilisée n'est pas la même¹⁹ :

- 2018 : selon l'*Enquête sociale générale – Dons, bénévolat et participation* de Statistique Canada²⁰, la proportion de personnes ayant effectué du « bénévolat encadré ²¹ au Québec était de 32,5 %, comparativement à 41 % dans l'ensemble du Canada.
- 2023 : dans son étude sur la perception du bénévolat, le RABQ a calculé une proportion de 35 % de personnes qui s'engagent comme bénévoles dans un organisme²².

D'autre part, les parties prenantes estiment que le recrutement se joue à l'échelle locale. Les témoignages suivants ont été mis de l'avant :

- « C'est presque du bouche-à-oreille. Les organismes ne connaissent pas leur public cible et ne savent pas comment aller le chercher. [...] Tu as beau faire des campagnes provinciales, ce n'est pas ça qui va faire que Pierre va se lever de son salon et puis aller faire du bénévolat demain matin. »
- « Ce qui fonctionne, c'est l'approche individuelle et de proximité » avec les gestionnaires de bénévoles.
- Il faudrait soutenir l'accompagnement des ressources qui appuient les bénévoles en fonction d'un « rapport de proximité [...] moins top down, moins académique. »
- Les organismes locaux devraient avoir les ressources pour financer un « agent de promotion » ou un « agent de développement » en mesure de promouvoir, de mobiliser et de développer les ressources bénévoles sur leur territoire.

Les outils et formations produits dans le cadre de la Stratégie auraient aussi gagné à être plus visibles « sur le terrain », selon les parties prenantes rencontrées. L'une d'entre elles croit qu'il faudrait mettre à profit les regroupements régionaux pour en faire la promotion et inciter les organismes à les utiliser pour éviter que ces formations soient « tablettées » ou oubliées. Une partie prenante considère que les outils doivent être « concrets, pratiques, incitatifs et ciblés », ce qui ne serait pas le cas des outils du RABQ, tandis qu'une autre considère qu'ils ne s'alignent pas avec les préoccupations des organismes. Il n'en demeure pas moins que des organismes locaux rencontrés ont affirmé faire la promotion de la formation *GEO bénévoles* auprès des gestionnaires de bénévoles qui font appel à leurs services, en plus de demander à leurs nouveaux employés de la suivre. Néanmoins, ces organismes ont reconnu que les formations conviennent moins aux gestionnaires de bénévoles qui ont peu de temps et veulent des outils qui s'appliquent à leurs tâches au quotidien.

18. L'étude de Statistique Canada ne permet pas non plus de comparer les données de 2018 avec celles de 2004 à 2013 « en raison des changements apportés à la méthodologie de l'enquête ». Cela n'empêche pas de remarquer que la proportion de bénévoles a fluctué entre 32,1 % et 37,2 % pendant cette période, comparativement aux proportions qui variaient entre 44 % et 47 % dans l'ensemble du Canada.

19. Institut de la statistique du Québec, « Nombre et proportion de bénévoles selon la pratique et le type de bénévolat, le genre et le groupe d'âge, Québec, 2018 », https://statistique.quebec.ca/fr/document/la-pratique-du-benevolat-par-la-population-quebecoise/tableau/nombre-proportion-benevoles-pratique-genre-age-type-benevolat-quebec-2018#tri_domaine=30&tri_mesr=00

20. « Le bénévolat encadré fait référence au travail non rémunéré effectué pour le compte d'un groupe ou d'un organisme au moins une fois au cours des 12 mois ayant précédé l'enquête. Il comprend le travail obligatoire non rémunéré et le bénévolat effectué avec l'appui de l'employeur. Les activités de moins d'une heure déclarées par organisme sont prises en compte. »

21. La question était : « Au cours de la dernière année, avez-vous donné de votre temps gratuitement pour aider ou appuyer, à titre de bénévole, un organisme (une association, une fondation ou une autre organisation sportive, politique, religieuse, syndicale, municipale, etc.)? »

5.4 CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE PARTICIPATION BÉNÉVOLE

Les parties prenantes ont souligné que le bénévolat traversait actuellement une situation de crise à cause du vieillissement des bénévoles et du choc engendré par la pandémie. La pandémie, en plus d'avoir compliqué la mise en œuvre de certaines mesures de la Stratégie, a entraîné des défis supplémentaires en lien avec le recrutement et la rétention des bénévoles (voir l'encadré 3). Les parties prenantes ont expliqué que non seulement doivent-elles assister au départ de plusieurs bénévoles, mais les organismes sont également confrontés au choix des bénévoles de s'engager à plus court terme, de façon moins régulière ainsi qu'à des bénévoles plus exigeants quant à leurs conditions de participation et à leurs tâches. Certains postes seraient particulièrement difficiles à pourvoir selon la clientèle (p. ex. bénévolat auprès des aînés) ou la localisation géographique (p. ex. petites communautés).

Cette situation fait en sorte que les gestionnaires de bénévoles ont davantage besoin de soutien immédiat que de mesures de « prévention ». Par conséquent, les mesures qui seraient utiles pour eux sont celles qui permettraient d'agir « sur le terrain pour attirer et maintenir ces gens-là dans le bénévolat pour leur donner le goût d'en faire. » En effet, les organismes doivent être en mesure d'offrir un « cadre », un « environnement intéressant », de « bien accueillir » les bénévoles et de leur faire sentir que leur contribution est valorisée. Les conditions de travail et de participation seraient donc déterminantes pour l'attraction des bénévoles. Une personne estime que l'approche doit être personnalisée et attrayante.

« Il faut aller toucher le monde directement. Il faut aller les prendre par la main, les amener dans les organisations, leur offrir un espace pour se réaliser. [...] Les organisations qui offrent des possibilités de bénévolat ne sont pas des quémandeurs. Ils ne sont pas en position de faiblesse. Au contraire, ils offrent des espaces à des citoyens pour pouvoir se réaliser socialement, professionnellement et psychologiquement. »

« On leur offre un espace pour qu'ils puissent se réaliser, selon ce qu'ils ont envie d'apporter. [...] Si tu dis aux gens "venez travailler gratuitement pour nous", c'est un message contradictoire. Mais "viens te réaliser, viens apporter ce que tu as envie d'apporter à ta communauté", c'est une autre affaire. »

Selon les parties prenantes, il faut aussi être proactif en initiant au bénévolat les gens proches de la retraite (p. ex. faire appel à la contribution des employeurs) ou en initiant les jeunes de 12 à 17 ans (p. ex. encourager la participation à l'école secondaire). Il faut aussi offrir des conditions différentes de participation, par exemple :

- en suscitant un intérêt envers le bénévolat dans les médias sociaux (p. ex. Strava²³ bénévole);
- en prônant la diversité au sein des bénévoles (âge, sexe, origine, etc.);
- en développant le « bénévolat d'expertise »²⁴;
- en mettant en commun des ressources par la collaboration intermunicipale et entre les organismes (c.-à-d., la mutualisation des ressources humaines et informationnelles).

22. *Strava est « le réseau social des athlètes » et permet d'enregistrer et de partager ses performances, en plus de féliciter ses amis pour leurs réalisations. Cf. <https://www.strava.com/features>

23. « Le bénévole expert offre son expertise, transfère ses connaissances et partage son savoir-faire aux dirigeants d'organisme dans une approche d'enrichissement mutuel. Cet accompagnement est ponctuel, répond à un besoin spécifique, et ce, dans un temps déterminé. Le bénévole expert écoute, recommande, guide et coach. » Cf.

[Bénévoles d'Expertise - Réseau de l'action bénévole du Québec](#)

Encadré 3 : Conséquences de la pandémie de COVID-19 sur le milieu de l'action bénévole au Québec

Dans sa recension des écrits, Barette (2021) explique que la pandémie a eu des effets sur le plan psychosocial et sur le travail. Les principales conséquences sur la santé mentale étaient l'anxiété, la résurgence de troubles mentaux préexistants et l'augmentation du stress. L'isolement, les confinements et le stress financier ont pu amplifier ces effets, particulièrement chez des groupes plus vulnérables. La perte d'emploi et la précarité financière ont aussi été documentées, tandis que la prestation de travail à distance s'est développée dans plusieurs professions et domaines.

Ces conséquences ont été importantes dans l'engagement des bénévoles, d'abord à cause de l'arrêt forcé des activités de beaucoup d'organismes (Grant-Poitras et Alalouf-Hall, 2021). Ensuite, la recension des écrits de Routhier (2023) souligne que le télétravail (fracture numérique) et l'isolement ont particulièrement affecté les personnes âgées, dont beaucoup d'organismes dépendent. La numérisation affecte aussi la participation bénévole dans son ensemble, amenant de nouveaux modes de gestion et réduisant les contacts humains. Routhier mentionne toutefois que la numérisation a aussi des retombées positives : sécurité et disponibilité des bénévoles, attractivité et réduction des coûts pour les organisations.

Sources

Barrette, Louis-Pierre (2021). « Impacts psychosociaux et professionnels de la pandémie de COVID19 sur les employés en situation de vulnérabilité », en ligne : <https://www.ulaval.ca/fondation/wp-content/uploads/2021/09/Barrette-LP-COVID-recension-impact-psychosociaux-covid-et-situations-vulnerabilites-article-de-presentaton.pdf>.

Grant-Poitras, David et Diane Alalouf-Hall (2021). *COVID-19 et transformations de l'action bénévole au Québec. Cahier de recherche 2020-2021*, Philab, en ligne : https://philab.ugam.ca/wp-content/uploads/2021/06/cahier-de-recherche_COVID-19-et-transformations-de-laction-benevole-au-Quebec.pdf.

Routhier, Fé (2023). *Fidélisation des bénévoles par le développement du sentiment d'appartenance : recherche-intervention dans un organisme à but non lucratif de lutte contre le cancer*, Mémoire présenté à l'Université du Québec à Montréal, en ligne : <https://archipel.ugam.ca/16540/1/M16046.pdf>.

5.5 MAINTIEN DANS LE TEMPS DES MESURES

Les préoccupations à l'égard du maintien dans le temps des mesures sont évidentes. Cette pérennité passerait par la poursuite du financement et l'investissement de ressources par le RABQ pour diffuser et maintenir les outils développés. La diffusion est un enjeu transversal qui a été soulevé pour plusieurs mesures et auquel plusieurs organismes pensent pouvoir contribuer en fonction de leurs réseaux respectifs. Le fait de miser sur les regroupements nationaux dans les différents secteurs ainsi que sur les leaders régionaux et locaux serait selon eux une bonne piste pour accroître le rayonnement des mesures mises en place.

En ce qui concerne *GEO bénévoles*, le financement ou la prise en charge par un établissement d'enseignement au cours des années à venir sera déterminant pour la gestion et la diffusion de la formation. Il ne serait pas suffisant de mettre la formation en ligne, car « il faut l'animer aussi, il faut en parler... » et la « mettre à jour ». Des bailleurs de fonds non gouvernementaux sollicités à ce sujet par le RABQ lui ont répondu que leur priorité était de contribuer au financement d'initiatives ayant une incidence directe sur les personnes dans le besoin, ce qui n'est pas le cas d'une formation destinée aux gestionnaires de bénévoles.

6 Analyse et conclusions

Cette section repose sur les questions d'évaluation présentées au début du rapport et les indicateurs prévus dans la matrice d'évaluation (annexe 2).

Dans quelle mesure les extrants et les objectifs opérationnels fixés dans le plan de travail ont-ils été réalisés? S'il y a des résultats différents ou inférieurs à ce qui était attendu, quelles en sont les causes?

Les mesures prévues dans la Stratégie ont toutes été réalisées. La section 3 de ce rapport présente le nombre et la nature des livrables produits pour chaque mesure. Pour l'orientation 1) *consolider l'action bénévole*, les outils et les formations ont tous été produits comme prévu. Les objectifs opérationnels qui ont été partiellement atteints ou qui n'ont pas été atteints sont les suivants :

- la reconnaissance dans le système d'éducation de la formation *GEO bénévoles*, quoique des démarches aient été faites auprès d'institutions d'enseignement comme il a été prévu;
- l'obtention d'un financement pour « un minimum de trois ans » afin d'assurer la pérennité de *GEO bénévoles*, faute d'avoir trouvé un bailleur de fonds (l'augmentation du financement à la mission globale par l'entremise du Plan d'action gouvernemental en action communautaire 2022-2027 devrait toutefois y remédier).

Quant au soutien et à l'accompagnement à la suite des formations, ils ont certes atteint la cible de 100 % des demandes répondues, mais celles-ci sont demeurées peu nombreuses malgré les efforts déployés, l'entente avec la FCABQ à ce sujet et la mise en place d'une structure.

Les deux projets majeurs de l'orientation 2) *reconnaître l'action bénévole* sont les forums régionaux et la stratégie de communication, qui ont répondu aux objectifs fixés. Le sondage sur la perception des bénévoles (présenté à la section 3.6) a aussi été réalisé une seconde fois en 2023. Les objectifs opérationnels ont toutefois été partiellement atteints pour les mesures suivantes :

- La valorisation des prix Hommage bénévolat-Québec destinés aux jeunes bénévoles qui n'ont pas suscité d'augmentation du nombre de candidatures, les recommandations proposées n'ayant pas été mises en œuvre.
- L'amélioration du processus d'obtention du logo Action bénévole Québec, qui n'a pas permis d'inciter les organismes à utiliser et à promouvoir le logo.

Les raisons qui expliquent ces résultats inférieurs sont mises en lumière par la reddition de comptes du RABQ et les entrevues avec les parties prenantes. Dans le cas de la reconnaissance dans le système d'éducation et de l'obtention d'un financement autonome pour *GEO bénévoles*, le RABQ semble avoir fait les efforts nécessaires, mais avoir été confronté à des obstacles dans ses négociations avec les partenaires potentiels. Une entente avec l'Université de Montréal semble néanmoins encore possible.

Dans le cas du soutien et de l'accompagnement post-formation et du logo, les résultats inférieurs à ce qui était attendu sont attribuables principalement au manque d'intérêt de la part des bénéficiaires visés. En ce qui concerne les prix Hommage bénévolat-Québec, les efforts n'ont pas permis d'augmenter le nombre de candidatures, ce qui s'explique en partie par la pandémie, mais suscite des questionnements à l'égard de l'intérêt envers ces prix.

La collaboration entre les parties prenantes a-t-elle atteint le niveau attendu? Comment le RABQ a-t-il exercé un rôle de leader pour rassembler et mobiliser les partenaires?

Les attentes du Ministère étaient élevées à l'égard de la mobilisation des partenaires et du développement de liens de collaboration entre eux. Cette évaluation a permis d'identifier les extrants de cette collaboration produits par la Stratégie. Parmi les 42 partenaires identifiés dans le plan de travail de départ, certains ont apporté une contribution substantielle tandis que d'autres en ont contribué dans une moindre mesure. Onze organismes nationaux étaient présents dans plus d'un comité et les informations récoltées indiquent qu'ils se sont rencontrés à quelques reprises et ont été sollicités pour tester des outils. Cependant, ils n'ont généralement pas conservé de lien particulier entre eux à la suite de ces comités. Du côté des organismes régionaux ayant pris part à des comités des forums, ceux-ci ont rapporté davantage de retombées positives.

Là où la collaboration a engendré des retombées plus évidentes, c'est sur les relations entre le RABQ et ses partenaires. Comme ce qui avait été prévu dans la chaîne des effets de la Stratégie (voir l'annexe 1), il appert que celle-ci a contribué à accroître la notoriété et la légitimité du RABQ afin d'outiller et de faire rayonner le milieu de l'action bénévole. Cela est aussi vrai sur le plan régional puisque grâce aux forums, le RABQ a mobilisé des dizaines de partenaires régionaux, a développé son réseau et s'est fait connaître dans les régions.

Pour y parvenir, le RABQ a généralement fait preuve de leadership en maintenant des comités « actifs et fonctionnels », en plus de consulter et de faire participer les parties prenantes dans le processus de planification et de réalisation des mesures²⁴. Les parties prenantes ont insisté sur leur satisfaction à l'égard de l'approche du RABQ et de la façon avec laquelle ce dernier les a consultées, dans le respect de leur expertise. La principale action clé du RABQ pour rassembler et mobiliser les partenaires a été d'investir beaucoup de temps dans la concertation au début de la Stratégie. Il a aussi mis des efforts importants dans la coordination des forums régionaux, mais ceux-ci ont permis l'adhésion et la participation des partenaires.

Dans quelle mesure les stratégies et les partenariats élaborés ont-ils permis de favoriser la pérennité des actions entreprises?

En ce qui a trait à la pérennité des principales mesures, il est attendu que les outils en ligne et les documents d'information (répertoire pour les administrateurs de bénévoles, guide sur l'intégration des personnes immigrantes, rapport sur la perception du bénévolat, portraits régionaux) soient mis à jour périodiquement. Malgré les efforts réalisés par le RABQ pour s'associer à des bailleurs de fonds privés, les deux principaux legs de la Stratégie, soit *GEO bénévoles* et les forums régionaux, n'ont pas fait l'objet de partenariat ni de stratégie explicite permettant d'assurer leur pérennité, comme cela était prévu dans le plan de travail. Les parties prenantes s'entendent pour dire que ces initiatives doivent être maintenues d'une manière ou d'une autre, mais que cela nécessitera des efforts importants. Le maintien de *GEO bénévoles* sera assuré grâce à l'augmentation du financement à la mission globale annoncée dans le Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire 2022-2027 (PAGAC). Le RABQ consacrera ce financement à la diffusion des modules de formation et à l'accompagnement post-formation. Le RABQ a aussi réservé des sommes en 2023-2024 pour développer le programme *GEO bénévoles Élite* avec l'Université de Montréal. Il a également prévu de tenir une activité provinciale pour assurer le suivi des forums régionaux, à laquelle les 1 200 participantes et participants de toutes les régions seront invités à prendre part en mode virtuel.

La SGAB a-t-elle eu des effets sur les bénévoles et les organismes ayant recours à la participation des bénévoles ou dont la mission principale s'articule autour du soutien à l'action bénévole? Quels ont été les facteurs ayant contribué aux retombées de la SGAB?

Les objectifs de la SGAB ont-ils été atteints? En quoi les initiatives réalisées ont-elles contribué à la consolidation et à la reconnaissance de l'action bénévole au Québec?

La variation de la proportion de personnes ayant fait du bénévolat au sein de la population peut difficilement être mesurée pour la période couverte par la Stratégie. Les données sur la pratique du bénévolat au Québec de 2018 à 2023 ne sont pas disponibles, outre le sondage réalisé par le RABQ. De toute façon, il serait difficile d'attribuer à la Stratégie toute variation de la proportion de bénévoles, d'autant plus que cette période a été caractérisée par des phénomènes socioéconomiques importants comme la pandémie et le vieillissement de la population.

En ce qui concerne les effets directs, les commentaires recueillis pointent vers certaines retombées immédiates sur la pratique du bénévolat et la gestion des bénévoles. En examinant chaque mesure individuellement, *GEO bénévoles* et les forums régionaux se démarquent. *GEO bénévoles* s'avère utile aux organismes sur le terrain, mais bénéficierait d'un rayonnement plus large s'il était diffusé plus efficacement et s'il obtenait la reconnaissance attendue dans le système d'éducation. Les forums régionaux se sont avérés un réel succès de façon générale, mais il faut considérer l'ampleur des efforts requis pour leur réalisation. Ils ont mis en évidence le besoin de réseautage et de collaboration dans les régions. D'autres moyens semblent néanmoins envisageables pour y arriver sur une base plus régulière et de façon moins coûteuse (en ressources humaines tout particulièrement).

24. Gouvernement du Québec (2019). Évaluation des interventions interministérielles. Guide d'accompagnement. Juillet 2019, [Évaluation des interventions interministérielles – Guide d'accompagnement](#).

Les principaux bénéfices à court terme de la Stratégie, sur la base de cette évaluation, sont

- d'avoir suscité des occasions d'échanges entre les organisations du milieu de l'action bénévole, et ce, peu importe leur secteur d'activité (santé, services sociaux, loisirs et sports, culture, etc.);
- d'avoir offert du soutien et de l'information aux gestionnaires de bénévoles, qui ont participé aux forums et ont exprimé leur satisfaction à l'égard de ceux-ci ainsi que des outils proposés;
- d'avoir permis au RABQ d'accroître sa notoriété et sa légitimité comme leader provincial en action bénévole.

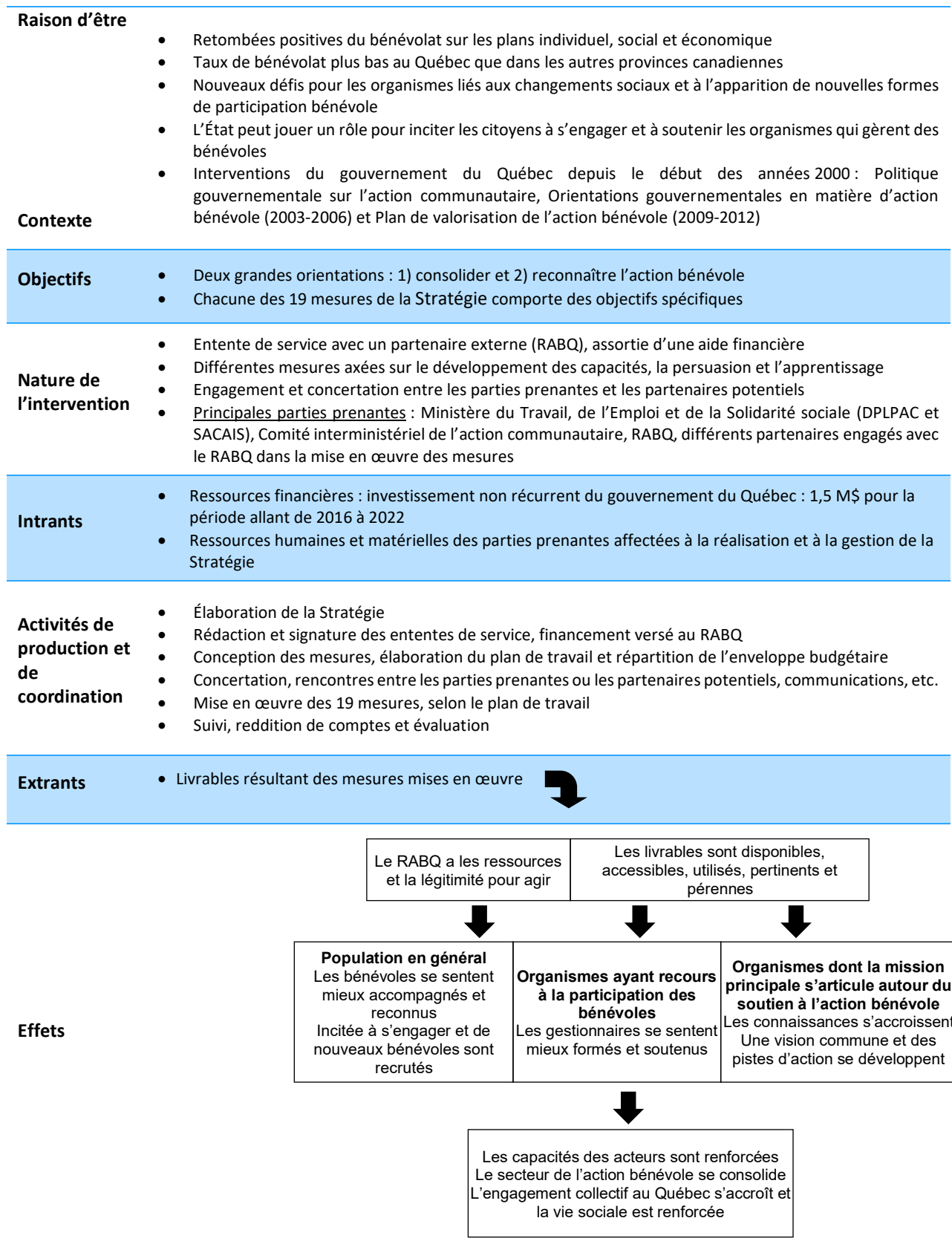
En ce sens, la Stratégie a atteint, dans une certaine mesure, les objectifs identifiés au départ. Elle a ainsi contribué à l'élaboration d'une vision commune en matière d'action bénévole, au partage d'expertise et au renforcement de la capacité d'agir des acteurs. Or, il s'agit d'un pas en ce sens et beaucoup d'efforts restent à faire pour atteindre ces objectifs.

Pour ce qui est de favoriser la relève de bénévoles dans les organisations, les difficultés vécues à ce sujet par les organismes, amplifiées par les conséquences de la pandémie, montrent que la Stratégie n'a pas permis de faire une différence à cet égard. Le besoin semble se situer davantage à l'échelle locale, sur le terrain, ce qui ne faisait pas partie des objectifs de la Stratégie. Beaucoup d'efforts ont toutefois été investis dans la diffusion des bonnes pratiques en gestion des bénévoles, notamment le recrutement. Cela pourrait avoir des retombées à plus long terme. En outre, le fait que 15 nouveaux Centres d'action bénévole (CAB) sont maintenant habilités à recruter et à diriger des bénévoles vers d'autres organismes pourrait aussi porter ses fruits.

Les bénéfices récoltés par la Stratégie sont principalement attribuables à la persévérance, à l'engagement et aux efforts investis par le RABQ, malgré sa petite équipe, pour rassembler et mobiliser ses partenaires, en plus de mettre à profit leur expertise. Le dévouement des partenaires pour la cause de l'action bénévole a aussi été déterminant. Le manque d'ancrage sur le terrain des mesures, et ce dès le départ, a toutefois été un handicap tout au long de la Stratégie, puisque des parties prenantes ne percevaient pas la pertinence de certaines mesures (p. ex. logo, lexique terminologique) ou déploraient simplement ne pas avoir été consultées dans ce choix.

Pour que ces bénéfices se poursuivent et donnent lieu à des améliorations à plus long terme dans la gestion des bénévoles, il est important de faire face à un enjeu en particulier : le maintien dans le temps des mesures les plus importantes, en plus de leur diffusion dans les milieux et de leur adaptation aux réalités du terrain.

Annexe 1 : Modèle logique de la Stratégie



Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Question d'évaluation	Indicateur d'extrant ou d'effet	Cible ou objectif	Source(s) principale(s)	Responsabilité de la collecte
1) Dans quelle mesure les extrants et les objectifs opérationnels fixés dans le plan de travail ont-ils été réalisés? S'il y a des résultats différents ou inférieurs à ce qui était attendu, quelles en sont les causes?	Pour chaque mesure, nombre et nature des livrables prévus et produits. Raisons expliquant les résultats différents de ceux attendus (raisons objectives et raisons perçues par les parties prenantes).	Les livrables sont inscrits dans le plan de travail. Des cibles sont inscrites dans le plan de travail selon le livrable (quantité produite, utilisation).	Documentation produite et comité de suivi Entrevues avec les parties prenantes	RABQ et DPLPAC Direction de l'évaluation
2) La collaboration entre les parties prenantes a-t-elle atteint le niveau attendu? Comment le RABQ a-t-il exercé un rôle de leader pour rassembler et mobiliser les partenaires?	Extrants de la collaboration pour chaque mesure (nombre de partenaires, nombre de rencontres, nature de la contribution de chacun). Compréhension et satisfaction des partenaires à l'égard de leur rôle. Satisfaction des partenaires à l'égard du rôle du RABQ. Actions clés réalisées par le RABQ pour rassembler et mobiliser les partenaires.	Les partenaires pour chaque mesure sont inscrits dans le plan de travail. Le Ministère s'attend à ce que la SGAB soit « la plus mobilisatrice possible » pour les partenaires du milieu.	Sondage auprès des partenaires Entrevues avec les parties prenantes	Direction de l'évaluation
3) Dans quelle mesure les stratégies et les partenariats élaborés ont-ils permis de favoriser la pérennité des actions entreprises?	Description des stratégies et des partenariats mis en place pour favoriser la pérennité des mesures. Perceptions des parties prenantes quant à la pérennité des mesures.	« Pérenniser le projet Cap sur les jeunes bénévoles ». « Assurer la pérennité de la formation destinée aux gestionnaires de bénévoles ».	Documentation produite et comité de suivi Entrevues avec les parties prenantes	RABQ et DPLPAC Direction de l'évaluation

Question d'évaluation	Indicateur d'extrant ou d'effet	Cible ou objectif	Source(s) principale(s)	Responsabilité de la collecte
4) La SGAB a-t-elle des effets sur les bénévoles et les organismes (ceux ayant recours à la participation des bénévoles et ceux dont la mission principale s'articule autour du soutien à l'action bénévole)? Quels ont été les facteurs ayant contribué aux retombées de la SGAB? 5) Les objectifs de la SGAB ont-ils été atteints? En quoi les initiatives réalisées ont-elles contribué à la consolidation et à la reconnaissance de l'action bénévole au Québec?	Pour chaque mesure, nombre de personnes y ayant participé ou nombre de personnes jointes, nombre et type d'organisations jointes. Perceptions des parties prenantes et des bénéficiaires visés quant à la disponibilité, l'accessibilité, l'utilisation et la pertinence des livrables. Variation de la proportion de personnes ayant fait du bénévolat au sein de la population et du nombre d'heures moyen investi. Autres changements dans les perceptions ou les comportements à l'égard du bénévolat. Perceptions des acteurs concernés à l'égard de la contribution de la SGAB à la consolidation et la reconnaissance de l'action bénévole. Facteurs ayant contribué aux retombées de la SGAB.	Accroître les compétences des gestionnaires et des administrateurs de toutes les régions. Innover dans le recrutement de bénévoles. Faciliter et favoriser une vision commune. Assurer le partage d'expertise. Renforcer la capacité d'agir des acteurs concernés. Favoriser la relève de bénévoles dans les organisations communautaires. Consolider et reconnaître l'action bénévole.	Analyse de la documentation Sondage auprès des directeurs et directrices d'organismes Observation de forums régionaux Évaluation réalisée par le RABQ et le CSMO-ÉSAC Sondages réalisés par d'autres instances	RABQ Direction de l'évaluation Autres instances

