



# Les Aidants scolaires :

## Des bénévoles pour nos écoles

UNE ANALYSE DU DÉVELOPPEMENT DES SERVICES

Rapport remis à l'équipe de direction des Aidants scolaires  
Québec, le 10 mai 2019

Une réalisation du :

En collaboration avec :



# Crédits

## Auteur

Le rapport *Les Aidants scolaires : Des bénévoles pour nos écoles, une analyse du développement des services* a été rédigé par le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), en collaboration avec les Aidants scolaires.

## Comité de projet

- Lise Allard, présidente fondatrice, Aidants scolaires
- Gaston Michel Côté, coordonnateur, Aidants scolaires
- Claude Cossette, professeur émérite, Université Laval
- Lucie LeBel, directrice générale adjointe, Aidants scolaires
- Lise Santerre, collaboratrice, CTREQ
- Claude St-Jean, coordonnateur, Aidants scolaires
- Linda St-Pierre, présidente-directrice générale, CTREQ

## Analyse et rédaction

Lise Santerre, collaboratrice, CTREQ

## Révision linguistique

Anne-Marie Trudel

## Conception et réalisation graphique

Viva Design

## À propos du CTREQ

Lieu de référence incontournable en mobilisation des connaissances, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) valorise le développement d'une culture scientifique essentielle à l'évolution de la société. Il a pour mission de contribuer à l'innovation et au transfert des connaissances issues de l'alliance de la recherche et de l'expérience afin de stimuler la réussite éducative au Québec. En collaboration avec son réseau de membres et de chercheurs associés, de partenaires et de collaborateurs, le CTREQ réalise des projets et des activités guidés par trois orientations : accroître la synergie entre différents acteurs préoccupés par la réussite éducative; stimuler l'évolution des pratiques pour la réussite éducative; et contribuer à la mise en valeur de l'expertise développée au Québec et ailleurs. Le CTREQ peut compter sur le soutien à l'innovation du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI).

Consultez le [www.ctreq.qc.ca](http://www.ctreq.qc.ca) pour vous informer sur les réalisations, les activités ou les services de l'organisation.

# Introduction

La Politique de la réussite éducative du gouvernement du Québec, publiée en 2017, met de l'avant une vision des milieux éducatifs inclusifs, centrés sur la réussite de tous et soutenus par leur communauté. Elle vise un appui concerté de celle-ci à la réussite scolaire grâce au raffermissement des liens entre les milieux éducatifs et les différents acteurs de la communauté<sup>1</sup>. Dans la perspective de cette ouverture à la communauté bénéfique à la réussite des élèves, le bénévolat scolaire apporte une contribution de premier plan.

Le bénévolat en milieu scolaire représente l'une des formes d'aide de la communauté à la réussite éducative des élèves. Au Québec, il existe une longue tradition d'aide bénévole de la part des parents au préscolaire et au primaire et, dans une bien moindre mesure, au secondaire. Qu'on pense seulement à l'organisme de participation des parents<sup>2</sup> et aux conseils d'établissement, auxquels les parents et les membres de la communauté participent sur une base volontaire. Des initiatives plus formelles comme celle du mouvement des Aidants scolaires et celles d'autres organismes existent depuis bon nombre d'années, mais leur réalité reste encore peu documentée<sup>3</sup>.

En 2018, le mouvement des Aidants scolaires s'est tourné vers le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) afin de mener une démarche de réflexion visant à améliorer et à étendre ses services, et ce, à partir de cinq questions initiales (annexe 1). Il a obtenu une subvention de la Fondation Lucie et André Chagnon à cette fin. À partir des éléments de réflexion que présente ce rapport, le Mouvement souhaite se donner une **stratégie globale de développement et de déploiement de ses services** au cours des prochaines années.

Afin de répondre à ce souhait, nous avons tenté de déterminer les **conditions favorables à l'implantation** du bénévolat scolaire dans les écoles primaires et secondaires, les **forces et les faiblesses** à considérer, notamment en matière de gestion des bénévoles, les **bonnes pratiques** de même que les **rôles et les responsabilités** de chacun des acteurs dans le cadre d'une telle démarche.

Nous nous sommes également penchés sur la **pertinence de diversifier et d'enrichir l'offre** actuelle de services des Aidants scolaires dans le respect des valeurs et de la mission du Mouvement. Enfin, pour répondre à une question de l'équipe de direction, nous avons examiné les **partenariats** qu'il serait intéressant d'établir suivant les orientations qui seront mises en œuvre dans les prochaines années.

Le présent rapport dresse d'abord un bref portrait des bénévoles au Québec (1) et rend compte des motivations qui les animent (2). Il présente le fonctionnement des Aidants scolaires en décrivant les facteurs qui favorisent l'adhésion au Mouvement et ceux qui apparaissent comme des contraintes (3). La section suivante s'attarde sur la gestion des bénévoles, leur recrutement, leur encadrement et leur formation (4). Dans la cinquième partie, quelques éléments d'une stratégie de promotion sont proposés (5). Enfin, une dernière section est consacrée aux perspectives d'avenir : diversification et enrichissement des services et types de partenariats possibles suivant les orientations choisies (6).

Au fil des différentes sections du document, des **recommandations sont formulées** en des termes assez larges de sorte que les gestionnaires du Mouvement aient toute la marge de manœuvre nécessaire pour les mettre en application de la façon qui leur semble la plus adéquate. Ces recommandations sont reprises dans leur ensemble en annexe 2.

## Notes méthodologiques

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des Aidants scolaires et compte tenu du fait que la réalité du bénévolat dans les écoles du Québec est encore très mal connue, nous avons opté pour une méthodologie qualitative. La collecte de données a été effectuée grâce à des **entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs clés**. Les entretiens ont donc été orientés tout en laissant aux répondants, qui connaissent bien le Mouvement, la possibilité d'orienter la discussion sur des aspects de leur choix.

Une vingtaine d'entrevues ont été réalisées entre la fin du mois de janvier et la fin du mois de mars 2019 avec des intervenants responsables du Mouvement, des directions d'établissement, des enseignants, dont certains sont responsables du comité d'école des Aidants scolaires et d'autres, sont responsables de section. Quelques bénévoles d'expérience ont aussi participé aux entretiens. Une entrevue de groupe avec une douzaine de participants, responsables de comité, responsables de section, bénévoles et membres de l'équipe de direction du Mouvement, notamment, a été menée le 12 février 2019. L'idée de faire appel à une variété d'acteurs a permis d'obtenir une complémentarité de points de vue et de faire ainsi un bon tour d'horizon de la réalité des Aidants scolaires. Les canevas d'entrevue auprès des intervenants et des bénévoles sont joints en annexe 3.

Une revue de littérature, dont les sources sont principalement québécoises et canadiennes, apporte un éclairage supplémentaire à propos des avantages du bénévolat, des perceptions et des bonnes pratiques (implantation, recrutement, gestion, reconnaissance, etc.) développées dans les écoles primaires et secondaires.

Enfin, des entrevues menées avec des gestionnaires d'organismes du secteur scolaire anglophone et du milieu de l'aide bénévole ont permis de compléter la collecte de données. La liste de ces personnes se trouve en annexe 4.



# Un bref portrait du bénévolat

On définit les bénévoles comme des personnes de 15 ans et plus qui fournissent, au moins une fois par année, un **service sans rémunération pour le compte d'un groupe ou d'un organisme**. C'est de ce bénévolat encadré dont il sera question ici. Sont également des bénévoles les personnes qui offrent une aide directe à autrui, aux amis, aux voisins ou aux personnes apparentées. On parle alors d'un bénévolat non encadré, mais cette réalité n'est pas celle du Mouvement<sup>IV</sup>.

Selon les données de Statistique Canada, 32 % de la population québécoise âgée de 15 ans et plus a déclaré avoir fait du bénévolat en 2013 pour divers organismes, avec un nombre moyen de 123 heures par année<sup>V</sup> pour un équivalent de 145 372 emplois à temps complet<sup>VI</sup>. Ces données sont à la baisse depuis le sondage mené en 2010 avec 37 % et 128 heures respectivement<sup>VII</sup>.

## Le bénévolat au Québec

Les résultats d'une enquête menée en janvier et février 2018 par la firme Léger indiquent que **38 % de la population québécoise fait du bénévolat**. Un peu plus de la moitié sont des femmes (52 %). Près d'un tiers des répondants ont 65 ans et plus (26 %). La proportion de ceux qui déclarent avoir des revenus annuels de 40 000 \$ et moins est aussi du tiers (31 %)<sup>VIII</sup>.

On trouve les plus hauts taux d'engagement bénévole chez les jeunes, les célibataires, les personnes en couple ou avec enfants à la maison tandis que les plus âgés sont ceux qui offrent le plus grand nombre d'heures. Les personnes scolarisées, ayant une bonne situation financière et une perception positive de leur état de santé participent plus régulièrement aux activités des associations<sup>IX</sup>.

Alors que 39 % des bénévoles font état d'une scolarité universitaire, 26 % ont une scolarité collégiale, et une proportion de 35 % déclare une scolarité primaire ou secondaire. La fréquence à laquelle les bénévoles effectuent des activités de bénévolat ne varie cependant pas en fonction du niveau de scolarité<sup>X</sup>.

Il existerait deux types de bénévoles : les **TLM (toujours les mêmes), soit le quart des bénévoles** effectuant les trois quarts du travail dans un véritable « don de soi », et les bénévoles à temps partiel qui disposent de « capsules de temps » et qui hésitent à s'impliquer davantage<sup>XI</sup>.

Parmi les bénévoles, 12 % effectuent 21 heures ou plus de bénévolat par mois, alors que 52 % des répondants y consacrent de 1 à 10 heures mensuellement. Statistique Canada fait aussi référence à la part de **bénévolat dit sporadique (37 %)**, qui a lieu d'une à quatre fois par année seulement. Les bénévoles sporadiques donnent une moyenne de 36 heures de travail par année<sup>XII</sup>. Avec le temps, ce type d'engagement tend à augmenter au détriment d'un engagement plus régulier<sup>XIII</sup>. Des études menées ailleurs dans le monde vont dans le même sens et indiquent que les bénévoles veulent de plus en plus des rôles à court terme, sporadiques et spécialisés<sup>XIV</sup>.

## Avec l'âge, les bénévoles se démarquent

Les enquêtes de Statistique Canada nous apprennent que les **bénévoles vieillissent**, qu'ils sont davantage scolarisés et qu'un nombre de plus en plus élevé d'heures de bénévolat est effectué par les Canadiens plus âgés. On s'aperçoit que ceux-ci investissent souvent temps et énergie auprès de plusieurs organisations auxquelles ils croient. Leur engagement peut être très intensif<sup>XV</sup>.

En moyenne, les bénévoles consacrent 10,1 heures par mois à leur engagement volontaire. Dans l'ensemble de la population, **les femmes seraient des bénévoles plus assidues** avec une durée moyenne par mois de 10,4 heures, alors que pour les hommes, cette moyenne est de 10 heures. La moyenne d'heures effectuées augmente avec l'âge, pour atteindre 12,2 heures par mois chez les 55 ans et plus<sup>xvi</sup>. Dans la région de la Capitale-Nationale, la moyenne mensuelle est de 10,1 heures. C'est dans la région Nord-du-Québec que la moyenne est la plus élevée (15,3 heures), alors qu'elle est la plus basse en Chaudière-Appalaches (8,1 heures)<sup>xvii</sup>.

Pour 12 % des bénévoles, l'expérience est récente. Elle date de moins d'un an. Pour 30 % d'entre eux, la durée de leur engagement va d'un à cinq ans. Chez 19 % des bénévoles, cette durée s'échelonne de 6 à 10 ans. En moyenne, la durée de l'engagement est de 9,7 ans et elle augmente avec l'âge. Elle est légèrement moins longue dans la Capitale-Nationale (9,5 ans) et en Chaudière-Appalaches (9,3 ans)<sup>xviii</sup>.

Lorsqu'ils constatent que peu de gens se rendent disponibles pour assurer leur relève, certains bénévoles aînés peuvent se sentir littéralement coincés, note une chercheuse. Ils sont alors susceptibles de développer un sentiment d'obligation et de l'insatisfaction. Cette insatisfaction pourrait elle-même avoir pour conséquence de freiner l'engagement de nouveaux bénévoles<sup>xix</sup>.

## Les baby-boomers<sup>xx</sup>

- Les baby-boomers arrivent à la retraite et bénéficient théoriquement de temps pour le bénévolat.
- Ils disposent d'un bagage de compétences, de valeurs et de nouvelles façons de faire.
- Ils sont partagés entre les loisirs, les vacances, les voyages, les petits-enfants et les parents très âgés dont ils s'occupent.
- Ils prennent la relève de leurs propres aînés qui ont marqué toute une époque du bénévolat au Québec et ont largement constitué le groupe de ceux donnant la majorité d'heures de bénévolat.
- Ils recherchent un engagement qui a un sens et un objectif.
- Ils ont du temps et de la flexibilité.
- Ils tiennent à ce que les organisations soient efficaces et efficientes dans leur gestion des bénévoles et du personnel.
- Ils sont prêts à collaborer avec une même organisation pendant de nombreuses années, à condition d'être bien traités.

Source : Fortier, J., Thibault, A. et Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Montréal, Réseau de l'action bénévole du Québec, [https://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144600\\_BNANCompleL.pdf](https://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144600_BNANCompleL.pdf).

## Quelques données sur le bénévolat en éducation

Parmi les répondants bénévoles à l'enquête menée au Québec en 2018, 37 % ont déclaré être actifs au sein d'organismes culturels ou de loisirs. Dans l'ordre, viennent ensuite les services sociaux (28 %), la santé (19 %), **l'éducation et la recherche (14 %)** ainsi que la religion (12 %)<sup>xxi</sup>. Cette quatrième position de l'éducation est conforme aux données de Statistique Canada et à celles de l'Institut de la statistique du Québec sur les pratiques culturelles<sup>xxii</sup>. C'est à Montréal, en Estrie et en Montérégie que le taux de participation bénévole dans le secteur de l'éducation et de la recherche est le plus élevé, avec 18 %. Les taux sont les suivants pour d'autres régions : Outaouais, 12 %; Chaudière-Appalaches, 12 %; Capitale-Nationale, 11 %.

Les bénévoles sont **souvent des parents d'élèves**. À mesure que les enfants avancent en âge, on observe cependant une tendance générale à la baisse de leur participation à la plupart des activités de l'école<sup>xxiii</sup>.

L'enquête de Léger indique que les principales tâches accomplies par les bénévoles sont les suivantes : l'organisation d'événements (34 %), la participation à une instance (32 %), la collecte de fonds (27 %) et le travail de bureau (27 %)<sup>xxiv</sup>. En milieu scolaire, les activités bénévoles se font en présence des enfants ou non. Elles sont très diversifiées. L'encadré suivant présente une courte énumération des activités bénévoles effectuées le plus couramment dans les écoles.

## Des activités bénévoles diversifiées

---

- Collectes de fonds
- Organisation d'activités spéciales (sorties scolaires, photo, fête de Noël, etc.)
- Travail individuel des enfants (lecture, langue seconde, musique, etc.)
- Aide aux activités en classe (bricolage, cuisine, etc.)
- Tâches auxiliaires (préparation du matériel d'arts plastiques, couverture de livres, identification des fournitures scolaires, etc.)
- Utilisation d'une expertise particulière (ornithologie, informatique, menuiserie, etc.)
- Surveillance
- Bibliothèque (classement, accueil des élèves, etc.)
- Représentation au conseil d'établissement
- Tâches administratives
- Rangement, ménage
- Jardinage

Il faut ajouter que, depuis peu, le *Règlement sur les travaux bénévoles de construction* du gouvernement du Québec autorise le bénévolat pour les travaux légers de rénovation, de modification, d'entretien et de réparation (peinture, installation de comptoirs, remplacement de fenêtres). Des bénévoles peuvent aussi procéder à des travaux de plomberie et d'électricité s'ils détiennent un certificat de compétence valide<sup>xxv</sup>.

## 2

## La motivation à s'engager et les attentes des bénévoles

Pour près de la moitié des bénévoles, quel que soit le secteur dans lequel ils sont engagés, les données québécoises récentes montrent que **la première motivation à s'impliquer serait par plaisir ou par intérêt** pour une activité ou une cause particulière (41 %). Pour un bénévole sur cinq (20 %) et près d'un sur trois (27 %) dans le cas des personnes nées à l'étranger, la raison principale consiste à socialiser, à échanger et à développer un sentiment d'appartenance à un groupe avec qui partager un intérêt commun<sup>xxvi</sup>. La motivation s'appuie en outre sur les raisons suivantes : contribuer à sa communauté (26 %), mettre à profit ses compétences et son expérience (18 %) et être personnellement touché par la cause que soutient l'organisme (18 %)<sup>xxvii</sup>.

Les motivations sont les mêmes pour les bénévoles du Mouvement, dont les valeurs et la mission les rejoignent, disent-ils : rendre service, être utile, apporter à sa communauté, partager son expérience et ses connaissances, mettre ses compétences à disposition, s'accomplir, rester actif, socialiser, garder le contact avec de plus jeunes, briser l'isolement, faire partie d'une équipe, etc.

Les bénévoles souhaitent à la fois servir et vivre une expérience agréable et de qualité. **Don de soi et satisfaction personnelle vont de pair**<sup>xxviii</sup>. Leur engagement nourrit leur estime d'eux-mêmes et leur sentiment d'appartenance à un groupe. Généralement, ces attentes sont satisfaites, disent les répondants à notre enquête. Le travail des bénévoles est très apprécié et reconnu. Un seul bémol : ils regrettent parfois de ne pas être mis davantage à contribution.

Si le manque de temps et l'impossibilité de prendre un engagement à long terme sont des raisons souvent invoquées pour ne pas faire de bénévolat, un nombre considérable de personnes disent ne pas en faire **parce qu'elles n'ont pas eu d'occasion** (15 %), **n'ont pas été invitées à le faire** (14 %) ou ne savent pas comment participer (6 %). Les répondants de 18 à 34 ans sont les plus nombreux à invoquer ces raisons<sup>xxix</sup>.

### Chez les plus jeunes

Chez les Canadiens de 15 à 19 ans, 66 % déclarent faire du bénévolat. Toutefois, comme le précise Statistique Canada, 20 % des jeunes font du **bénévolat « obligatoire »**, car leur programme scolaire ou un tiers l'exige<sup>xxx</sup>. Le taux de bénévolat diminue ensuite chez les jeunes adultes, et cette baisse est suivie d'une petite reprise dans le groupe des personnes de 35 à 44 ans, probablement à cause de leur rôle parental dans les programmes scolaires et parascolaires, selon les auteurs. En effet, on sait que 60 % des Canadiens ayant un enfant d'âge scolaire font du bénévolat. Par comparaison, le taux de bénévolat chez les Canadiens sans enfants est de 38 %<sup>xxxi</sup>.

Les jeunes parlent d'engagement citoyen plutôt que de bénévolat. Ils veulent être touchés par les causes qui les mobilisent. Celles-ci se diversifient, et certaines sont davantage perçues comme étant « à la mode ». **Ils veulent également faire partie du processus décisionnel**. Leur engagement est sporadique plutôt que régulier, et les réseaux sociaux virtuels tendent à remplacer le territoire comme communauté d'appartenance<sup>xxxii</sup>.

### Une occasion de faire de nouveaux apprentissages

Les réflexions sur le bénévolat mettent en évidence le fait que l'engagement volontaire constitue une occasion **d'acquérir des compétences et des connaissances** liées à la gestion, aux communications ou à l'enseignement, ou des connaissances sur les enjeux sociaux ou politiques actuels<sup>xxxiii</sup>. Les jeunes peuvent ainsi tirer des avantages de leur engagement bénévole par rapport à leur parcours scolaire et professionnel<sup>xxxiv</sup>. Il s'avère un bon moyen d'intégrer le marché du travail, ce qui peut être source de motivation pour les candidats plus jeunes. Les plus âgés apprécient le fait de faire de nouveaux apprentissages même dans les cas où apprendre n'était pas leur objectif au départ<sup>xxxv</sup>.

Selon les résultats d'un sondage mené au Québec, 66 % des répondants estiment effectivement que le bénévolat les a aidés à accroître leur employabilité. Pour 29 % de l'ensemble des répondants, le bénévolat les a mis en contact avec des employeurs potentiels. En outre, 20 % des participants au sondage disent avoir été recrutés par l'organisme où ils ont été bénévoles<sup>xxxvi</sup>.

## Les principales motivations des bénévoles

- Rencontrer des personnes.
- Aider les autres.
- Avoir du plaisir entre amis.
- Apprendre quelque chose.

## Chez les plus âgés

Du côté des bénévoles plus âgés, les intérêts et les motivations à s'engager ont évolué et s'expriment davantage en termes **de plaisir avec les autres, de réussite et de reconnaissance, de réalisation de soi**, ce qui symbolise bien les avantages de la retraite aux yeux des baby-boomers. Les personnes de cette génération accordent une importance beaucoup plus grande à leurs propres besoins que ne le faisaient les générations précédentes. Le don n'est pas qu'« altruiste ».

La décision de s'engager est plus individuelle, et les bénéfices escomptés tendent à remplacer le sens du devoir accompli. La perspective de **relations sociales intéressantes** prendrait aussi la relève de la morale, de la religion et de la communauté traditionnelle pour expliquer et définir les motivations des bénévoles<sup>xxxvii</sup>. Le bénévolat permet en effet de se faire de nouveaux amis, de réseauter, de connaître la vie de l'école de l'intérieur, de faire de nouveaux apprentissages et d'avoir l'impression d'accomplir quelque chose d'utile<sup>xxxviii</sup>. Il permet de développer de nouveaux talents, des talents parfois ignorés jusque-là<sup>xxxix</sup>.

Les aînés sont souvent à la recherche de **nouveaux défis**. Ils aiment qu'on diversifie les tâches qu'on leur confie<sup>xl</sup>. Souvent inscrit dans la foulée de l'activité professionnelle, comme projet complémentaire ou de remplacement, le bénévolat est motivé par la passion et l'intérêt personnel<sup>xli</sup>. Les avantages que les Aidants scolaires tirent de leurs activités ne sont pas différents : contribuer au succès scolaire et au bien-être des jeunes, se sentir utile, s'accomplir, rester actif, garder le contact avec de plus jeunes, entretenir de bonnes relations sociales, briser l'isolement, faire partie d'une équipe, etc.

Une étude canadienne révèle que les bénévoles s'engagent davantage pour des motifs sociaux, soit pour **faire une différence** (ils veulent voir des résultats), pour se développer et être stimulés intellectuellement (apprentissage, univers à connaître), pour leur estime de soi ou pour des loisirs. En cela, ils marquent une rupture avec le bénévolat traditionnel reposant sur l'obligation morale<sup>xlii</sup>.

Chez les aînés, le bénévolat permet souvent de compenser la perte de rôles familiaux et sociaux (parents d'enfants adultes, retraités, etc.). Leur activité bénévole doit **avoir un sens pour eux et leur procurer un sentiment d'utilité, d'accomplissement et d'appartenance à la communauté**, tout en favorisant l'établissement de liens avec les plus jeunes. Le manque de résultats peut avoir un effet démotivant chez ces personnes<sup>xliii</sup>.

Les aînés sont nombreux à **prendre leur engagement bénévole très au sérieux** en y consacrant beaucoup de temps et d'énergie. Cette forme de bénévolat peut être perçue comme un « loisir sérieux », du « bénévolat professionnel » ou même une « réorientation de carrière », indique Bénévoles Canada<sup>xliv</sup>.

## Les motivations des bénévoles d'aujourd'hui<sup>xlv</sup>

- Les motifs d'engagement ne reposent plus sur une base religieuse ou morale, mais sur le besoin individuel des personnes de tisser des liens et d'acquérir une identité sociale.
- Les motivations sont une combinaison du désir de servir et de la recherche de satisfaction personnelle.
- Les personnes s'engagent si elles se sentent touchées par la cause, si elles ont confiance en l'organisation et si l'ambiance est agréable.
- La tâche proposée doit correspondre aux centres d'intérêt de la personne et doit être significative.

## Des bénéfices au chapitre de la santé et du bien-être

Une étude canadienne montre que les aînés bénévoles ont une meilleure perception de leur état de santé, un taux de dépression plus faible et un niveau de fonctionnement plus élevé que les non engagés<sup>XLVI</sup>. Chez eux, le bénévolat favorise non seulement le **maintien des liens sociaux, mais également celui de leurs capacités physiques et cognitives**, la mise à profit et la reconnaissance de leurs compétences professionnelles, l'engagement envers autrui de même que le sentiment de reconnaissance personnelle et sociale<sup>XLVII</sup>.

C'est bien connu, donner aux autres nous rend **plus heureux et en meilleure santé**<sup>XLVIII</sup>. Certaines recherches ont démontré que le bénévolat peut contribuer à améliorer le bien-être et la santé des bénévoles<sup>XLIX</sup>. Selon des chercheurs américains, l'engagement bénévole, comme le tutorat auprès des enfants, contribuerait à retarder ou à réduire les problèmes cognitifs chez les aînés<sup>L</sup>. Une autre étude américaine menée en 2013 auprès de plus de 1 000 personnes âgées de 51 à 91 ans indique elle aussi que le bénévolat serait bon pour la santé : baisse de la pression artérielle et du cholestérol. Les chercheurs voient un lien entre le fait de tisser des relations sociales, la réduction du stress et l'augmentation de l'estime de soi<sup>LI</sup>.

On observe aussi des bénéfices pour la santé des adolescents bénévoles. En effet, une étude canadienne a montré que les jeunes qui font du bénévolat au moins une heure par semaine ont un taux de cholestérol, une masse corporelle et des problèmes d'inflammation moins importants. Ceux qui déclarent le plus d'empathie et d'altruisme ont connu une plus grande amélioration de leur santé cardiaque, rapportent les auteurs<sup>LII</sup>.

À partir de résultats de sondage, d'une revue de littérature importante et de groupes de discussion, un travail de recherche mené en Suède par un chercheur canadien indique que les personnes qui font du bénévolat ont 2,5 fois moins de risques d'être atteintes de démence<sup>LIII</sup>. Les constats du Conseil national des aînés vont dans le même sens : ceux qui font du bénévolat ont tendance à vieillir de façon positive et active<sup>LIV</sup>.

### Recommandation 1

Il est recommandé au Mouvement de considérer les motivations des bénévoles, variables suivant leur profil (parents, étudiants, jeunes retraités, aînés, etc.), dans son approche en vue de tisser un solide lien de confiance entre les acteurs de même que dans ses stratégies de recrutement et de promotion des services afin de bien montrer aux candidats et au personnel des écoles que ces motivations, généralement altruistes et bienveillantes, trouvent leur pleine satisfaction dans l'aide bénévole apportée.

# 3

## Le mouvement des Aidants scolaires

Le mouvement des Aidants scolaires est un organisme sans but lucratif fondé en 2008 par madame Lise Allard, une enseignante à la retraite. Sa mission est d'aider les écoles à structurer leur bénévolat afin d'offrir à leur personnel « deux bras de plus » au bénéfice des élèves.

### Les objectifs et les valeurs

Les objectifs du Mouvement sont<sup>LV</sup> :

- de promouvoir et de développer ses services et ses outils;
- d'aider les écoles à développer une synergie entre elles et la communauté;
- de soutenir les écoles dans la mise en place d'une action pérenne.

**« Le Mouvement, c'est deux bras offerts au personnel pour la réussite des élèves. »**

Source : document de présentation du Mouvement.

L'organisme prône la bienveillance, « principe intégrateur et vecteur d'actions et d'interactions humaines », à laquelle sont rattachées des valeurs de tolérance, de rigueur, de respect, d'humilité, d'accueil et d'ouverture. Le Mouvement a rassemblé jusqu'à présent **plus de 500 bénévoles ayant consacré pas moins de 145 447 « p'tites demi-heures »** d'aide au personnel des écoles participantes.

### Les conditions d'adhésion

Les écoles adhèrent au coût de 1 000 \$ la première année et de 500 \$ les années subséquentes. Elles doivent s'engager pour un minimum de trois ans. Les frais d'adhésion couvrent les coûts de la formation offerte aux membres du comité responsable des Aidants scolaires dans les établissements, du matériel et de la maintenance du site Internet. La première formation est organisée en début d'année scolaire et la dernière, en juin, pour faire le bilan des activités. Une deuxième formation en milieu d'année scolaire, ajoutée depuis peu, permet de faire le point, de traiter de la reconnaissance aux bénévoles, y compris aux élèves brigadiers volontaires, et d'apporter les ajustements nécessaires au fonctionnement du Mouvement dans les établissements.

Une des conditions d'adhésion pour l'école est la mise sur pied d'un comité, dit « **comité des Aidants scolaires** », composé d'un membre de la direction et d'un ou deux membres du personnel enseignant, dont l'un est désigné comme étant le responsable. Son rôle est de coordonner le comité, de promouvoir les services des Aidants scolaires auprès de la direction et du personnel de son établissement, notamment par la présentation des capsules vidéo aux assemblées mensuelles du personnel, de faire le suivi des projets avec le personnel et la direction et d'organiser une ou des activités annuelles de reconnaissance avec l'équipe-école. La prise en charge du comité équivaut idéalement à une tâche de 18 heures par année. Dans les faits, cela peut varier. Aucun représentant des bénévoles n'en fait partie.

On constate que la description des tâches des responsables de comité n'inclut pas de mandat relativement à la présentation, à l'encadrement et à la formation des bénévoles. Ces responsables sont les personnes-ressources présentes dans les écoles et à qui les bénévoles peuvent se référer en cas de besoin, mais elles ne sont pas nécessairement chargées d'être proactives dans le suivi auprès d'eux.

### Les bénévoles

Le mode de recrutement imaginé par le Mouvement pour trouver des bénévoles est l'envoi, par l'intermédiaire des enfants, d'une **carte postale d'invitation** aux parents, aux grands-parents et aux autres membres de leur entourage. Les bénévoles sont également recrutés par le bouche-à-oreille. Les responsables transmettent aux candidats intéressés une pochette contenant les consignes et les procédures à suivre (lettre d'accueil, procédures d'inscription, règles de vie dans l'établissement, comptabilisation des heures, etc.). Les candidats sont tenus de remplir la Déclaration relative aux

antécédents judiciaires et un formulaire d'adhésion au code d'éthique. Les demandes d'aide du personnel de l'établissement leur sont ensuite transmises par courriel.

Après la prestation de services, l'aidant scolaire inscrit dans l'extranet du site Web du Mouvement le temps consacré aux tâches qui lui ont été confiées (les « p'tites demi-heures ») et son appréciation de l'expérience en cochant une des cases suivantes : très bien, bien ou ordinaire. Ces informations servent aux fins de la reddition de comptes.

## L'étendue et le développement des services

Le Mouvement est présent cette année dans **six commissions scolaires et une vingtaine d'écoles primaires**<sup>1</sup>, auxquelles les services offerts sont d'abord destinés. Il tente une percée au secondaire depuis l'année scolaire 2017-2018, dans un **centre de la petite enfance (CPE)** depuis l'automne 2018 et dans une université depuis la session d'automne 2018 pour les étudiants ayant besoin d'un soutien personnalisé.

Bien qu'il s'agisse là d'expériences dont la réalité est très différente de celle de l'école primaire, on remarque que l'approche et le matériel n'ont pas été adaptés en conséquence. Ces **expériences sont encore récentes**, mais l'on sait d'ores et déjà que cette adaptation est capitale. L'équipe de direction des Aidants scolaires prévoit poursuivre ces expériences pendant quelques années, de façon à cerner les besoins d'ajustement, ces quelques années étant mises à profit pour apporter les changements nécessaires et instaurer là aussi une culture du bénévolat.

## Une organisation en expansion

Le mouvement des Aidants scolaires, dont le rayonnement est demeuré plutôt local jusqu'à présent, serait **en transition vers une organisation plus large et plus complexe**, ce qui exige une meilleure structuration, fait remarquer un répondant à notre enquête. Comme toute organisation qui se développe, la gestion du mouvement des Aidants scolaires **tend à se professionnaliser** progressivement, note-t-il.

À l'automne 2018, un poste de **responsable de section** rémunéré a été ajouté dans chacune des quatre commissions scolaires participantes et a été confié à une enseignante ou à un intervenant ayant démontré des qualités d'animation et possédant une bonne connaissance du milieu scolaire et communautaire. Le dégageant pour cette personne varie entre 15 à 20 jours par année. Son rôle est de promouvoir le Mouvement auprès des écoles de la commission scolaire, de donner la formation aux membres des comités d'école des Aidants scolaires et de faire le lien entre les responsables de comité et l'équipe de direction des Aidants scolaires.

Au même moment, deux **postes de coordonnateurs régionaux** rémunérés ont été créés afin d'assurer l'expansion du Mouvement et sa pérennité. Leur mandat est, entre autres choses, de transmettre l'expérience acquise aux responsables de section et aux responsables du comité des Aidants scolaires dans les établissements, de promouvoir les réalisations et de guider la progression du Mouvement. Leur mandat comprend également un objectif à atteindre en 2019-2020 : affilier au moins une école dans quatre commissions scolaires non encore membres. L'organigramme est joint à l'annexe 5.

La présence des coordonnateurs et des responsables de section traduit bien les **efforts actuels de structuration** qui devraient faciliter la communication entre tous les intervenants.

## L'évaluation de la performance

En règle générale, le fonctionnement du mouvement des Aidants scolaires est considéré comme étant efficace, tant par le personnel et la direction des établissements que par les bénévoles ayant participé à notre enquête. **Plusieurs points positifs** sont soulignés :

- l'expertise développée par les Aidants scolaires depuis plusieurs années;
- le dynamisme des responsables, leur rigueur au travail;
- l'apport des bénévoles, leur motivation;
- la procédure de vérification des antécédents judiciaires;
- la clarté du matériel et des consignes;
- le système d'inscription, d'offre et de demande d'aide et de comptabilisation des heures de travail à distance.

**C'est facile de faire une demande**

**« C'est beaucoup plus facile qu'avant de faire une demande de bénévoles. L'envoi d'un courriel, c'est facile. »**

Source : un répondant utilisateur des services.

1. Commission scolaire des Navigateurs, Commission scolaire des Découvreurs, Commission scolaire Marie-Victorin, Commission scolaire des Draveurs, Commission scolaire des Patriotes et Commission scolaire des Portages de l'Outaouais.

**Quelques propositions d'amélioration** de la part des répondants visent à simplifier les procédures de demandes d'aide et de comptabilisation des heures de travail, qui sont nécessaires en vue de l'évaluation des services du Mouvement. Un répondant à notre enquête explique que la tâche de comptabilisation, que certains bénévoles trouvent fastidieuse, est assurée par la responsable du comité d'école des Aidants scolaires ou par le secrétariat de l'établissement afin de leur faciliter la tâche. Il est déjà prévu qu'une prochaine version de l'extranet apportera certains changements à cet égard.

Des **commentaires plus précis concernent d'autres inconvénients** : la plateforme informatique, jugée pas toujours conviviale pour les néophytes ou connaissant des ratés (pas toujours de réponses aux demandes ou de possibilité d'adapter ces réponses aux besoins particuliers, aspects visuels et polices de caractère à améliorer, comptabilisation des heures un peu longue et compliquée), les lourdeurs administratives et les pièges de la micro-gestion, qui laissent peu de liberté aux subalternes, une documentation à dynamiser (style trop lourd, détails superflus, présentation linéaire, etc.), un manque de suivi et des problèmes de communication (discours commun, relations interpersonnelles entre les bénévoles et les enseignants). Toutefois, dans l'ensemble, les remarques restent très positives.

Les recommandations des intervenants vont dans le sens de la simplification des façons de faire et de l'adaptation du matériel et de l'approche aux nouveaux secteurs à investir (ordre secondaire, CPE, université et autres). Ils mentionnent aussi qu'il importe de **demeurer réaliste dans les visées de développement** de l'organisme, de **renforcer ce qui existe** déjà avant d'étendre et de diversifier les services et, finalement, de préparer la relève de façon à éviter d'épuiser les forces vives actuellement à l'œuvre dans le Mouvement.

Il faut ajouter que le Mouvement procède à une évaluation de ses services au moment de la troisième formation des membres du comité d'école des Aidants scolaires, qui a lieu en juin. Par contre, les **bénévoles ne sont pas sollicités** à cette étape. On trouve pourtant, dans la littérature, des recommandations invitant les organismes à évaluer régulièrement leurs actions, notamment en sollicitant les réactions des bénévoles, du personnel et des élèves, ainsi que sur les façons d'améliorer leurs pratiques<sup>16</sup>. Les données colligées sont utiles lorsque vient le temps d'estimer la valeur ajoutée de la contribution des bénévoles, qualitativement et quantitativement.

En prévision de la fin de l'année scolaire 2018-2019, le Mouvement a entrepris une démarche d'évaluation systématique auprès de chacun des groupes d'acteurs participants, tant les bénévoles que les responsables et le personnel des établissements. Cette démarche permettra fort probablement d'obtenir un meilleur portrait de la réalité.

Le Mouvement, qui compte sur sa **bonne réputation d'efficacité et de rigueur** pour promouvoir ses services dans les établissements, a tout intérêt à atteindre de hauts standards de qualité en matière de gestion et d'évaluation.

## Les facteurs facilitant l'adhésion au Mouvement

L'histoire du mouvement des Aidants scolaires montre que le développement d'une culture du bénévolat dans un établissement ne va pas nécessairement de soi et qu'elle **prend du temps à s'instaurer**, soit de trois à cinq ans, estiment les gestionnaires du Mouvement.

### Créer un lien de confiance

Les répondants sont unanimes pour dire que la **clé réside en premier lieu dans la création d'un lien de confiance**. Il s'agit donc d'une démarche à long terme dont il faut continuellement rappeler les avantages, notent plusieurs répondants, ne serait-ce que parce que le personnel des établissements se renouvelle constamment de même que les jeunes, leurs parents et les bénévoles eux-mêmes.

Plusieurs directions d'école et membres du personnel ont l'ouverture qu'il faut au départ pour reconnaître les avantages que procure le recours aux bénévoles dans le cadre d'un système de gestion bien structuré. La dynamique de l'école y est généralement favorable. La plupart du temps, les contacts personnels et les témoignages positifs sont cités pour expliquer de quelle façon le mouvement des Aidants scolaires a réussi à susciter l'adhésion d'un établissement.

La qualité du travail réalisé jusqu'à présent, la rigueur et la structure de fonctionnement des Aidants scolaires, qui fait le pont entre les demandes d'aide et les bénévoles, sont cités comme étant des atouts. Sont également perçus comme tels **la motivation, l'expérience et le comportement des bénévoles**. Une fois le lien de confiance créé entre le personnel de l'établissement et une personne bénévole (réputation établie, présence sur place fréquente, etc.), les demandes d'aide se multiplient et passent même directement du personnel à la personne bénévole sans l'intermédiaire de la plateforme numérique.

### Le sens de l'écoute

**« Le mouvement des Aidants scolaires écoute beaucoup ses partenaires. Le sens de l'écoute est là. Le respect aussi. »**

Source : Un membre de l'équipe de direction.

Par contre, dans le cas contraire où, pour une raison ou une autre, le lien de confiance se brise – bénévoles non sollicités, personnel insatisfait du suivi, écart entre le discours annoncé et la réalité, interrelations négatives, etc. –, le rétablissement de rapports positifs devient nettement plus ardu.

La présence sur le terrain des responsables de section et du comité des Aidants scolaires, soit d'un interlocuteur qui connaît bien le milieu et ses valeurs, à qui se référer en cas de besoin et capable d'assurer un suivi auprès de la direction, du personnel et des bénévoles, est aussi perçue comme un progrès. Le fait que la demande d'aide de la part du personnel ne soit jamais obligatoire représente un autre avantage.

## L'essayer, c'est l'adopter

Nous n'avons pas recueilli beaucoup de commentaires négatifs sur l'attitude des bénévoles. Au contraire, les répondants à l'enquête s'entendent pour dire que les **bénévoles sont des gens vraiment motivés, dont les interventions s'avèrent très stimulantes** pour les jeunes comme pour les enseignants. De ce point de vue, les bénévoles apparaissent comme un cas modèle d'engagement pour les autres.

Les répondants ont maintes fois mentionné que plusieurs membres du personnel ne **connaissent pas les services offerts** par le Mouvement et que, **sans expérience concrète, ils ne savent pas ce qui peut être confié à des bénévoles**. Une répondante fait remarquer que certains sont gênés de demander de l'aide pour des tâches qui leur apparaissent moins intéressantes à réaliser. Il semble exister une réelle méconnaissance des services du Mouvement qu'il faut pallier.

Lorsque le personnel vit une expérience d'aide bénévole, cette expérience **s'avère le plus souvent positive, et le lien de confiance se concrétise**. « L'essayer, c'est l'adopter », constate une répondante. La satisfaction est telle que **cela en fait de nouveaux promoteurs** auprès de leur entourage. Les répondants à l'enquête parlent alors d'un effet d'entraînement très important auprès des collègues sur lequel on peut compter pour étendre le Mouvement.

## Les frais d'adhésion

On note que les frais de cotisation ne sont pas nécessairement perçus comme une barrière à l'adhésion des établissements, même si le budget des écoles – dont une part est fixée suivant le nombre d'élèves – est souvent très serré. Toutefois, ces frais représentent **une dépense que les gestionnaires doivent motiver**. Les observations des répondants à l'enquête traduisent le fait que la dépense est faible pour ce à quoi elle donne accès. Par contre, si la demande d'aide bénévole reste peu élevée dans un établissement, cette dépense demeure difficile à justifier. Par ailleurs, des commentaires ont aussi été émis sur la **nécessaire transparence** qu'il importe d'avoir dans l'utilisation des budgets de l'organisation, et en particulier de ces cotisations.

Du point de vue du fonctionnement des Aidants scolaires, le Mouvement doit pouvoir expliquer à ceux qui s'interrogent qu'il s'agit d'un moyen d'autofinancement lui assurant un fonctionnement de base et une certaine pérennité. Il en va, là aussi, de l'établissement du lien de confiance entre les acteurs.

# Les facteurs contraignant l'adhésion au Mouvement

## Une question de perception

Des études menées auprès de parents bénévoles indiquent que les attitudes et les perceptions du personnel par rapport au bénévolat en milieu scolaire **varient largement d'une école à l'autre**, suivant la capacité d'ouverture de chacune. On peut observer le rôle fondamental de la direction dans la création d'une culture d'école qui encourage et valorise la participation des parents dans l'établissement<sup>LVI</sup>.

On trouve les mêmes constats dans la littérature et les entrevues menées par des participants au mouvement des Aidants scolaires, ce qui explique certainement le fait qu'il n'y ait pas plus de demandes d'aide bénévole dans les établissements ou **pas autant de demandes que de bénévoles prêts à donner un coup de main**, avec une nuance toutefois. Comme le précise une répondante à l'enquête, l'attitude possiblement négative concerne le bénévolat, mais jamais les personnes bénévoles. Au contraire, les commentaires recueillis auprès des répondants qui connaissent bien le Mouvement soulignent plutôt leurs nombreuses qualités.

## La place des parents

Malgré la reconnaissance explicite du rôle des parents en éducation depuis le rapport Parent, le lien avec les parents n'est pas nécessairement partie intégrante de la pratique professionnelle des enseignants, rapporte une étudiante en travail social dans son mémoire de maîtrise. Il demeure plutôt facultatif<sup>LVII</sup>.

En général, les enseignants tendent souvent à limiter leur implication au parascolaire, au cadre familial et aux activités programmées par eux. Pour les enseignants, la participation en classe des parents est **synonyme de beaucoup de travail**. Dans les recherches, on observe souvent des perceptions aux antipodes les unes des autres : les parents sont jugés comme « trop » (envahissants, exigeants, etc.) ou « pas assez » (peu présents, ils n'interviennent pas, etc.), ajoute l'auteure. Il n'y aurait qu'une petite partie des enseignants qui seraient ouverts à une participation plus active des parents au sein de l'école.

**Du côté de la communauté anglophone, les parents sont davantage considérés comme des partenaires**, dont l'une des obligations vis-à-vis de l'éducation de leurs enfants est de s'impliquer dans leur école, souligne un informateur clé. Cet appel aux partenaires sera une tendance forte des prochaines années en éducation, prédit-il.

Comme le signale la Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ), il faut admettre que certains parents ne savent pas trop comment intervenir à l'école et qu'ils peuvent parfois s'y prendre maladroitement, sans respecter les rôles et les responsabilités des autres partenaires. Les expériences passées peuvent avoir désabusé des parents et des membres du personnel. « Par contre, nombreux sont ceux qui y croient toujours et font les efforts nécessaires pour assurer une participation parentale de qualité. »<sup>LIX</sup>

## Des réticences à l'égard d'une présence étrangère

La FCPQ se demande, plus généralement, s'il faut ouvrir les portes de l'école ou lui conserver un caractère plus réservé. Les réponses à cette question sont bien différentes selon les perceptions, les expériences vécues et la conception de l'école des personnes interrogées. Les changements apportés aux structures de participation lors de la dernière réforme de l'éducation visent à développer un véritable partenariat entre les parents, la communauté et l'école, mais la partie n'est pas gagnée.

Les enseignants peu familiarisés avec l'aide bénévole ont parfois des réticences par rapport à la présence dans leur salle de cours de personnes étrangères ou de parents, perçus comme des intrus. **L'absence de lien de confiance** avec les bénévoles ou la  **Crainte que ces personnes s'ingèrent dans leur enseignement** semblent être à l'origine de cette réticence<sup>LX</sup>.

Les répondants à notre enquête signalent aussi l'existence parfois d'une telle méfiance dans leur milieu, résultant d'expériences malheureuses (des bénévoles qui empiètent sur les tâches des enseignants, les accaparent ou veulent un accès privilégié à la direction et aux enseignants, etc.). Cette inquiétude semble être l'une des principales entraves à la demande d'aide bénévole en classe.

Malgré l'engagement à la confidentialité, des enseignants auraient **peur du jugement possible** sur leurs approches, leurs comportements ou le manque d'autonomie qu'on pourrait leur reprocher en constatant qu'ils font appel aux bénévoles. Les expériences négatives avec des bénévoles ayant manqué de discrétion ont aussi un **effet boule-de-neige à long terme**. D'autres s'inquiètent de ne pas avoir d'affinité, « d'atomes crochus », avec la personne bénévole.

Enfin, une certaine méfiance, qu'on peut dire légitime, se manifeste lorsqu'il est question de laisser quelqu'un qu'on connaît peu intervenir directement auprès des jeunes. L'enquête sur les antécédents judiciaires rassure le personnel des établissements, mais ne dit pas tout sur une personne. Or, il importe d'avoir aussi **des garanties sur l'intégrité morale des bénévoles**. C'est un aspect plus sensible qui montre l'importance d'un contact personnel avec les bénévoles.

## Des conditions gagnantes selon la FCPQ<sup>LXI</sup>

- Établir un climat de confiance entre les partenaires.
- Accepter de partager ses connaissances et ses ignorances.
- Compter sur un leadership fort et efficace.
- Faire en sorte que chacun se retrouve gagnant.

## D'autres contraintes

D'autres raisons expliquant la réticence du personnel et de la direction des établissements à faire appel aux bénévoles ressortent des entretiens.

Tout d'abord, le refus de certaines directions et de certains enseignants s'explique souvent par la crainte de devoir gérer un dossier supplémentaire ou de se retrouver avec un surcroît de travail. La « **surcharge de travail** » est fréquemment

invocée dans la littérature tout comme dans les entretiens. L'accueil, la création d'un comité supplémentaire, l'organisation physique des lieux, la formulation d'une demande par l'intermédiaire de la plateforme informatique et l'attente d'une réponse, les consignes à donner aux bénévoles, leur encadrement, la comptabilisation du temps de travail, etc. sont des tâches qui peuvent **paraître lourdes et compliquées à certains**. Plutôt que de voir dans les bénévoles l'aide qu'ils peuvent apporter, ces personnes y voient une surcharge de travail. « Comme si l'on dérangeait le personnel », soulignent des bénévoles.

Au secondaire, les **besoins dans certaines matières sont plus pointus qu'au primaire** (physique, informatique, mathématiques, etc.) et requièrent donc des bénévoles ayant des compétences particulières dans ces domaines. L'organisation du temps, par disciplines et suivant des plages horaires bien délimitées, rend l'appel aux bénévoles plus **complexe à planifier**.

Pour les activités spéciales, il semble qu'on fasse plus naturellement appel aux élèves eux-mêmes pour donner un coup de main, ce qui crée une occasion d'instaurer une dynamique positive dans l'établissement. La présence des parents étant très peu ancrée au secondaire, la méconnaissance des services que peuvent offrir les bénévoles paraît plus grande qu'au primaire, soulignent des répondants.

Dans un environnement syndiqué comme celui de l'enseignement et en l'absence de critères précis permettant de délimiter clairement l'action bénévole, le volontariat mis à profit pour des tâches qui reviennent au personnel rémunéré pourrait aussi expliquer les réserves des administrateurs et du personnel. Nous n'avons eu que peu de commentaires à cet effet, mais la préoccupation existe. **Les tâches des bénévoles ne doivent pas empiéter sur celles du personnel** rémunéré qui, elles, sont très bien définies.

## Le bénévolat / la tâche rémunérée

Le champ du bénévolat en milieu scolaire n'est pas circonscrit autrement que par le fait qu'il s'agit d'un complément au travail du personnel rémunéré et qu'aucun budget n'est disponible pour les tâches à réaliser.

### Recommandation 2

Il est recommandé au Mouvement de poursuivre ses efforts de structuration en :

- établissant des bases solides d'organisation et de fonctionnement de manière à atteindre les plus hauts standards de qualité en matière de gestion (description des tâches, critères de sélection des responsables de comité et de section, règles de communication, évaluation des résultats, etc.);
- amorçant son expansion de façon progressive et réaliste;
- apportant quelques améliorations à ses façons de faire, comme suggéré par les répondants à l'enquête (simplification des procédures, lisibilité des documents, communication, etc.);
- restant à l'écoute des demandes d'adaptation des services à la réalité des différents milieux afin de continuer à améliorer les services;
- évaluant en continu l'efficacité des services offerts et en mettant les bénévoles à contribution à cette fin;
- gérant les budgets avec transparence, en particulier les cotisations des membres;
- veillant à préparer une relève au sein du Mouvement.

### Recommandation 3

Il est recommandé de redoubler d'efforts afin :

- de développer un lien de confiance entre les intervenants (bénévoles, enseignants, représentants du Mouvement, acteurs de la communauté, etc.);
- de mieux cerner les besoins d'aide bénévole dans les établissements;
- d'informer les directions et le personnel sur le type d'aide que les bénévoles peuvent apporter en leur suggérant toute une variété de tâches concrètes en exemple;
- de réduire autant que possible la charge de travail que peut générer le recours aux bénévoles pour le personnel des établissements (planification des demandes, formation sur les règles de fonctionnement de l'école, les règles de conduite et la répartition des tâches, comptabilisation des heures, suivi du travail et de la satisfaction, etc.).

# 4

## La gestion des bénévoles

Du côté des bénévoles, on constate qu'ils ont des attentes et des besoins bien définis lorsqu'ils s'engagent dans une organisation. Il est important de **comprendre ces attentes et ces besoins et d'y répondre**. Dès le départ, les guides de gestion des bénévoles recommandent de mettre en place un bon programme d'initiation et d'accueil des personnes<sup>LXII</sup>. Cette approche est tout aussi importante vis-à-vis de la direction du personnel des établissements, car elle permet de les rassurer en les déchargeant de cette tâche.

### Des ressources disponibles

Le Portail des gestionnaires et des bénévoles de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) rend accessible toute une série de fiches sur l'accueil, la formation, la concertation, etc. pour soutenir et développer le bénévolat. Ce site constitue une source de renseignements utiles, facile à consulter.

[https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw030?owa\\_no\\_site=1847](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw030?owa_no_site=1847)

### Le bien-être des bénévoles

La gestion des bénévoles est une profession qui ne s'improvise pas<sup>LXIII</sup>. Les organismes qui font appel aux bénévoles sont amenés à cadrer leur mode de gestion selon les types de bénévoles à qui ils ont affaire<sup>LXIV</sup>. Par exemple, les gestionnaires doivent adapter les tâches et les horaires et faire preuve de souplesse avec les bénévoles « intermittents ». Il leur faut créer, dans leurs organisations, les conditions qui **assurent à tous une expérience satisfaisante et de qualité**. Ils doivent offrir un encadrement de type « coaching », créer une ambiance de plaisir entre bénévoles, savoir les remercier et montrer l'utilité de leur contribution<sup>LXV</sup>.

Les bénévoles apprécient la gestion participative. Ils **se veulent davantage des partenaires** que des auxiliaires. Les principes de la gestion des ressources humaines devraient s'appliquer aux bénévoles, tout en tenant compte de leur spécificité. Ne pas le faire risque de rendre plus difficile le recrutement d'une relève, car cela influe sur la motivation des bénévoles. En effet, certains coordonnateurs peuvent avoir de la difficulté à adapter la tâche bénévole et reproduire les exigences du travail sans considération pour la demande de souplesse des bénévoles en général et, en particulier, devant certaines attentes des personnes retraitées qui ne souhaitent pas se retrouver dans une situation qui reproduit les exigences de travail<sup>LXVI</sup>.

Les principaux bénéfices au maintien de l'engagement des bénévoles seraient d'avoir du plaisir avec les autres, d'expérimenter la réussite, ce qui implique d'assurer une certaine animation, de réaliser un suivi avec eux sur les résultats obtenus et de leur manifester de la reconnaissance. Les bénévoles apprécient la convivialité, la socialisation et la découverte d'un univers qui leur est inconnu, comme nous l'avons déjà souligné. Ils veulent avoir un sentiment d'utilité sociale. Par conséquent, la **qualité de la relation** avec l'organisme demandeur et les bénévoles est primordiale.

Pour ce faire, on incite les organisations à veiller à l'humanisation de la gestion des bénévoles au quotidien, ce qui favoriserait un plus grand bien-être de ceux-ci dans leur engagement bénévole<sup>LXVII</sup>.

### Le transport scolaire pour les parents bénévoles

Les parents qui agissent comme bénévoles peuvent avoir accès à un transport scolaire sur une base temporaire, précise la Politique de transport scolaire du Central Québec School Board.

[https://www.cqsb.qc.ca/documents/3529937/3530527/TRANSPORTATION+POLICY\\_FR\\_2018.pdf/14b23bbe-a2b2-4460-abbd-4daa0bac3c90](https://www.cqsb.qc.ca/documents/3529937/3530527/TRANSPORTATION+POLICY_FR_2018.pdf/14b23bbe-a2b2-4460-abbd-4daa0bac3c90)

Les meilleurs programmes de bénévolat en milieu scolaire, dit-on, sont ceux qui permettent aux bénévoles de participer au plus large éventail d'activités possible<sup>LXXIII</sup>. Le Cadre de leadership de l'Ontario va plus loin en soulignant l'importance de **partager le leadership** entre tous les acteurs (direction, enseignants, parents, élèves) dans le but de créer une organisation plus démocratique, de fournir un maximum d'occasions d'apprentissage collectif et d'accroître ainsi la capacité à réagir aux nombreux enjeux complexes auxquels font face les écoles<sup>LXX</sup>. Les bénévoles et les autres membres de la communauté sont aussi considérés dans cette perspective d'ouverture. À cet égard, les directions et les enseignants gagnent à **développer des compétences et des stratégies de liaison** qui leur permettent de faire participer efficacement l'ensemble des intervenants.

## Le recrutement

Malgré les effets positifs largement reconnus de la participation bénévole dans les écoles, la plupart des documents recensés dans la revue de littérature soulignent que le principal problème reste celui du recrutement des bénévoles, un problème qui s'avère de plus en plus difficile, au Québec comme ailleurs<sup>LXX</sup>. Le bénévolat qui exige une implication régulière est celui qui pose le plus de problèmes de recrutement aux organisations<sup>LXXI</sup>.

Plusieurs organismes communautaires se plaignent de l'insuffisance de bénévoles, de la difficulté à les recruter et à retenir ceux qui sont en place. Ces difficultés seraient dues à la complexité des besoins des bénéficiaires des services, aux nombreuses sollicitations, à la peur de l'engagement, au vieillissement de la population, à la spécialisation du bénévolat et aux exigences qui s'y rattachent, à la crainte de prendre la place des travailleurs et au manque de temps. Dans ce contexte, il semble que la **relève bénévole soit actuellement menacée** au Québec<sup>LXXII</sup>. Le **manque d'information et de publicité sur les besoins d'aide** bénévole à combler serait en partie en cause.

### Des stratégies de recrutement courantes

- Bouche-à-oreille (le plus utilisé et le plus efficace<sup>LXXIII</sup>)
- Publications (journaux locaux, cahiers communautaires, etc.)
- Référence d'un centre d'action bénévole
- Cours de préparation à la retraite
- Technologies numériques (Web, réseaux sociaux)
- Implication de la famille (bénévolat intergénérationnel)

En Nouvelle-Écosse, une étude indique qu'il existe toute une diversité de modes de recrutement : les bulletins d'information aux parents, les annonces/lettres spéciales aux membres de la communauté, le bouche-à-oreille et les associations de parents et d'enseignants<sup>LXXIV</sup>. Parmi les moyens possibles cités lors des entrevues figurent une rubrique dans chaque numéro de l'infolettre aux parents, une présentation aux rencontres de parents, notamment à celle de préparation à la rentrée avec les nouveaux parents, une présentation aux soirées de reconnaissance des bénévoles ou aux soirées de départ à la retraite, un babillard, des invitations aux associations de retraités, aux résidences pour personnes âgées, une rubrique sur le site Web de l'école, un message dans Facebook.

Les cartes postales du mouvement des Aidants scolaires, que les jeunes rapportent à la maison, apparaissent comme un moyen original et efficace qui mise sur les liens interpersonnels par l'intermédiaire de l'élève. Lorsqu'on réussit à les établir, de tels liens facilitent la création d'une **relation de confiance, une relation qui fait une différence** et qui a souvent un effet d'entraînement dans l'entourage. Les bénévoles satisfaits deviennent de très bons ambassadeurs à cet égard<sup>LXXV</sup>.

Dans certaines écoles adhérentes de longue date au Mouvement, où la culture du bénévolat est bien implantée, ce sont les enseignants qui, en début d'année, remettent aux parents une invitation à devenir bénévole. Le recrutement se fait pour une très large part dans la famille et l'entourage des élèves.

Les bénévoles sont plus sensibles lorsqu'on leur fait une demande personnellement, qu'on leur signifie qu'on a besoin d'eux et que l'on croit qu'ils peuvent accomplir une tâche avec succès<sup>LXXVI</sup>. Cela semble encore plus efficace lorsqu'on leur dit que les activités ne peuvent pas se développer, commencer ou fonctionner sans leur aide, c'est-à-dire lorsqu'on leur signifie **qu'ils peuvent faire une différence**.

## La diversification des bassins de recrutement

Au Québec, une étude sur le bénévolat des aînés indique qu'il est essentiel d'innover si l'on veut assurer une relève<sup>LXXVII</sup>. Pour faire face aux pénuries de bénévoles, il est intéressant de diversifier les bassins de recrutement. Les programmes de recrutement qui ne se cantonnent pas aux parents et qui font appel à des groupes comme les aînés et les jeunes sont très prometteurs, signalent des chercheurs<sup>LXXVIII</sup>.

## Des bassins de recrutement potentiel

- Élèves du secondaire, étudiants des cégeps et des universités dont un projet humanitaire ou un projet de bénévolat est prévu au programme d'études
- Étudiants en sciences de l'éducation
- Membres de clubs amateurs spécialisés (ornithologie, aviation, foresterie, etc.)
- Organismes sportifs, culturels et de loisir
- Immigrants pour qui le bénévolat est souvent un premier pas vers l'intégration
- Associations de personnes âgées et résidences pour aînés

La démarche de recrutement a tout avantage à viser deux cibles différentes : le **bénévolat à long terme** et le **travail bénévole ponctuel**, les deux types ne répondant pas aux mêmes besoins, souligne un répondant.

Une répondante à l'enquête suggère de **recruter des bénévoles dans le secteur des établissements à desservir, de façon à minimiser les déplacements**. En effet, les bénévoles veulent de plus en plus avoir une incidence sur leur milieu de vie et souhaitent s'engager à proximité de chez eux<sup>LXXX</sup>. Le recrutement pourrait viser la famille et l'entourage des jeunes, mais aussi les résidents, les commerçants de même que les entreprises et leurs employés qui sont **dans le voisinage**. Cette approche contribuerait à l'ouverture de l'école à la communauté.

En cas de difficulté, la **concertation entre les organismes** qui connaissent les mêmes besoins pourrait aussi faciliter la recherche de solutions communes efficaces. Enfin, la qualité de l'accueil dans l'établissement, la **possibilité de faire un essai** avant de s'engager et également la formation des recrues, avant que celles-ci n'acceptent de participer, sont des avenues porteuses<sup>LXXX</sup>.

## L'équilibre entre l'offre et la demande

Dans l'état actuel des choses, le mouvement des Aidants scolaires ne connaît pas de problème de recrutement, sauf dans le cas de son essai dans un CPE. L'offre de bénévoles est suffisante pour répondre à la demande d'aide dans les établissements et même plus forte que les besoins exprimés. Dans le cadre d'une organisation qui reste encore très locale, les contacts personnels entre les responsables du Mouvement et les bénévoles et entre les bénévoles eux-mêmes sont courants et donnent de bons résultats au chapitre du recrutement.

La situation dans les établissements adhérents au Mouvement semble poser le problème inverse. Les bénévoles s'y trouvent en nombre suffisant, mais **ne sont pas toujours assez sollicités**, ce qui peut avoir pour effet de démotiver les volontaires. Ceux-ci abandonnent parce qu'on ne reconnaît pas leur valeur<sup>LXXXI</sup>. Ce problème a été mentionné à quelques reprises lors des entrevues. **L'équilibre entre offre et demande** est nécessairement un objectif à atteindre, en évaluant plus précisément les besoins des établissements au départ ou en procédant à une répartition des bénévoles dans les établissements d'un même secteur, si cela est possible.

Lorsque des bénévoles sont déjà présents dans un établissement au moment où celui-ci adhère au Mouvement, ils sont invités à s'inscrire sur la plateforme numérique. Cela se fait avec plus ou moins de succès, semble-t-il, et sans que le Mouvement convienne nécessairement d'une entente de complémentarité et de collaboration avec les autres organismes impliqués.

## L'encadrement des bénévoles

En ce qui concerne l'encadrement des bénévoles, la première règle consiste à **exprimer clairement les attentes** à leur endroit. Les enseignants doivent confier des responsabilités précises aux bénévoles et assurer un suivi des résultats avec eux<sup>LXXXII</sup>. Ils doivent déterminer le niveau approprié d'aide qu'ils souhaitent obtenir de la part des bénévoles et solliciter de préférence leurs talents naturels<sup>LXXXIII</sup>.

Les mesures d'encadrement des bénévoles devraient débiter par un rappel sur la répartition des tâches. Il est important de leur donner des **balises claires quant au rôle de chacun**, précise une répondante. Une des difficultés que relève la littérature réside dans la création d'équipe enseignant/volontaire où chacun comprend bien son rôle et celui de son partenaire<sup>LXXXIV</sup>.

En effet, tous ont conscience que les bénévoles ne doivent pas être utilisés pour remplir les tâches des enseignants et des autres employés rémunérés de l'école. Les informateurs clés du Mouvement sont unanimes à cet égard. Il faut être très clair sur la répartition des tâches. L'apport des bénévoles étant complémentaire, il devrait se limiter aux activités supplémentaires de la classe et de l'établissement<sup>LXXXV</sup>. Des rencontres entre le personnel des établissements et les bénévoles pourraient **faciliter une compréhension commune** de ce partage des tâches, suggère une répondante.

Une autre règle d'or en matière d'encadrement des bénévoles touche la **communication, qui doit être fréquente et claire** (rubrique dans l'infolettre de l'établissement, contact de suivi pour savoir si tout se passe bien, brève rencontre, court sondage de satisfaction des bénévoles et du personnel, etc.)<sup>LXXXVI</sup>. Les demandes doivent être précises sur ce que l'on attend des bénévoles. Il semble que des requêtes peu précises puissent être la cause d'anxiété chez les bénévoles<sup>LXXXVII</sup>.

En Alberta, les conseils scolaires sont encouragés à se donner une politique pour régir la sélection, les rôles et les responsabilités ainsi que les activités des bénévoles. On exige de ceux-ci qu'ils remplissent et signent un formulaire dans lequel ils déclarent avoir lu la politique et compris ce que l'on attend d'eux<sup>LXXXVIII</sup>. Le **filtrage et le code d'éthique** font partie des procédures qui, une fois bien établies, s'avèrent efficaces et ne nécessitent pas d'interventions supplémentaires. C'est le cas pour le mouvement des Aidants scolaires, dont on dit qu'il **sécurise la direction et le personnel** des établissements.

Généralement, les établissements qui font appel au bénévolat disposent d'un document qui donne aux volontaires les renseignements de base sur les bâtiments, le personnel et les routines de l'école. Une façon courante de s'occuper des bénévoles consiste en la formation d'un comité d'école chargé d'accueillir les nouveaux, de leur faire visiter l'école et de les informer sur le travail qui pourra leur être demandé<sup>LXXXIX</sup>. C'est l'option retenue par le Mouvement. Une façon complémentaire de faciliter leur intégration serait d'organiser un **système de compagnonnage** qui rend l'expérience des nouveaux bénévoles plus agréable, les sécurise et les met en confiance.

## Un responsable sur le terrain

Une étude rapportant le résultat de recherches sur les programmes de bénévolat dans le secteur public indique que les meilleurs programmes sont ceux où un gestionnaire ou un coordonnateur clairement identifié est entièrement responsable de son administration, qu'il est chargé de faire le lien entre les demandes d'aide et les bénévoles inscrits puis qu'il assure le suivi avec eux<sup>XC</sup>.

S'il est important de favoriser la valorisation et la reconnaissance des bénévoles, et de montrer de la souplesse envers eux pour ce qui est des horaires, de l'intensité de l'implication et des tâches à accomplir, il n'est **pas toujours facile d'actualiser ces bonnes intentions** au quotidien<sup>XCI</sup>. Pour ce faire, les responsables se doivent de rester à l'écoute des besoins du personnel et également des bénévoles, que ce soit en matière de soutien régulier, de relations entre eux et avec les enseignants, d'acquisition de connaissances ou de nouvelles responsabilités. À cette fin, la proximité d'un responsable sur le terrain est importante.

Toutefois, dans la réalité, la majorité des coordonnateurs exercent de nombreuses autres responsabilités qui restreignent le temps qu'ils peuvent consacrer à la supervision des bénévoles. Certains pensent par ailleurs qu'il peut être judicieux de **faire gérer les bénévoles par d'autres bénévoles plus expérimentés**<sup>XCI</sup>. Il semble que ce soit une pratique prometteuse pour les écoles, où la responsabilité des programmes de bénévolat incombe souvent à des membres du personnel débordés.

Dans le cas du mouvement des Aidants scolaires, la présence sur le terrain de responsables de section dans la commission scolaire et d'un responsable du comité des Aidants scolaires dans chaque école participante permet d'apporter aux bénévoles un soutien au besoin. Cette présence devrait faciliter l'**encadrement et le suivi du travail réalisé par les bénévoles**, ce qui est **réassurant pour la direction et le personnel** de l'établissement. Elle devrait aussi viser à saisir les besoins d'aide et amener la direction et le personnel à les exprimer. La connaissance et l'expérience que les responsables de section et les membres du comité des Aidants scolaires ont de l'école et des services du Mouvement sont des gages de succès. L'expérience montre cependant qu'un trop fort roulement des membres de ce comité nuit à l'ancrage des Aidants scolaires dans l'établissement.

## L'intégration des bénévoles comme membres d'une équipe

Les bénévoles qui participent au mouvement des Aidants scolaires **apprécient le fait de faire partie de l'équipe-école**, d'être accueillis dans un espace qui leur est réservé ou au salon du personnel, d'être invités à des causeries et à des conférences sur des thèmes qui leur permettent de parfaire leurs connaissances. Plusieurs aiment le travail en équipe, en particulier les jeunes lorsqu'ils sont avec d'autres jeunes. S'ils se sentent bien accueillis et appréciés, les bénévoles vont avoir envie de revenir. C'est là une façon de les motiver et de les fidéliser<sup>XCI</sup>.

Les gestionnaires du Mouvement sont eux aussi conscients de l'importance d'intégrer les bénévoles comme membres d'une équipe de travail, d'apporter un soin particulier à instaurer un environnement inclusif, propice à leur intégration et au **développement d'un sentiment d'appartenance**, de soigner également l'accueil, les liens avec le personnel, les rétroactions et la reconnaissance du travail qu'ils accomplissent. Selon eux, il s'agit là d'un moyen de retenir ces personnes, d'en attirer d'autres et de faire progresser le Mouvement. Toutefois, la mise en pratique de ces principes reste à améliorer. Elle devrait faire partie de la démarche de structuration du Mouvement. Plusieurs répondants à notre enquête estiment que cette approche permet de mieux faire connaître les bénévoles dans l'établissement et, conséquemment, de **susciter davantage de demandes d'aide**.

L'expérience semble montrer que la **présence d'un bénévole comme membre du comité d'école** des Aidants scolaires améliore les liens et la communication entre les différents intervenants et rend les services offerts plus efficaces. On peut se demander s'il serait également avantageux de **confier certaines tâches (accueil, parrainage, suivi, etc.) aux bénévoles les plus chevronnés** et qui ont déjà établi des liens de confiance avec l'établissement. L'idée mériterait d'être expérimentée.

**« Les bénévoles constituent une ressource rare et précieuse et méritent d'être traités avec tact, discernement et considération. »**

Source : Centre d'action bénévole Ottawa-Carleton (1992). Pourquoi les gens font du bénévolat, Patrimoine canadien, <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/pourquoi1.htm>.

## La formation des bénévoles

Au moment d'accueillir les bénévoles, il convient de les présenter au personnel et de leur faire visiter les installations, mais il importe également de prendre le temps de leur expliquer ce qu'est la réalité d'une école.

L'école est plus qu'un lieu d'enseignement régi par la Loi sur l'instruction publique. Il s'agit d'un milieu de vie, d'un espace de socialisation, incluant des périodes de cours, un service de garde et des activités parascolaires. Toutes les écoles ont adopté un projet éducatif et un plan de réussite. Elles présentent des particularités qui leur sont propres et que les bénévoles ont avantage à connaître pour pouvoir répondre adéquatement aux demandes.

Une formation appropriée, donnée au moment opportun, est essentielle pour que l'engagement des bénévoles soit efficace et satisfaisant, nous indique la littérature scientifique. C'est **la formation qui motive les bénévoles** à participer durablement et leur donne de l'assurance par rapport à leur engagement<sup>XCV</sup>.

En effet, la formation contribue à entretenir la participation, à relancer la motivation, à valoriser le travail et elle aide à la rétention des bénévoles. Offerte aux candidats qui n'ont pas encore accepté de mandat, elle sert à susciter leur engagement et à évaluer leurs aptitudes. Les écoles qui organisent de la formation emploient diverses modalités, à la fois formelles et informelles. La variété serait la clé de la réussite<sup>XCV</sup>.

### Les diverses stratégies de formation

- Discussions entre bénévoles
- Parrainage par des bénévoles d'expérience
- Cahiers, guides, autres documents
- Conseils du personnel
- Rencontres de groupe
- Séances de formation spécialisée (pour l'acquisition de compétences précises)

La formation **facilite l'intégration des bénévoles**, selon une répondante à notre enquête. Pourtant, le mouvement des Aidants scolaires y consacre assez peu d'efforts pour l'instant. La préparation des bénévoles se limite généralement à la transmission d'une pochette contenant les consignes et les procédures à suivre (lettre d'accueil, règles de vie dans l'établissement, comptabilisation des heures, code d'éthique, etc.). Bien que jugées suffisantes pour permettre aux bénévoles d'être autonomes, il semble que ces quelques informations pourraient être présentées de façon plus dynamique et qu'elles soient de peu d'utilité pour susciter un véritable sentiment d'appartenance.

Les rencontres de groupe auxquelles les bénévoles sont invités font partie des activités de formation habituellement prisées. Elles constituent une façon utile de leur donner une rétroaction, **d'écouter leurs commentaires**, de susciter des liens entre eux et le personnel de l'établissement, **d'encourager le travail en équipe** et de développer leur sentiment d'appartenance. Ce peut être une occasion de formation intéressante (présentation d'un conférencier), de mise au point ou d'activités sociales de reconnaissance de leur travail.

Lorsqu'ils ont lieu, les échanges entre les bénévoles et le personnel sont stimulants et sécurisants pour les uns comme pour les autres, aux dires de répondantes. Ils permettent de créer les liens entre le personnel et les bénévoles si **déterminants pour le succès de la démarche**, des liens qui amènent ceux-ci à se sentir parties prenantes de l'équipe de travail et qui vont contribuer à leur satisfaction et à leur rétention. En fin de compte, ces échanges **contribuent à améliorer les services**. Le Mouvement devrait les favoriser.

## Le Réseau d'Ottawa pour l'éducation

Le Réseau, créé en 1985, est un organisme de bienfaisance qui travaille avec les quatre conseils scolaires de la région. Il met à la disposition des bénévoles un large éventail d'outils et de ressources et leur offre une série de cours en présence et en ligne : technologies d'aide à l'apprentissage, anglais, stratégies d'apprentissage, pauvreté, etc. Le Réseau met également à la disposition des enseignants un guide de gestion des bénévoles et leur propose une formation à cet effet.

<https://onfe-rope.ca/fr/notre-travail/benevoles-dans-leducation-dottawa/>

La formule des déjeuners-causeries est fort appréciée par les bénévoles habituellement. Certains répondants à l'enquête ont mentionné l'intérêt qu'il y aurait pour le Mouvement de proposer des formations assez générales sur les stratégies d'apprentissage, les nouvelles approches en éducation et peut-être aussi des formations plus spécialisées relativement aux besoins plus particuliers des apprenants (francisation, techniques d'intervention, troubles d'apprentissage, etc.).

On peut penser également que la création d'un **réseau ou d'une communauté d'échange** avec d'autres bénévoles contribuerait à combler la demande de lien social de la part des bénévoles, à améliorer leurs pratiques et à faciliter leur fidélisation. Dans un même esprit, la création de **pools de ressources** à partager entre plusieurs établissements d'une même communauté permettrait tout à la fois de créer un lien social, de mettre en commun les efforts de formation et d'encadrement et, par la même occasion, de promouvoir les services du Mouvement<sup>xcvi</sup>.

## La reconnaissance du travail des bénévoles

Selon l'organisme Bénévoles Canada, il existe un écart entre la façon dont les bénévoles souhaiteraient être reconnus et les activités de reconnaissance qui leur sont offertes<sup>xcvii</sup>. Plusieurs répondants à la présente enquête ont aussi mentionné cette différence.

La reconnaissance du travail des bénévoles devrait **s'amorcer dès le recrutement**, ajoute Bénévoles Canada, en tenant compte des motivations de l'engagement et des compétences du candidat. Le fait de **comprendre ce que les bénévoles veulent tirer de leur expérience** et l'aptitude à leur proposer une variété de rôles constituent autant de modes de reconnaissance efficaces selon Bénévoles Canada. En outre, les activités de reconnaissance devraient être conçues sur mesure en fonction de la personne, de manière à refléter son degré d'engagement.

### « Le carburant du bénévole »

*« Le café est le carburant du bénévole », fait remarquer une répondante pour illustrer combien il importe d'accueillir chaleureusement les bénévoles.*

La gratitude et la reconnaissance permanentes sont indispensables pour entretenir la motivation des bénévoles. Elles peuvent être formelles (goûter, attestation, cadeaux, journée des bénévoles, etc.) ou informelles. **Toutes deux ont leur place.**

C'est d'abord **au quotidien et spontanément** que s'exprime la reconnaissance, soit dans les petits gestes de tous les jours, comme un bref mot de remerciement, un sourire, une salutation personnalisée<sup>xcviii</sup>. Bien que toutes simples, ces manifestations de reconnaissance favorisent la persévérance, développent l'estime de soi et le sentiment d'appartenance des bénévoles plus jeunes comme des plus âgés. La revue de littérature et les entrevues font ressortir le fait que les manifestations spéciales (fête des bénévoles, cérémonie officielle de reconnaissance, cadeaux de Noël, etc.) touchent moins les bénévoles que la reconnaissance et la valorisation exprimées en continu par le personnel des établissements et les élèves.

Dans l'ensemble, les bénévoles qui participent au mouvement des Aidants scolaires se disent bien accueillis dans les établissements, leur travail étant apprécié et leurs attentes, satisfaites.

Plusieurs bénévoles sont plus **motivés par le fait de connaître l'incidence de leurs efforts** que par l'obtention d'un certificat ou d'un cadeau en guise de reconnaissance, fait remarquer Bénévoles Canada. Une **rétroaction aux bénévoles** sur leur travail est primordiale. Elle valorise leur contribution et permet de soutenir et d'améliorer leurs actions. Ceux-ci l'apprécient, car on souligne alors que **leur apport est important**, fait remarquer un répondant.

Les interactions permanentes entre le personnel de l'école et les bénévoles, grâce à des conversations informelles, des séances de formation et des réunions sociales organisées pour mettre en valeur leur contribution, sont tout **aussi importantes pour les bénévoles que les gestes de reconnaissance**

### « C'est moi ton salaire! »

*C'est la réponse faite par un élève qui s'est mis à observer les oiseaux après l'intervention en classe d'une bénévole sur l'ornithologie. Celle-ci avait fait remarquer aux enfants que lorsqu'elle réussissait à intéresser quelqu'un à l'ornithologie, cela équivalait à un salaire pour elle.*

envers eux. Par ailleurs, on observe aussi que la mise en valeur du travail des bénévoles lors de manifestations publiques offre l'avantage de **donner en exemple l'intérêt de l'engagement** dans la communauté à tous les âges<sup>XCIX</sup>.

La revue de littérature permet de faire état de divers moyens existants pour valoriser le travail des bénévoles : accueil chaleureux, contacts personnels, remerciements dans les annonces sonores quotidiennes, offre de formation thématique suivant leurs centres d'intérêt, aménagement d'un espace à leur intention, mise en valeur de la contribution des bénévoles dans la présentation des réalisations de l'établissement, rétroaction personnalisée annuelle, manifestations spéciales, etc. Les répondants à notre enquête mentionnent fréquemment que les soirées reconnaissance organisées par les commissions scolaires sont appréciées.

## Le café du vendredi matin

Une fois par mois, le vendredi matin, l'école Westmount Park de Montréal accueille avec un café les parents qui souhaitent passer et donner un coup de main. Le café offre aux parents l'occasion, dans le cadre d'échanges informels, de mieux connaître l'école, de rencontrer d'autres parents et de s'impliquer dans l'établissement.

<http://westmountpark.emsb.qc.ca/volunteer.html>

Les participants au mouvement des Aidants scolaires insistent sur l'idée que les bénévoles se trouvent dans une **dynamique d'échange**. La gratification qu'ils obtiennent en contrepartie du temps et du travail qu'ils offrent s'exprime de diverses façons : le privilège de se sentir membre à part entière du projet ou de l'équipe, le sentiment d'appartenir à cette équipe, le plaisir de participer à une activité agréable et d'être traités avec considération. Lorsque c'est le cas – ce ne l'est pas à tout coup –, l'accord est dit « gagnant-gagnant ».

Les études menées auprès des bénévoles aînés soulignent que le travail volontaire n'est **pas toujours reconnu à sa juste valeur** par les organisations ni par la communauté, ce qui pourrait avoir un impact sur la volonté des bénévoles de poursuivre leur engagement. Ils ciblent les coûts générés par le bénévolat (transport, cartes de membres) comme étant parfois un obstacle potentiel à l'engagement, puisque ce ne sont pas tous les citoyens qui disposent des moyens nécessaires pour répondre à ces obligations<sup>C</sup>. Aucune réaction de ce type n'a été entendue de la part des répondants à l'enquête.

## Recommandation 4

Il est recommandé au Mouvement d'élaborer une procédure d'accueil et d'accompagnement des bénévoles dans les établissements de manière à renforcer le lien de confiance avec le personnel et à développer un sentiment d'appartenance chez les bénévoles. Cet encadrement fait partie intégrante d'une démarche de structuration.

Telles que décrites dans la présente section du document, diverses mesures et activités d'animation formelles et informelles, qui vont de l'accueil aux rencontres entre bénévoles et enseignants, en passant par la formation, la rétroaction et la délégation de certaines tâches aux bénévoles expérimentés, sont autant de gestes en ce sens. Ces actions permettront à la fois aux bénévoles de se voir considérés comme membres à part entière d'une équipe de travail et au personnel, de se sentir en confiance.

## 5

# Quelques éléments d'une stratégie de promotion

Les avantages de faire appel aux bénévoles peuvent **contribuer à promouvoir les services d'aide bénévole** et encourager le développement d'une culture du bénévolat en milieu scolaire. Cette section du document présente certains éléments à exploiter dans le cadre d'une stratégie de promotion ainsi que quelques-uns des moyens à mettre en œuvre pour les faire valoir.

Une des questions abordées lors des entrevues porte sur les besoins auxquels le bénévolat est en mesure de répondre en milieu scolaire. À partir de ces besoins, les répondants ont été amenés à spécifier les **avantages que le bénévolat apporte aux établissements**. La présente section aborde ces aspects.

## Des ressources pour répondre aux besoins en croissance

Pour certains répondants à l'enquête sur les Aidants scolaires, les **besoins sont de plus en plus nombreux et complexes** dans les écoles. L'intégration dans les classes de plus d'élèves ayant des besoins particuliers, le nombre croissant d'élèves en difficulté, le dépistage de plus en plus précoce des élèves à risque, l'augmentation du nombre d'élèves issus de l'immigration, la rareté des ressources, la pénurie de main-d'œuvre en enseignement, les exigences croissantes en matière de projets, etc. rendent la situation plus ardue à gérer pour le personnel des établissements. Dans ce contexte, le soutien des bénévoles pour effectuer certaines tâches précises, qui ne sont pas celles du personnel spécialisé, peut certainement **devenir plus attrayant**.

En conséquence, les écoles n'ont pas tellement le choix. Leur réalité se complexifie, et leur tâche s'alourdit, ce qui exige de multiples compétences qu'une équipe-école ne peut maîtriser de façon isolée, fait remarquer une répondante. Les organismes et les institutions de la communauté sont en mesure d'apporter une réponse à des besoins auxquels l'école seule ne peut répondre, ce qui permet à celle-ci d'élargir la gamme de services pour ses élèves et, donc, de **concentrer ses propres ressources sur sa mission éducative**. En outre, pour réussir à remplir leur mission, les écoles doivent **recourir à toutes les ressources qui sont à leur disposition**. Dans le souci de trouver réponse à leurs besoins, elles sont donc invitées à s'ouvrir à la communauté.

## Une aide qui prend différentes formes

Selon les répondants, le bénévolat dans les établissements scolaires répond à toute une diversité de besoins et se matérialise de différentes manières. Ses **avantages sont multidimensionnels**.

L'aide bénévole permet de donner un coup de main aux enseignants pour la réalisation de tâches auxiliaires qui peuvent facilement être déléguées (préparation du matériel, identification des fournitures scolaires, classement, rangement, etc.), ce qui leur laisse **plus de temps** à consacrer **aux aspects pédagogiques** ou offre une réponse ponctuelle à une surcharge de travail. Elle procure un soutien individualisé aux élèves ayant des besoins particuliers (tutorat ou accompagnement en lecture, amélioration de la langue parlée pour les allophones, etc.) ou **nécessitant plus d'attention**.

Certains projets seraient impossibles à envisager sans la présence des bénévoles dans les établissements. Les bibliothèques fonctionnent essentiellement sur cette base dans les écoles primaires du Québec. Les sorties scolaires quotidiennes ou sur plusieurs jours pourraient plus difficilement être organisées ou réalisées sans la présence des parents et des autres bénévoles. Même chose pour des activités spéciales exigeant une certaine animation, de la surveillance ou de l'assistance auprès des élèves (fête de Noël, tournoi sportif, activités de cuisine, etc.).

Il faut ajouter que dans les écoles primaires où, en grande majorité, les parents sont sur le marché du travail et les grands-parents également, le **Mouvement supplée à cette absence** et évite ainsi aux enseignants d'avoir à chercher de l'aide à l'extérieur de l'établissement. Comme les écoles ont de plus en plus le souci de limiter les frais d'acquisition de volumes et de cahiers d'exercices,

le travail de préparation du matériel (photocopies, montage, plastification, etc.), qui peut assez facilement être confié aux bénévoles, augmente d'autant.

Enfin, signalons que des répondants à l'enquête se demandent comment mettre les bénévoles davantage à contribution dans le **contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre**, toujours dans le respect du cadre syndical existant.

## La supervision d'activités parascolaires

À certaines conditions, des bénévoles sont autorisés à superviser des activités parascolaires, stipule un règlement du Ottawa-Carleton District School Board.

<https://www.ocdsb.ca/workspaces/one.aspx?objectId=238068&contextId=238064>

## Des liens significatifs

Le bénévolat permet aux jeunes de **créer des liens affectifs nouveaux**. Outre leur valeur éducative, les relations des bénévoles avec les élèves donnent en effet l'occasion à ces derniers de construire des liens affectifs avec un adulte dans un cadre exempt de tension ou de stress<sup>CI</sup>. Cet aspect est aussi souligné par les répondants à notre enquête, qui disent apprécier le fait que la présence des bénévoles contribue parfois à rendre l'école plus attrayante, plus vivante, à instaurer en classe une atmosphère plus détendue.

Les études montrent qu'il est bénéfique pour les jeunes d'avoir **l'attention d'un adulte bienveillant**<sup>CI</sup>. Les bénévoles font souvent montre de beaucoup de patience avec les élèves, ce qui constitue un apport précieux pour l'enseignant. Les interactions entre les bénévoles et les élèves favorisent le développement des uns comme des autres<sup>CI</sup>. Peu importe la tâche confiée aux bénévoles, qu'ils soient parents ou non d'élèves de la classe, **leur aide a pour effet d'améliorer l'expérience éducative du groupe en entier**<sup>CI</sup>. Leur seule présence est un **renforcement du message aux enfants sur l'importance que revêt l'éducation** à leurs yeux<sup>CV</sup>. Les bénévoles étant perçus comme des personnes engagées dans leur communauté, ils sont présentés aux jeunes comme des modèles à ce chapitre.

## Un enrichissement des contenus d'apprentissage

Parmi les avantages de l'aide bénévole mentionnés par les répondants à l'enquête, on trouve plusieurs explications, la principale étant l'apport des bénévoles à la réussite scolaire des jeunes, à leur bien-être et à leur performance. La présence des bénévoles permet **d'enrichir les contenus d'apprentissage** et de diversifier les activités. Elle offre l'occasion aux élèves de participer à une activité spéciale qui n'aurait pu avoir lieu sans eux, par exemple. Faire appel aux bénévoles permet de créer un environnement stimulant pour les élèves<sup>CV</sup>.

Les bénévoles peuvent apporter une spécificité ou une couleur à l'école, car ils possèdent des compétences dans certains domaines. Si l'on veut pouvoir **appliquer de nouvelles approches plus ouvertes**, comme l'enseignement en atelier, ou encourager le travail en équipe, le recours aux bénévoles peut faciliter les choses, souligne une répondante.

Le bénévolat recrée un **milieu de vie plus près de la réalité** à cause de la diversité d'âge et de profil des bénévoles qu'il introduit dans l'école, observent plusieurs répondants à notre enquête. L'exemple des **liens intergénérationnels** est fréquemment cité. Plusieurs parlent d'un don, mais aussi d'une dynamique de partage entre des jeunes qui apprennent à devenir de meilleurs citoyens et leurs aînés, qui mettent leur expertise à profit et continuent de se sentir utiles.

Nombreux sont ceux qui parlent de l'enrichissement des contenus scolaires et du vécu des élèves comme des enseignants grâce aux bénévoles, en particulier pour les **jeunes plus défavorisés** qui n'ont pas toujours accès aux mêmes ressources que les autres. C'est une façon de combler l'écart entre eux, précise une répondante.

Les bénévoles apportent un plus dans la vie de la classe et de l'école, car tous peuvent ainsi profiter de la diversité de leurs connaissances et de leurs expériences dans un domaine particulier (ornithologie, métiers, etc.) et **ouvrir leur esprit à d'autres réalités**. Le bénévolat permet aux jeunes et aux enseignants de profiter de la présence de personnes qui restent extérieures aux tensions parfois vécues en classe et qui contribuent ainsi à apaiser l'atmosphère ou même parfois à sécuriser les enseignants. C'est aussi une occasion d'échange dans le cas des élèves issus de l'immigration et mis en contact avec des bénévoles d'expérience. Cette **relation est stimulante et aide à leur intégration**.

Les bénéfices de cette nature ne sont pas toujours faciles à mesurer, note un répondant. Le nombre d'heures de travail accomplies **ne rend pas compte des bienfaits** pour les élèves, les bénévoles eux-mêmes, les enseignants et la collectivité.

## Ouvrir l'école à la communauté

Le recours au bénévolat contribue à l'ouverture de l'école à la communauté, comme le prône la Politique de la réussite éducative et comme le projet éducatif de l'école se doit de l'actualiser<sup>CVII</sup>. Pour profiter pleinement du soutien que la communauté peut offrir aux écoles et aux élèves, cette ouverture demeure une condition *sine qua non*. La présence du mouvement des Aidants scolaires constitue souvent la porte **d'entrée des parents dans l'établissement**, note une répondante.

**Les Aidants scolaires contribuent à l'ouverture de l'école, à la collaboration, à l'inclusion et au partage avec la communauté, et cela, aux fins de la réussite scolaire des jeunes.**

Les répondants à notre enquête voient dans l'appel aux Aidants scolaires cet avantage de l'ouverture à la communauté, tout particulièrement grâce aux liens intergénérationnels qu'il est ainsi possible de créer entre les élèves et des personnes bénévoles plus âgées prêtes à venir partager leur passion.

Des études indiquent qu'un partenariat entre l'école, les parents ou d'autres membres de la communauté en vue de soutenir l'apprentissage des élèves constitue un facteur dont **l'incidence positive directe est la plus forte sur la réussite des élèves**<sup>CVIII</sup>. De tels partenariats permettent de créer un climat propice à l'apprentissage et à la réussite des élèves. Ils favorisent le développement d'une culture scolaire fondée sur la confiance, celle-ci ayant également une incidence sur la réussite des élèves.

Un programme efficace de bénévolat en milieu scolaire contribue à améliorer cette confiance puisque le personnel de l'école et les bénévoles mettent en place des partenariats pour créer des environnements d'apprentissage plus constructifs et solidaires pour tous les élèves<sup>CIX</sup>. Les chercheurs notent également que **plus le recours au bénévolat est important, plus son incidence sur la culture scolaire est grande**. Le gouvernement ontarien avance en outre que les solides partenariats et la coopération peuvent même aider à combler les écarts dans le rendement scolaire des jeunes<sup>CX</sup>.

## Une collaboration qui contribue à la réussite de tous

La collaboration avec les acteurs de la communauté permet à ceux-ci d'assumer les responsabilités qu'ils ont à l'égard de la réussite scolaire des jeunes. Elle permet effectivement de répondre aux besoins de l'école et des enseignants et offre une possibilité d'enrichir l'expérience des élèves en leur **donnant accès à des expertises diverses et complémentaires**. Dans une perspective d'ouverture accrue à la communauté, les écoles mettent en place des stratégies pour créer ou développer un lien de confiance entre les bénévoles et le personnel. La qualité de l'accueil et la formation du personnel enseignant quant à la collaboration entre l'école, la famille et la communauté sont des pistes à privilégier<sup>CXI</sup>.

**« Nous sommes dans un cercle d'entraide. »**

Source : un répondant à l'enquête.

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario considère que **les bonnes écoles sont encore meilleures lorsqu'elles obtiennent la participation et l'engagement des parents**. La participation des parents augmente aussi bien la confiance que la fierté des gens dans l'éducation publique. Les enseignants se sentent appuyés, et leur satisfaction au travail augmente. Les élèves obtiennent de meilleurs résultats. Leur assiduité et leur comportement en classe s'améliorent. Les parents comprennent mieux ce qui se passe à l'école, et leur attitude envers les enseignants et l'école est plus positive.

Le Ministère ajoute que lorsque les parents, les membres de la collectivité et les écoles conjuguent leurs efforts, ils peuvent créer un réseau de soutien puissant qui contribue à **fournir aux enfants et aux jeunes les services dont ils ont besoin**, à mettre en place des programmes scolaires communautaires novateurs et à enrichir la vie de l'école. Il arrive souvent que le rendement de l'ensemble de l'école et celui des élèves augmentent. On reconnaît davantage les réalisations des écoles et le précieux rôle qu'elles jouent en tant qu'éléments importants de la vie communautaire<sup>CXII</sup>.

### Renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté

Afin de renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté, des efforts devraient être faits pour engager une large représentation des membres de la communauté comme volontaires dans les écoles, indique la Politique de gestion des bénévoles du Ottawa-Carleton District School Board.

[https://ocdsb.ca/UserFiles/Servers/Server\\_55394/File/Community/Partnerships/School%20Volunteer%20Network/P%20067%20SCO%20Volunteers.pdf](https://ocdsb.ca/UserFiles/Servers/Server_55394/File/Community/Partnerships/School%20Volunteer%20Network/P%20067%20SCO%20Volunteers.pdf)

D'autres témoignages vont également en ce sens. Les partenariats et les relations qui se développent entre l'école et la communauté contribuent à améliorer le climat scolaire, ce qui entraîne souvent une diminution de l'absentéisme, des suspensions,

de la toxicomanie et de l'intimidation chez les élèves, tout en renforçant leur motivation à apprendre. L'ouverture de l'école à la communauté entraîne également une **augmentation des contributions financières et matérielles** et un **plus grand nombre de volontaires** soutenant l'équipe scolaire<sup>CXIII</sup>.

Le partenariat assure un rapprochement entre les groupes d'intérêt qui interviennent dans l'école et un partage d'information qui facilite la compréhension mutuelle au profit des élèves. Le partenariat suppose la concertation entre des acteurs qui mettent leurs efforts en commun afin de **trouver des solutions efficaces à des problèmes communs**<sup>CXIV</sup>.

La FCPQ cite les résultats d'une étude américaine qui démontre les nombreux **avantages des programmes de développement de la participation parentale, notamment comme bénévoles** dans l'école. Cette participation représente une manière efficace d'augmenter les réalisations de l'école au profit des élèves. Les parents qui participent acquièrent plus d'attitudes positives envers l'école et son personnel. Pour leur part, les enseignants qui s'engagent dans un programme de participation des parents améliorent leur façon d'enseigner. Ils éprouvent plus de satisfaction dans leur travail<sup>CXV</sup>.

Il existe, dans le secteur scolaire anglophone du Québec, des centres scolaires communautaires (Community Learning Centres) dont la mission est effectivement de favoriser une relation durable et profitable entre l'école et la communauté afin de promouvoir la réussite scolaire des élèves. Ces centres voient la **communauté comme une ressource qu'il faut mettre à contribution** pour soutenir la réussite des jeunes et mettent en œuvre des moyens d'optimiser le soutien des parents<sup>CXVI</sup>. Les parents, les élèves, la direction, les enseignants et les acteurs de la communauté conçoivent ensemble les moyens de favoriser l'apprentissage des jeunes. Ils en sont donc le reflet<sup>CXVII</sup>.

### Le code canadien du bénévolat – valeurs<sup>CXVIII</sup>

- Le bénévolat a une profonde incidence sur la société, les collectivités, les organismes et les populations du Canada.
- Le bénévolat est essentiel à toute société juste et démocratique.
- Le bénévolat est essentiel à toute collectivité forte, inclusive et résiliente.
- Le bénévolat renforce la capacité des organismes.
- Le bénévolat est personnel.
- Le bénévolat permet d'établir des relations.

Plusieurs répondants à notre enquête font toutefois remarquer que les **programmes de formation des maîtres et des administrateurs scolaires ne couvrent pas cette dimension de la réalité** d'une classe et d'une école que sont l'ouverture à la communauté et le travail avec des acteurs de l'extérieur. Les futurs enseignants ne sont nullement préparés à cet égard. Une réflexion serait certainement à amorcer à ce propos au Québec où la tradition du bénévolat est moins ancrée qu'ailleurs en Amérique du Nord. Alors que le personnel des écoles est de plus en plus appelé à collaborer avec d'autres professionnels et avec les membres de la communauté, une **meilleure préparation des futurs intervenants scolaires à interagir avec une diversité d'acteurs** s'impose.

## Une stratégie multidimensionnelle

D'après les répondants à notre enquête, une stratégie de promotion **devrait toucher en même temps plusieurs cibles**, chacune étant plus sensible à certains arguments qu'à d'autres. Parmi les principaux : le personnel des établissements, les directions, les commissions scolaires, les élus, les autorités du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) et les acteurs de la communauté concernés (parents, autres organismes d'aide bénévole, partenaires, etc.).

## Des gages de succès

Le mouvement des Aidants scolaires est une porte d'entrée pour la participation des parents et des autres acteurs de la communauté, comme nous l'avons mentionné précédemment. Il met la communauté à contribution pour favoriser la réussite des élèves, et il est indispensable de le rappeler. C'est là un **argument auquel les directions sont particulièrement sensibles**.

La direction et le personnel des établissements **veulent être rassurés** sur le fait que les bénévoles ne réalisent pas une tâche assignée au personnel rémunéré. Au même titre que l'enquête sur les antécédents judiciaires des candidats bénévoles les rassure, il convient de voir à ce que cette consigne soit respectée et de rappeler aux bénévoles les règles de participation aux activités de l'école : respect de la confidentialité, attitude positive et non-favoritisme.

La direction et le personnel des établissements veulent aussi avoir des **garanties quant à la responsabilisation des bénévoles** (compétences, comportement, autonomie, etc.). Le Mouvement étant le répondant de ces personnes, il lui revient de les

préparer adéquatement et de bien les encadrer de manière à ce que l'aide apportée soit un réel soutien et ne se traduise pas par une surcharge de travail pour le personnel des établissements, note un répondant. Le personnel et la direction veulent un engagement formel à cet égard. **Les compétences des bénévoles, leur formation et leur encadrement sont des gages de succès** et apparaissent aussi comme des arguments à faire valoir lors du démarchage des établissements.

Devant les réserves que certains peuvent entretenir à l'égard des personnes extérieures à l'établissement ou de façon à les prévenir, il importe de **faire montre d'efficacité et de rigueur dans la gestion de ces ressources, notamment dans l'encadrement des bénévoles**. Ce travail doit faire partie intégrante de la démarche de structuration du Mouvement. Comme le souligne une répondante à l'enquête, il est primordial de préserver une réputation sans taches. À ce titre, les prix et distinctions que le Mouvement a obtenus pourraient être mis davantage en évidence.

## Une bonne connaissance des besoins

Afin de sensibiliser le personnel des établissements à l'intérêt de demander de l'aide de la part des bénévoles, plusieurs répondants à notre enquête déclarent qu'il est essentiel, dans un premier temps, de **bien connaître les besoins du personnel** des établissements, et ce, dans le but de mieux adapter l'offre de services. Cette première étape d'un processus de démarchage de nouveaux établissements est également pertinente à l'interne et doit se faire en continu auprès du personnel des établissements déjà membres.

« Il faut partir de la base, soit des besoins des enseignants. »

Source : une répondante à l'enquête.

À l'égard des enseignants et du personnel réfractaire, la littérature scientifique suggère d'aborder avec eux les tâches que les bénévoles sont susceptibles d'accomplir et l'encadrement dont ils bénéficient au cours d'une présentation à l'équipe-école et ce, à chaque rentrée scolaire.

L'organisation d'un atelier, animé conjointement par un enseignant et un bénévole expérimentés, permet de **susciter des échanges** avec des membres du personnel qui ont déjà obtenu de l'aide bénévole, de donner confiance aux membres du personnel nouveaux ou hésitants et de les amener à exprimer leurs besoins. Cela assure également la cohérence de l'information, car il est indispensable que tous les membres du personnel connaissent bien les informations communiquées aux bénévoles<sup>CXIX</sup>.

Pour obtenir l'appui de la collectivité, des auteurs suggèrent de **faire participer les bénévoles à la conception et à la diffusion des messages** décrivant le travail réalisé et les progrès accomplis<sup>CXX</sup>. Des répondantes à l'enquête proposent de **jouer les entremetteurs** en invitant un collègue plus réticent dans la classe d'un enseignant qui fait appel à un bénévole.

## Quelques moyens de mise en œuvre d'une stratégie de promotion

Les moyens proposés pour favoriser une culture d'ouverture dans les établissements et faire évoluer les perceptions à l'égard de l'aide bénévole sont d'abord ceux de **l'information et de la communication**. Les équipes-écoles étant constamment en changement, il faut sans cesse **répéter le message**.

Pour une répondante, l'aide bénévole est « comme un cadeau avec lequel les enseignants ne savent pas quoi faire ». Il faut donc prendre le temps de les informer en leur présentant des **témoignages positifs** sur les diverses activités accomplies par les bénévoles afin de donner des exemples de leur contribution et de susciter ainsi des demandes. **Information et visibilité** du Mouvement sont des maîtres mots.

Actuellement, les responsables du comité d'école des Aidants scolaires sont appelés à présenter chaque mois à l'assemblée des enseignants une des capsules vidéo de la série sur le Mouvement et le bilan des activités du mois. Plusieurs pensent que ce serait une bonne occasion pour **s'informer des besoins du personnel** et **donner en exemple quelques activités** pouvant être réalisées avec l'aide des bénévoles. Écouter et informer sont les deux facettes d'une même stratégie de sollicitation de nouveaux membres.

## Diffuser l'information et donner de la visibilité aux services d'aide bénévole

- Organisation d'une rencontre entre les bénévoles et le personnel de l'établissement
- Bilan des activités à succès aux rencontres avec l'équipe-école
- Présentation à l'assemblée générale de l'école, aux assemblées syndicales, aux rencontres de l'équipe-école, des directions des établissements, des directions générales, des présidents et des membres des commissions scolaires, etc.
- Mise en valeur des expériences positives dans les infolettres, les médias locaux, Facebook, le site Internet du Mouvement
- Présentation de l'offre de services dans toute sa diversité sur plusieurs plateformes numériques, celle du MEES, celles des commissions scolaires, etc.
- Présentation vidéo des bénévoles, de leurs compétences, de leurs centres d'intérêt et de leur volonté d'aider
- Diffusion de témoignages d'enseignants satisfaits, de bénévoles et d'élèves
- Présentation à une sélection de colloques locaux, régionaux et nationaux du secteur de l'éducation
- Organisation de séances de développement professionnel sur la gestion des bénévoles
- Création d'une communauté d'échange sur les enjeux que pose le bénévolat avec les intervenants et les organismes concernés

## La diffusion des expériences positives

Lorsqu'une activité ou qu'une présence de bénévoles est positive et donne de bons résultats, le **bouche-à-oreille a vite fait de répandre la bonne nouvelle** dans l'établissement et au-delà. Le bouche-à-oreille est d'ailleurs mentionné fréquemment comme le meilleur moyen d'étendre le Mouvement.

Avec le temps, observent des répondants dont l'établissement adhère au Mouvement depuis de nombreuses années, **les mentalités évoluent vers plus d'ouverture** à l'égard de la présence des bénévoles. Pour plusieurs répondants à notre enquête, le temps fait son œuvre à mesure que les expériences positives se multiplient et sont partagées entre les membres du personnel.

Certains répondants à l'enquête voient les **bibliothèques scolaires comme une bonne porte d'entrée** dans les écoles primaires et une façon de promouvoir ensuite d'autres services auprès du personnel. Les bénévoles, dont la contribution s'avère essentielle au fonctionnement de ces bibliothèques, y assurent une présence régulière et finissent par être reconnus par le personnel et les élèves, ce qui facilite le **développement d'une relation de confiance et d'une culture du bénévolat** dans l'établissement. Cette stratégie est d'autant plus intéressante que plusieurs répondants à notre enquête ont mentionné l'importance d'avoir une participation bénévole en continu pour assurer ce service, certaines écoles ayant réussi à bâtir des « équipes chevronnées » avec le temps.

### Recommandation 5

Il est recommandé au Mouvement d'élaborer une stratégie de promotion qui vise à combler le déficit d'information à l'égard des Aidants scolaires et de l'apport des bénévoles, notamment en faisant valoir :

- les nombreux bénéfices que génère l'aide bénévole en milieu scolaire;
- la diversité des formes d'aide (décharger les enseignants des tâches auxiliaires, créer des liens significatifs avec des adultes bienveillants, enrichir les contenus grâce au recours à des expertises spécialisées en sciences, en arts, en entrepreneuriat, etc.);
- l'apport du Mouvement comme moyen d'ouverture à la communauté au profit de la réussite des jeunes;
- les savoir-faire et les savoir-être des bénévoles grâce à la diffusion d'expériences et de témoignages inspirants (bénévoles compétents, enseignants satisfaits, équipes heureuses, élèves épanouis, etc.);
- l'efficacité et la rigueur du Mouvement ainsi que ses hauts standards de qualité en matière de gestion et d'évaluation;
- la qualité de l'encadrement des bénévoles;
- des modèles de pratiques et d'expériences inspirantes.

## Recommandation 6

Il est recommandé au Mouvement d'approfondir sa connaissance des conditions gagnantes en documentant quelques cas exemplaires parmi les plus anciennes écoles membres du Mouvement ou dans le secteur anglophone (centres scolaires communautaires), où la tradition de recours à l'aide bénévole est instaurée depuis plus longtemps. Une réflexion sur le bénévolat en éducation au Québec reste à faire.

Sur la base d'une bonne connaissance des conditions gagnantes, le Mouvement serait en mesure de prendre le leadership et de proposer aux commissions scolaires et aux écoles des lignes directrices d'une politique favorisant le bénévolat scolaire et invitant les parents et les autres membres de la communauté à participer activement à la réussite éducative des élèves.

# 6

## Les perspectives d'avenir

### Diversifier ou enrichir les services du Mouvement

Le mouvement des Aidants scolaires s'interroge sur la pertinence de diversifier ou d'enrichir son offre de services. La diversification de l'offre correspond ici à celle envisagée par l'équipe de direction de l'organisme, soit comme un élargissement de l'éventail des **services** d'aide bénévole de manière à couvrir toutes les étapes du parcours scolaire d'une personne, incluant les services à la petite enfance et les cycles d'enseignement secondaire, collégial et universitaire.

À la différence, l'enrichissement consiste plutôt à **ajouter des éléments nouveaux à l'offre existante**, plus particulièrement au primaire, afin de compléter les services ou de les adapter aux demandes et aux besoins particuliers.

### Consolider avant de diversifier

À la question de savoir si une diversification des services offerts par les Aidants scolaires est pertinente, les répondants sont unanimes à dire qu'avant d'élargir l'éventail des services, il faut tout d'abord **consolider l'offre au primaire**.

La conciliation école-travail-famille est exigeante pour les parents d'aujourd'hui. Le fait que ceux-ci soient plus nombreux sur le marché du travail – les grands-parents également – et s'avèrent de ce fait moins disponibles à l'école primaire **créé une opportunité** pour une organisation comme celle des Aidants scolaires de poursuivre son expansion au primaire.

Pour certains, il faut commencer par **fidéliser les établissements membres** avant d'étendre progressivement les services à d'autres écoles primaires. Quelques-uns des répondants estiment qu'il faut mettre au point la bonne formule, car le succès du Mouvement dans les écoles primaires adhérentes reste mitigé, et proposer ensuite les services offerts dans d'autres écoles primaires au Québec, en adaptant chaque fois ceux-ci aux réalités particulières des établissements. Certains pensent qu'il serait facilitant d'adopter **une approche territoriale** visant des écoles d'un même secteur ou d'une même commission scolaire afin de profiter d'une masse critique et de concentrer les efforts investis plutôt que de tenter de couvrir plusieurs régions à la fois.

Les trois nouveaux projets ayant démarré récemment connaissent un succès variable. Rappelons que le premier se déroule au secondaire depuis l'année scolaire 2017-2018, le deuxième dans un CPE depuis l'automne 2018 et le troisième dans une université depuis la session d'automne 2018. L'approche et le matériel n'ont pas encore été adaptés à ces diverses réalités.

Les répondants à l'enquête sont très partagés à l'idée de consacrer des énergies à développer ces projets avant qu'une consolidation des bases du Mouvement soit réalisée, qu'une stratégie de fonctionnement efficace de l'organisme soit mise en œuvre et qu'une adaptation des approches et du matériel soit faite. D'autres sont plutôt d'avis qu'il faut **poursuivre ces développements sur une base expérimentale** pour quelques années, le temps d'adapter les façons de faire et d'instaurer là aussi une culture du bénévolat.

Le plus souvent, les répondants pensent qu'il faut tout d'abord procéder à une évaluation **des besoins des différents milieux ciblés** et tenir compte de leurs spécificités, car les demandes doivent venir des personnes utilisatrices des services. Il est donc impératif de commencer par consulter les principaux intéressés à cet effet et de considérer les conditions particulières d'organisation du bénévolat dans ces secteurs (aménagement des espaces, compétences des bénévoles, etc.).

**« Il ne faut pas mouiller plus qu'on peut essuyer. »**

Source : une répondante à l'enquête.

L'école secondaire, par exemple, se présente comme une **organisation plus complexe** : les savoirs enseignés sont plus spécialisés, la vie étudiante y est davantage développée, et les infrastructures sont plus nombreuses (cafétéria, bibliothèque, laboratoires, etc.). Le recrutement se fait davantage sur la base des disciplines enseignées.

Les **particularités de l'organisation** en CPE sont également à considérer : ratio restreint, nombre d'adultes en présence des enfants à limiter, manque de bénévoles, etc. De même, les particularités des besoins dans les universités et les collèges peuvent nécessiter que les bénévoles reçoivent une formation particulière.

## Quelques pistes d'aide bénévole proposées par les répondants

- Services de garde (principalement lors des journées pédagogiques)
- Maternelles 4 ans (enfants ayant des besoins particuliers, milieux multiethniques, etc.)
- Élèves handicapés
- Classes d'intégration (pratique de la langue, accompagnement en lecture, etc.)
- Élèves ayant des besoins particuliers
- Premier cycle du secondaire (aide à la transition, soutien au rattrapage, etc.)
- Centre de formation en entreprise et récupération (CFER)
- Écoles à orientation particulière (sports, arts, etc.)
- Formation en entreprise
- Étudiants postsecondaires de première génération
- Coaching des élèves bénévoles du secondaire par des Aidants d'expérience
- Services de santé physique, de santé mentale
- Services communautaires en transport
- Services communautaires d'aide alimentaire

## Enrichir de diverses façons

Les types de bénévolat étant très diversifiés (ponctuel, en continu, disciplinaire, etc.), comme les besoins des milieux d'intervention, des répondants à l'enquête suggèrent de travailler à l'enrichissement des services en profondeur là où le Mouvement est déjà bien implanté en **variant les formes de l'aide bénévole offerte** de façon à répondre plus adéquatement aux besoins et à solidifier son ancrage. Ainsi, dans un même établissement, il serait possible de **moduler les services en plusieurs volets** : aide ponctuelle, jumelage de quelques bénévoles avec une équipe-école, présence des bénévoles dans des plages horaires hebdomadaires ou mensuelles fixes en prévoyant une liste de tâches auxiliaires à leur faire réaliser s'il n'y a pas de demandes à ces moments-là, etc.

Il pourrait être intéressant de favoriser le bénévolat en groupe, par niveau scolaire ou par discipline, de travailler avec un groupe d'écoles d'une même commission scolaire ou d'un même secteur, par exemple en partageant une équipe volante de bénévoles. Divers modèles peuvent répondre à différents besoins et mériteraient de **faire l'objet de projets-pilotes** dans les écoles déjà membres du Mouvement.

Une autre façon d'enrichir les services concerne la nature des activités elles-mêmes. Contrairement à d'autres organisations offrant leurs services aux établissements scolaires (lecture, informatique, cuisine, etc.), l'offre de services des Aidants scolaires **n'est pas conçue comme un éventail d'activités thématiques ou disciplinaires**. Elle l'est occasionnellement, comme dans le cas de la découverte de l'ornithologie, du soutien en informatique ou de la présentation d'un métier, au gré des compétences des bénévoles.

Rares sont les projets « clé en main », que les enseignants apprécient tout particulièrement, car ils leur apparaissent comme un enrichissement des contenus d'apprentissage sans nécessairement générer un surcroît de travail. Une autre forme d'enrichissement consisterait donc à **proposer plus d'activités de cette nature** (ornithologie, robotique, environnement, etc.). Des répondants suggèrent de renforcer ce volet de l'offre aux enseignants comme aux services de garde.

Sur cette même base, d'autres suggestions concernent **des activités d'ouverture de l'école à la communauté**, notamment dans les milieux plus défavorisés, en animant des rencontres avec les élèves et les membres de leur famille. Des **activités hors des périodes scolaires** sont ainsi mentionnées : ateliers du samedi matin (activités intergénérationnelles, multiethniques, sportives, culinaires, etc.), animation d'un jardin pédagogique, entretien d'un arboretum, lectures estivales, etc. Le Mouvement peut apporter un **soutien à « tout ce qui peut enrichir l'expérience éducative des jeunes »**, souligne une répondante à l'enquête, de concert avec les organismes qui seraient déjà présents.

Ces activités peuvent répondre aux besoins des écoles, car elles **contribuent au développement des habiletés sociales des jeunes**, à leur appropriation du milieu scolaire et au sentiment d'appartenance à l'école chez les jeunes, leur famille et la communauté. Des suggestions ciblent également les services administratifs pour lesquels les directions ne pensent pas toujours demander de l'aide.

## Recommandation 7

Il est recommandé de consolider les bases sur lesquelles le Mouvement s'est développé jusqu'à présent en concentrant ses énergies au primaire. Le Mouvement pourrait tenter d'enrichir les services offerts à cet ordre d'enseignement afin de répondre plus adéquatement aux besoins en procédant à quelques projets-pilotes dans les établissements où il dispose d'un bon ancrage (différents modèles d'organisation des bénévoles, activités thématiques, bénévolat par les employés d'entreprises locales, etc.).

## Recommandation 8

Il est également recommandé de poursuivre les expériences amorcées dans un CPE, une école secondaire et à l'université afin de bien mesurer les besoins, l'intérêt et la pertinence des services bénévoles dans ces secteurs d'activité et d'adapter son approche et le matériel en conséquence. Le Mouvement devrait procéder à une évaluation en bonne et due forme de ces expériences afin d'en tirer des leçons utiles à un déploiement possible dans ces différents milieux.

## Des partenariats possibles

### Les spécificités du Mouvement

Avant d'aborder la question des partenariats que le Mouvement pourrait avoir intérêt à conclure, il convient au préalable de résumer brièvement les caractéristiques qui ressortent de l'analyse de ses activités et qui le distinguent des autres organismes d'aide bénévole en milieu scolaire.

Premièrement, la spécificité du Mouvement se trouve dans son **modèle d'organisation structuré de l'aide bénévole**, qui se veut « **d'autogestion** » pour les établissements adhérents, et qui est conçu dans le respect du cadre syndical. Deuxièmement, l'aide qu'apporte le Mouvement est principalement fournie par des **bénévoles retraités**, ce qui contribue à l'établissement de liens intergénérationnels dans les établissements. Troisièmement, les services d'aide du Mouvement sont **modulables suivant les besoins**, les « deux bras de plus » pouvant être mis à contribution pour toutes sortes de tâches et non uniquement dans un domaine d'activité spécialisé.

### Des partenariats à diverses fins

De très nombreux organismes du milieu de l'éducation, du milieu communautaire et des milieux public et parapublic contribuent au soutien à la réussite éducative au Québec. Ils interagissent avec les établissements scolaires, sont présents dans les écoles ou ciblent cette clientèle. Ces organismes, qui interviennent tant à l'échelle locale que régionale et provinciale, sont tous de **potentiels partenaires** avec qui le Mouvement pourrait conclure des ententes ou créer des liens.

Les organismes avec lesquels un rapprochement est envisageable appartiennent au monde de l'éducation, à celui de l'action bénévole ou ils offrent des activités dans certains secteurs d'activité ou pour des clientèles bien ciblées : loisirs, culture, sport, personnes âgées, etc. Certains d'entre eux ont déjà des liens avec le Mouvement de façon plus ou moins formelle. Celui-ci se questionne sur son positionnement par rapport à ces nombreux acteurs. Il se demande s'il serait pertinent d'établir des liens, ententes ou partenariats avec certains d'entre eux afin d'éviter les dédoublements ou d'améliorer l'efficacité de ses services.

**Suivant les orientations** que le Mouvement compte adopter dans les prochaines années, le choix de ses partenaires pourrait varier. Afin d'illustrer les possibilités de partenariat qui s'offrent au Mouvement, le tableau joint en annexe 6 présente une liste de quelques organismes, classés en fonction des objectifs de ces partenariats possibles. Ces orientations sont les suivantes :

- Promotion et diversification des services;
- Gestion, formation et recrutement;
- Enrichissement de l'offre.

Nous nous contenterons ici de formuler quelques remarques d'ordre général à propos de ces trois catégories de partenariat possible, en insistant toutefois sur le fait que le partenariat devrait être une condition de base pour tout développement, lorsque cela est pertinent.

## La promotion et la diversification des services

Les premiers partenaires du Mouvement sont **ceux du monde de l'éducation** vers qui il peut se tourner pour promouvoir ses services actuels, les étendre à d'autres écoles primaires ou les offrir à d'autres secteurs de l'éducation : commissions scolaires et élus, syndicats, organismes de soutien à la réussite éducative (CTREQ, Partenaires pour la réussite éducative en Chaudière-Appalaches [PRECA], Réseau Réussite Montréal [RRM] et autres Instances régionales de concertation [IRC] sur la persévérance scolaire et la réussite éducative du Québec, Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage [ROCLD], etc.).

Par l'intermédiaire de ces organismes, le Mouvement peut **promouvoir ses services et trouver de nouveaux adhérents**. Par exemple, les commissaires élus pourraient jouer un rôle dans la sensibilisation de la population de leur territoire à l'importance d'un engagement dans l'école, qu'il s'agisse de parents ou d'autres acteurs de la communauté. En appui aux directions, ils seraient bien placés pour comprendre et **faire valoir l'importance de s'engager** en faveur de la réussite scolaire auprès de la communauté.

Quelques-uns des répondants ont fait observer qu'un partenariat avec les **facultés de sciences de l'éducation** serait avantageux dans le but de sensibiliser la future génération d'enseignants et d'administrateurs scolaires aux avantages que représentent l'aide bénévole et l'ouverture à la communauté, et éventuellement de recruter de nouveaux bénévoles parmi les étudiants. Quelle que soit la façon de procéder (intégration dans le programme de formation initiale d'un cours ou d'un stage, bénévolat comme condition d'admission, etc.), la **prise en considération de la question de l'ouverture à la communauté et de la gestion de l'aide bénévole** par les facultés des sciences de l'éducation, tant au baccalauréat qu'à la maîtrise en administration scolaire, représenterait assurément un progrès.

Le Mouvement souhaiterait également établir une entente avec les commissions scolaires des établissements adhérents pour pouvoir faire **inscrire la formation destinée aux membres des comités d'école des Aidants scolaires dans leur offre** de formation.

Par ailleurs, toutes les occasions de réseautage sont bonnes pour accroître la visibilité, le rayonnement, le partage des expertises et la promotion des services du Mouvement, constatent quelques-uns des répondants. D'après l'un d'entre eux, il importe que les représentants des Aidants scolaires soient **présents dans les instances de concertation**, en éducation notamment.

En contrepartie, il convient aussi que le Mouvement montre une ouverture aux autres organismes et leur fasse **une place au sein de son conseil d'administration**, par exemple. Il s'agit là d'une occasion de coopter des acteurs influents représentatifs des milieux partenaires et dont la compétence fait autorité dans le but d'étendre ainsi son rayonnement.

## La gestion, la formation et le recrutement

Des ressources sont disponibles pour **soutenir les organismes d'aide bénévole** dans leur fonctionnement et dans la gestion des bénévoles. On peut citer le Réseau de l'action bénévole, dont le mandat en est un de référence et de promotion du bénévolat, de même que les centres d'action bénévole disposant d'une expertise à cet égard<sup>CXXI</sup>. Mentionnons la Fédération des centres d'action bénévole du Québec, qui gère la plateforme Jebénévole afin de faciliter le jumelage entre organismes et bénévoles. L'organisme fédère une centaine de centres d'action bénévole. On peut nommer également Bénévoles Canada, le Portail des gestionnaires des bénévoles, qui offrent de nombreuses fiches<sup>CXXII</sup>, et la Canadian Federation of Voluntary Sector Networks<sup>CXXIII</sup>. Ces ressources sont listées à l'annexe 6.

En **matière de recrutement**, les répondants à l'enquête ont signalé l'intérêt de faire du démarchage dans les clubs de l'âge d'or et les résidences pour personnes âgées. L'approche pourrait également viser le bassin des bénévoles plus jeunes, par l'intermédiaire des organismes jeunesse qui ont un mandat de ce type (Carrefour Jeunesse Emploi, Association des maisons de jeunes de Chaudière-Appalaches, etc.). Ces organismes sont également inscrits à l'annexe 6.

De plus nombreuses entreprises sont conscientes de leur rôle de « bon citoyen corporatif » et apportent de plus en plus un soutien dans leur communauté en encourageant leurs employés à donner de leur temps grâce à un congé payé. Danone, Cotsco, Manuvie et certaines Caisses Desjardins sont de ceux-là. Les organismes à but non lucratif (OBNL) peuvent fournir des possibilités intéressantes pour les employés qui veulent faire du bénévolat, recommande le rapport de Bénévoles Canada<sup>CXXIV</sup>. Les **entreprises locales devraient être encouragées** à apporter leur soutien aux établissements scolaires de leur communauté de cette façon, suggère un répondant.

## L'enrichissement de l'offre

Comme nous l'avons fait remarquer dans le présent rapport, le Mouvement contribue à ouvrir les écoles à la communauté; à ce titre, il pourrait être intéressant pour lui de **renforcer ce rôle de liaison avec certains organismes** dont l'offre cadre avec sa mission ou s'avère complémentaire dans une perspective d'intégration de l'offre de services.

Ainsi, les partenariats à établir avec d'autres organismes qui exploitent un créneau précis et qui proposent des activités de type « clé en main » sur une base bénévole tout en les adaptant aux clientèles scolaires visées (ornithologie, groupe artistique, club modéliste, etc.) seraient probablement avantageux pour les uns comme pour les autres. Le mouvement des Aidants scolaires dispose de la structure de gestion nécessaire pour faciliter la participation de ces organismes aux activités de l'établissement et pourrait, en leur apportant un tel soutien, **enrichir de la sorte l'éventail de ses propres services**.

Les partenariats de cette nature apparaissent intéressants aux répondants à notre enquête, tant dans des domaines plus traditionnels (Cercle des fermières, Chevaliers de Colomb, etc.) que dans des secteurs d'activité avant-gardistes (robotique, éthique, environnement, etc.) ou plus proches des exigences du programme éducatif.

### Jardiner en classe

Le Réseau d'Ottawa pour l'éducation mène un projet-pilote avec les quatre conseils scolaires de la région pour permettre aux élèves du primaire et du secondaire de cultiver des jardins intérieurs à l'école pendant toute l'année scolaire. Les jeunes apprennent le cycle de vie des végétaux, les principes d'une bonne nutrition et ceux de l'entrepreneuriat.

<https://onfe-rope.ca/fr/notre-travail/jardiner-en-classe/>

Au secondaire, la participation des bénévoles pourrait passer par les nombreux OBNL, par les associations et les regroupements qui sont déjà en contact avec les établissements pour la réalisation de projets en lien avec les programmes d'études (option sports, arts, programme d'études internationales, etc.) ou d'activités parascolaires. Le partenariat pourrait être établi par l'intermédiaire **des services à la vie étudiante**. Ces pistes sont à explorer, suggèrent des répondants.

### Recommandation 9

Il est recommandé de poursuivre le travail de représentation réalisé à des fins de promotion du Mouvement et de ses services, ainsi que de créer des liens dans ce but, y compris avec des organismes qui ont développé une expertise sur le plan de la gestion, de la formation et du recrutement des bénévoles.

### Recommandation 10

Suivant les orientations stratégiques qui seront retenues pour les années à venir, que ce soit en vue de diversifier ou d'enrichir ses services, il est recommandé que le Mouvement multiplie les liens qui contribuent au rapprochement de l'établissement et des acteurs de sa communauté.

Outre ce rôle de liaison avec les autres organismes de la communauté, des partenariats sont à bâtir, car ils s'avèrent indispensables à la conjugaison des efforts, à la complémentarité et au partage des ressources de façon à éviter les dédoublements, notamment avec les organismes déjà présents dans les écoles.

# En conclusion

L'analyse des données tirées de la littérature et des entrevues menées avec une vingtaine d'informateurs clés a permis de faire ressortir quelques pistes de solution susceptibles de guider le mouvement des Aidants scolaires dans l'élaboration d'une stratégie de développement et de déploiement de ses services au cours des prochaines années. Ces **pistes de solutions** sont reprises dans les recommandations formulées tout au long du rapport. Elles se rapportent à la structuration de l'organisation, au nécessaire travail de promotion des services, à la consolidation des acquis au primaire, aux choix de diversifier et d'enrichir les services et à l'établissement de partenariats utiles pour la bonne marche du Mouvement. Ce sont là autant de **conditions gagnantes** pour réussir à développer ses services. La présente conclusion se limite à faire un rappel de ses éléments qu'il importe de considérer.

Le mouvement des Aidants scolaires est une organisation en expansion et, à ce chapitre, il fait face à des obligations de **structuration** en matière de communication, de gouvernance, de détermination de critères de recrutement, de stratégie marketing, de procédures d'évaluation, etc. Il existe de nombreuses sources de références facilement accessibles permettant d'outiller concrètement les responsables du Mouvement sans que ceux-ci aient à réinventer la roue (voir, dans les références bibliographiques, le site de Bénévoles Canada, du Portail des gestionnaires et des bénévoles de l'UQTR, du Réseau d'Ottawa pour l'éducation, etc.).

La première des exigences qui se posent en matière de structuration consiste, pour le Mouvement, à **cerner les besoins des différents partenaires : enseignants, directions d'établissement, bénévoles, autres acteurs, etc.** La **rigueur et l'efficacité** sont aussi parmi les conditions essentielles pour assurer un solide développement des services et asseoir la crédibilité du Mouvement auprès des acteurs du milieu de l'éducation, ce qui n'est nullement contradictoire avec la nécessaire **souplesse et la capacité d'adapter** ces services aux besoins variables des milieux. Les moyens mis en œuvre ne devraient **pas ajouter à la charge de travail** déjà très lourde du personnel des établissements.

Pour que le recours à l'aide bénévole prenne véritablement ancrage et fasse de plus en plus d'adeptes, la revue de littérature indique qu'il importe de **créer un lien de confiance** entre les participants, un lien qui fait toute la différence : entre les gestionnaires de l'organisation, le personnel des établissements, les bénévoles et les autres partenaires. Établir ce lien de confiance passe autant par les **interactions de qualité** entre les acteurs en présence que par la **transparence** dans la gestion des ressources.

Les bénévoles sont la ressource naturelle indispensable. Leurs motivations, altruistes et bienveillantes, sont également liées à la satisfaction personnelle, au plaisir de socialiser et à celui d'acquérir de nouvelles connaissances. Ces **motivations** sont à considérer comme le sont aussi leur besoin de **rétroaction** et leur désir d'être traité comme un **membre de l'équipe de travail**. Les mesures d'encadrement des bénévoles, notamment la formation qui leur est offerte, diverses activités d'animation et le suivi du travail accompli, permettent de démontrer aux bénévoles que leur participation est appréciée. Elles contribuent à développer chez eux un **sentiment d'appartenance** et à **rassurer** la direction et le personnel sur la prise en charge de cette participation par les responsables du Mouvement. Le lien de confiance ainsi établi devrait se traduire à la fois par une meilleure intégration des bénévoles et par une augmentation des demandes d'aide.

Outre la structuration de son organisation, le mouvement des Aidants scolaires fait face à des défis de **promotion de ses services**, qui restent encore relativement peu connus, par les moyens de **l'information** et de la **communication** (rencontres de présentation aux différents acteurs, capsules vidéo de témoignages positifs, articles dans les médias locaux, diffusion dans les réseaux sociaux d'expériences inspirantes, etc.).

Le mouvement des Aidants scolaires contribue à **l'ouverture de l'école à la communauté** et constitue une porte d'entrée privilégiée pour renforcer les liens entre les deux. Il s'agit là d'un argument de premier ordre pour les écoles, qui sont tenues de faire état, dans leur plan de réussite, des mesures prises pour assurer cette ouverture.

À la question de la **diversification** des services du Mouvement à ce moment-ci, les participants sont unanimes à penser qu'il importe de **consolider les services au primaire** avant de tenter d'étendre ceux-ci à d'autres ordres d'enseignement et d'autres milieux pour lesquels l'approche et le matériel ne sont pas adaptés. Plusieurs avenues restent à explorer dans le cadre d'une telle consolidation, de manière à **enrichir les services** actuellement offerts (diverses formes d'aide bénévole, éventail d'activités « clé en main », activités hors des périodes scolaires, etc.).

Suivant les choix du mouvement des Aidants scolaires en matière de structuration de l'organisation, de promotion de ses services, de consolidation des acquis au primaire, de diversification et d'enrichissement des services, il existe moult possibilités de conclure des **partenariats** avec des organismes du monde de l'éducation, de l'aide bénévole, du milieu communautaire et du secteur privé. Quels que soient les choix à venir, le Mouvement a tout intérêt à multiplier les occasions de collaboration avec les divers acteurs du milieu de façon à se positionner comme **agent de liaison** entre l'établissement et sa communauté.

Les efforts que le Mouvement investira au cours des prochaines années pour structurer, promouvoir, consolider, diversifier et enrichir ses services pourraient l'amener à exercer un certain **leadership** au Québec en matière de bénévolat scolaire. L'expérience acquise et la réflexion entreprise sur les conditions gagnantes devraient lui permettre de faire face aux problèmes quotidiens avec efficacité tout en proposant une vision à long terme du développement du bénévolat scolaire, encore trop peu connu et reconnu, et promis à une croissance certaine.

# Bibliographie

- <sup>I</sup> « L'école et les services de garde éducatifs à l'enfance sont appelés à collaborer avec d'autres intervenants et peuvent agir de manière simultanée et concertée pour accroître l'efficacité de leurs interventions. À cet égard, le rôle des organismes communautaires et des autres acteurs de la société civile est essentiel pour le soutien aux élèves et l'engagement des parents tout au long du cheminement scolaire. » Voir Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2017). *Politique de la réussite éducative du Québec. Le plaisir d'apprendre, la chance de réussir*, juin, p. 17, <http://www.education.gouv.qc.ca/references/publications/resultats-de-la-recherche/detail/article/politique-de-la-reussite-educative/>.
- <sup>II</sup> Selon la Loi sur l'instruction publique : « L'organisme de participation des parents a pour fonction de promouvoir la collaboration des parents à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école ainsi que leur participation à la réussite de leur enfant. », <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/1-13.3>.
- <sup>III</sup> Par exemple, Je passe partout, Enseigner au suivant, Passeport pour ma réussite, Programme de persévérance scolaire – Repères, L'ancre des jeunes, Les scientifiques et toutes sortes d'initiatives d'aide locales aux enfants et aux adolescents.
- <sup>IV</sup> Garon, S., Veil, A. et Rémillard-Boilard, S. (2014). *Bénévolat au Québec État de situation*, février, <https://slideplayer.fr/slide/1291232/>.
- <sup>V</sup> Statistique Canada (2015). Enquête sociale générale : dons, bénévolat et participation, 2013, janvier, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/150130/dq150130b-fra.htm>. La définition du bénévole est la suivante : une personne qui fournit un service sans rémunération pour le compte d'un groupe ou d'un organisme.
- <sup>VI</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2016). *Statistiques sur l'action bénévole et le don. Action bénévole*, mai, <https://www.mtess.gouv.qc.ca/sacais/action-benevole/statistiques.asp>.
- <sup>VII</sup> Turcotte, M. (2016). *Le bénévolat et les dons de bienfaisance au Canada*, avril, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2015001-fra.htm>.
- <sup>VIII</sup> Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2018). *Portrait des bénévoles et du bénévolat*, Cahier de recherche, [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309\\_rapport.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309_rapport.pdf). Ce rapport contient des données détaillées par région.
- <sup>IX</sup> Garon, S., Veil, A. et Rémillard-Boilard, S. (2014). *Bénévolat au Québec État de situation*, février, <https://slideplayer.fr/slide/1291232/>.
- <sup>X</sup> Nanhou, V., Desrosiers, H. et Ducharme, A. (2017). « Portrait des bénévoles de 16 à 65 ans au Québec », *Portraits et trajectoires*, décembre, n° 22, Institut de la statistique du Québec, p. 7, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/bulletins/portrait-201712.pdf>.
- <sup>XI</sup> Fortier, J., Thibault, A. et Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles – faits saillants de la recherche sur le bénévolat au Québec*, Montréal, Réseau de l'action bénévole du Québec, <http://bv.cdeacf.ca/documents/PDF/horscollection/163192.pdf>.
- <sup>XII</sup> Volunteer Bénévoles Canada (2015). *Le bénévolat d'aujourd'hui au Canada*, [https://volunteer.ca/vdemo/IssuesAndPublicPolicy\\_DOCS/Canadian%20volunteer%20landscape%20FR.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/IssuesAndPublicPolicy_DOCS/Canadian%20volunteer%20landscape%20FR.pdf).
- <sup>XIII</sup> Fortier, J., Thibault, A. et Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Montréal, Réseau de l'action bénévole du Québec, [https://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144600\\_BNANCompletoL.pdf](https://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144600_BNANCompletoL.pdf).
- <sup>XIV</sup> Bénévoles Canada (2016). Reconnaissance du bénévolat en 2017, Rapport sommaire, [https://volunteer.ca/vdemo/engagingvolunteers\\_docs/ReconnaissanceDubenevolaten2017\\_BenevolesCanada.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/engagingvolunteers_docs/ReconnaissanceDubenevolaten2017_BenevolesCanada.pdf).
- <sup>XV</sup> Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'ainés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'ainés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 75, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- <sup>XVI</sup> Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2018). *Portrait des bénévoles et du bénévolat*, Cahier de recherche, [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309\\_rapport.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309_rapport.pdf).
- <sup>XVII</sup> Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2018). *Portrait des bénévoles et du bénévolat*, Cahier de recherche, [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309\\_rapport.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309_rapport.pdf).
- <sup>XVIII</sup> Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2018). *Portrait des bénévoles et du bénévolat*, Cahier de recherche, [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309\\_rapport.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309_rapport.pdf).
- <sup>XIX</sup> Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'ainés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'ainés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 93-94, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.

- xx Réseaux de l'action bénévole du Québec (s.d.). *Profil du bénévole d'aujourd'hui*, Cahier de recherche, <https://www.rabq.ca/historique.php>.
- xxi Réseaux de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2018). *Portrait des bénévoles et du bénévolat*, Cahier de recherche, [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309\\_rapport.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309_rapport.pdf).
- xxii Institut de la statistique du Québec (2016). « La pratique culturelle au Québec en 2014 : Faits saillants de l'Enquête », *Bulletin Survol*, mars, p. 48, [https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Enquete\\_pratiques\\_culturelles/Bulletin-Survol-27-\\_2014.pdf](https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Enquete_pratiques_culturelles/Bulletin-Survol-27-_2014.pdf).
- xxiii Nanhou, V., Desrosiers, H. et Belleau, L. (2013). « La collaboration parent-école au primaire : le point de vue des parents », *Bulletin de l'ISQ*, vol. 7, fascicule 3, septembre, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/education/prescolaire-primaire/collaboration-parent-ecole.pdf>.
- xxiv Réseaux de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2018). *Portrait des bénévoles et du bénévolat*, Cahier de recherche, [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309\\_rapport.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309_rapport.pdf).
- xxv Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2017). *Règlement sur les travaux bénévoles de construction*, novembre, [https://www.travail.gouv.qc.ca/a\\_propos/acces\\_a\\_linformation/lois\\_reglements\\_projets\\_de\\_reglement\\_politiques\\_et\\_autres\\_documents\\_normatifs/projet\\_de\\_reglement\\_concernant\\_les\\_travaux\\_benevoles\\_de\\_construction.html](https://www.travail.gouv.qc.ca/a_propos/acces_a_linformation/lois_reglements_projets_de_reglement_politiques_et_autres_documents_normatifs/projet_de_reglement_concernant_les_travaux_benevoles_de_construction.html).
- xxvi Réseaux de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2018). *Portrait des bénévoles et du bénévolat*, Cahier de recherche, [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309\\_rapport.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309_rapport.pdf).
- xxvii Réseaux de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2018). *Portrait des bénévoles et du bénévolat*, Cahier de recherche, [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309\\_rapport.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309_rapport.pdf).
- xxviii Leclerc, D. (2011). « Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : Le bénévolat des Québécois selon un sondage de Léger Marketing », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, vol. 9, n° 4, [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/170/377/1765/1/44453/5/F1930693293\\_Bulletin\\_Vol\\_9\\_No\\_4.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/170/377/1765/1/44453/5/F1930693293_Bulletin_Vol_9_No_4.pdf).
- xxix Réseaux de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2018). *Portrait des bénévoles et du bénévolat*, Cahier de recherche, [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309\\_rapport.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309_rapport.pdf).
- xxx Bénévoles Canada (2015). *Le bénévolat d'aujourd'hui au Canada*, [https://volunteer.ca/vdemo/IssuesAndPublicPolicy\\_DOCS/Canadian%20volunteer%20landscape%20FR.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/IssuesAndPublicPolicy_DOCS/Canadian%20volunteer%20landscape%20FR.pdf).
- xxxi Bénévoles Canada (2015). *Le bénévolat d'aujourd'hui au Canada*, [https://volunteer.ca/vdemo/IssuesAndPublicPolicy\\_DOCS/Canadian%20volunteer%20landscape%20FR.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/IssuesAndPublicPolicy_DOCS/Canadian%20volunteer%20landscape%20FR.pdf).
- xxxi Fortier, J., Thibault, A. et Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Montréal, Réseaux de l'action bénévole du Québec, [https://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144600\\_BNANCompleL.pdf](https://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144600_BNANCompleL.pdf).
- xxxiii Turcotte, M. (2016). *Le bénévolat et les dons de bienfaisance au Canada*, Statistique Canada, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2015001-fra.htm>.
- xxxiv Saint George's YouthNet (2006). *Recrutement et fidélisation des jeunes bénévoles*, Bénévoles Canada, [http://bel.uqtr.ca/1751/1/Recrutement\\_et\\_fid%C3%A9lisation\\_des\\_jeunes\\_b%C3%A9n%C3%A9voles%281%29.pdf](http://bel.uqtr.ca/1751/1/Recrutement_et_fid%C3%A9lisation_des_jeunes_b%C3%A9n%C3%A9voles%281%29.pdf).
- xxxv Chen, L.-K. (2016). « Not just helping: What and how older men learn when they volunteer », *Educational Gerontology*, mars, vol. 42, n° 3, p. 165-175, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03601277.2015.1085786?journalCode=uedg20>.
- xxxvi Réseaux de l'action bénévole du Québec (RABQ) (2018). *Portrait des bénévoles et du bénévolat*, Cahier de recherche, [http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309\\_rapport.pdf](http://www.rabq.ca/admin/incoming/20180618151309_rapport.pdf).
- xxxvii Thibault, A. et Delisle, N. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles. Faits saillants de la recherche sur le bénévolat au Québec*, RABQ, p. 5, <http://bv.cdeacf.ca/documents/PDF/horscollection/163192.pdf>.
- xxxviii Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- xxxix Julien-Lesco, M.-L. (2019). « Et si on osait... bénévoler! », *Le ProActif, bulletin de l'Association des professionnelles et des professionnels retraités du Québec*, mars, vol. 4, n° 1, p. 17, <http://gestion.aprq.ca/fr/UserFiles/Ckeditor/201903.pdf>.

- XL Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'ainés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'ainés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 93-94, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- XLII Riverin, D. et Simard, Y. (2002). « L'autre projet professionnel: le volontariat », *The Canadian Journal for the Study of Adult Education*, mai, vol. 16, n° 1, p. 56-78, [http://www.fse.ulaval.ca/danielle.riverin-simard/pdf/L\\_autre\\_projet\\_professionnel\\_le\\_volontariat.pdf](http://www.fse.ulaval.ca/danielle.riverin-simard/pdf/L_autre_projet_professionnel_le_volontariat.pdf).
- XLIII Cook, S.L. et Speevak Sladowski, P. (2013). *Volunteering and Older Adults*. Volunteer Canada, Rapport final, février, [https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers\\_DOCS/Volunteering\\_and\\_Older\\_Adults\\_Final\\_Report\\_2013.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers_DOCS/Volunteering_and_Older_Adults_Final_Report_2013.pdf).
- XLIV Fleury, C. (2013). « La participation associative chez les personnes âgées de 55 ans ou plus », *Données Sociodémographiques - En bref*, Institut de la statistique du Québec, vol.17, n° 2, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/bulletins/sociodemo-vol17-no2.pdf#page=11>.
- XLV Cook, S.L. et Speevak Sladowski, P. (2012). *Le bénévolat et les aînés*, Bénévoles Canada, janvier, p. 31-32, [https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers\\_DOCS/Le\\_benevolat\\_et\\_les\\_ainees.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers_DOCS/Le_benevolat_et_les_ainees.pdf).
- XLVI Réseau de l'action bénévole du Québec (s.d.). *Profil du bénévole d'aujourd'hui*, <https://www.rabq.ca/historique.php>.
- XLVII Godbout, E., Filiatrault, J. et Plante, M. (2012). « La participation des aînés à des activités de bénévolat : une revue systématique », *Canadian Journal of Occupational Therapy*, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2182/cjot.2012.79.1.4>.
- XLVIII Grenier, C. (2012), *L'engagement bénévole d'ainés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'ainés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- XLIX Segal, J. et Robinson, L. (2018). « Volunteering and its Surprising Benefits. How Giving to Others Makes You Healthier and Happier », *HelpGuide*, décembre, <https://www.helpguide.org/articles/healthy-living/volunteering-and-its-surprising-benefits.htm/>.
- L Turcotte, M. (2016), *Le bénévolat et les dons de bienfaisance au Canada*, Statistique Canada, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2015001-fra.htm>.
- LII Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health (2009). *For Older Adults, Participating in Social Service Activities Can Improve Brain Functions*, 15 décembre, <https://www.jhsph.edu/news/news-releases/2009/carlson-brain-scan.html>.
- LIII Carlier, M. (2013). « Longévité : le bénévolat serait bon pour la santé, selon une étude américaine », *HuffPost Québec*, 19 juin, [https://quebec.huffingtonpost.ca/2013/06/19/benevolat-sante\\_n\\_3465035.html](https://quebec.huffingtonpost.ca/2013/06/19/benevolat-sante_n_3465035.html).
- LIV Spiegel, B. (2013). « Volunteering Is Good For the Heart, Study Suggests », *Everyday Health*, 25 février, <https://www.everydayhealth.com/heart-health/volunteering-is-good-for-the-heart-study-suggests-3332.aspx>.
- LVI Ici Alberta (2017). Étude : le bénévolat réduit les risques de démences, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1033225/sante-recherche-benevolat-demence-alzheimer>.
- LVII Grenier, C. (2012), *L'engagement bénévole d'ainés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'ainés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 40, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- LVIII Aidants scolaires (2017). *L'ADN du mouvement des Aidants scolaires*, 7 p.
- LIX Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- LX Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- LXI Doiron-Gascon, E. (2012). *La participation parentale dans les écoles primaires québécoises : parole d'un groupe de parents*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, Canada, décembre, p. 17-18, <https://core.ac.uk/download/pdf/16436937.pdf>.
- LXII Fédération des comités de parents du Québec (2009). *Pour se faire une bonne idée de la participation des parents à l'école*, août, p. 6, <http://www.fcpq.qc.ca/sites/24577/formations-services-conseils/formations/La%20participation%20des%20parents%20a%20lecole%20FR.pdf>.
- LXIII Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).

- LXI Fédération des comités de parents du Québec (2009). *Pour se faire une bonne idée de la participation des parents à l'école*, août, <http://www.fcpcq.ca/sites/24577/formations-services-conseils/formations/La%20participation%20des%20parents%20a%20lecole%20FR.pdf>.
- LXII Macmillan Cancer Support (2012). *A best practice guide to working with volunteers in social care services. Supporting your service*, avril, [https://www.macmillan.org.uk/\\_images/volunteers-social-care-services\\_tcm9-300592.pdf](https://www.macmillan.org.uk/_images/volunteers-social-care-services_tcm9-300592.pdf).
- LXIII Ellis, S.J. (2003), *Beyond Common Sense: Volunteer Management as a Specialty*, Energize Inc., septembre, <https://www.energizeinc.com/hot-topics/2003/september>.
- LXIV Fortier, J, Thibault, A. et Leclerc, D. (2011). *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Montréal, Réseau de l'action bénévole du Québec, [https://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144600\\_BNANCompleL.pdf](https://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144600_BNANCompleL.pdf).
- LXV Leclerc, D. (2011). « Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : Le bénévolat des Québécois selon un sondage de Léger Marketing », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, vol. 9, n° 4, <http://bel.uqtr.ca/1722/>.
- LXVI Grenier, C. (2012). *La relève bénévole au Québec dans un contexte de vieillissement : une recherche exploratoire*. Mémoire présenté à la Faculté des lettres et sciences humaines, Service social, Université de Sherbrooke, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- LXVII Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'aînés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'aînés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 126, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- LXVIII Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- LXIX Institut de leadership en éducation (2013). *Le cadre de leadership de l'Ontario*, septembre, <https://www.education-leadership-ontario.ca/fr/recherches/le-cadre-de-leadership-de-l-ontario>.
- LXX Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- LXXI Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'aînés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'aînés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 82, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- LXXII Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'aînés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'aînés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 49, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- LXXIII Leclerc, D. (2011). « Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : Le bénévolat des Québécois selon un sondage de Léger Marketing », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, vol. 9, n° 4, [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/170/377/1765/1/44453/5/F1930693293\\_Bulletin\\_Vol\\_9\\_No\\_4.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/170/377/1765/1/44453/5/F1930693293_Bulletin_Vol_9_No_4.pdf).
- LXXIV Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- LXXV Centre d'action bénévole Ottawa-Carleton (1992). *Pourquoi les gens font du bénévolat*, Patrimoine canadien, <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/pourquo1.htm>.
- LXXVI Leclerc, D. (2011). « Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : Le bénévolat des Québécois selon un sondage de Léger Marketing », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, vol. 9, n° 4, [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/170/377/1765/1/44453/5/F1930693293\\_Bulletin\\_Vol\\_9\\_No\\_4.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/170/377/1765/1/44453/5/F1930693293_Bulletin_Vol_9_No_4.pdf).
- LXXVII Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'aînés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'aînés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 86, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- LXXVIII Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- LXXIX Cook, S.L. et Speevak Sladowski, P. (2012). *Le bénévolat et les aînés*, Bénévoles Canada, p. 34, janvier, [https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers\\_DOCS/Le\\_benevolat\\_et\\_les\\_aines.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers_DOCS/Le_benevolat_et_les_aines.pdf).

- LXXX Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'ainés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'ainés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 90, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- LXXXI Clevenger, A. (2015). *Nonprofits: Don't Treat Volunteers and Donors Like Crayons*, Bloomerang, septembre, <https://bloomerang.co/blog/nonprofits-dont-treat-volunteers-and-donors-like-crayons/>.
- LXXXII Utlely, T. (2017). « Working With Volunteers? Here Are 5 Steps to Better Engagement Next Year », *Forbes*, décembre, <https://www.forbes.com/sites/toriutley/2017/12/30/working-with-volunteers-here-are-5-steps-to-better-engagement-next-year/#200b91a0260e>.
- LXXXIII Clevenger, A. (2015). *Nonprofits: Don't Treat Volunteers and Donors Like Crayons*, Bloomerang, septembre, <https://bloomerang.co/blog/nonprofits-dont-treat-volunteers-and-donors-like-crayons/>.
- LXXXIV Energize Inc Especially for Leaders of Volunteers (s.d.). *Employee/Volunteer Relation*, [https://www.energizeinc.com/how\\_to\\_volunteer\\_management/employeevolunteer\\_relations](https://www.energizeinc.com/how_to_volunteer_management/employeevolunteer_relations).
- LXXXV Toronto District School Board, Volunteering (s.d.), *Volunteering*, <https://www.tdsb.on.ca/Community/How-to-Get-Involved/Volunteering>.
- LXXXVI Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- LXXXVII Strom, P.S. et Strom, R.D. (2011). *Adult Learning and Relationship, Information Age Publishing*, North Carolina, <https://books.google.ca/books?id=YwAoDwAAQBAJ&pg=PA198&lpg=PA198&dq=teacher+volunteer+relationship&source=bl&ots=HTOOPMgTDu&sig=ACfU3U3jmgFJPivOt7A7bDmGOlieZbOR1A&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKewJlqfygpcvgAhXC6YMKHZObBisQ6AEwCnoECAMQAQ#v=onepage&q=teacher%20volunteer%20relationship&f=false>.
- LXXXVIII The Alberta teacher's Association (2016). *Enseignants et assistants en éducation : rôles et responsabilités*, <https://www.teachers.ab.ca/SiteCollectionDocuments/ATA/Publications/Teachers-as-Professionals/MON-5F%20Enseignants%20et%20assistants%20en%20education.pdf>.
- LXXXIX Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- XC Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- XCI Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'ainés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'ainés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 91, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- XCII Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- XCIII Saint George's YouthNet (2006). *Recrutement et fidélisation des jeunes bénévoles*, Bénévoles Canada, [http://bel.uqtr.ca/1751/1/Recrutement\\_et\\_fid%C3%A9lisation\\_des\\_jeunes\\_b%C3%A9n%C3%A9voles%281%29.pdf](http://bel.uqtr.ca/1751/1/Recrutement_et_fid%C3%A9lisation_des_jeunes_b%C3%A9n%C3%A9voles%281%29.pdf).
- XCIV Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- XCV Portail des gestionnaires et des bénévoles (2013). *Quelles sont les meilleures stratégies de formation?*, mars, [https://www.rabq.ca/admin/incoming/20151001133539\\_53653-Quellesontlesmeilleuresstratgiesdeformation.pdf](https://www.rabq.ca/admin/incoming/20151001133539_53653-Quellesontlesmeilleuresstratgiesdeformation.pdf), et Portail des gestionnaires et des bénévoles (2013). *Le comment de la formation des bénévoles : le point de vue des bénévoles et des professionnels en 2013*, UATR, juin, [https://www.rabq.ca/admin/incoming/20151001145617\\_54378-Lecommentdelaformationdesbnvoleslepointdevuedesbnvoleset.pdf](https://www.rabq.ca/admin/incoming/20151001145617_54378-Lecommentdelaformationdesbnvoleslepointdevuedesbnvoleset.pdf).
- XCVI Grenier, C. (2018). *L'engagement bénévole chez les aînés*, décembre, [https://madaquebec.com/project/engagement\\_benevole/](https://madaquebec.com/project/engagement_benevole/).
- XCVII Bénévoles Canada (2016). *Reconnaissance du bénévolat en 2017. Rapport sommaire*, [https://volunteer.ca/vdemo/engagingvolunteers\\_docs/ReconnaissanceDubenevolaten2017\\_BenevolesCanada.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/engagingvolunteers_docs/ReconnaissanceDubenevolaten2017_BenevolesCanada.pdf).
- XCVIII Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (2011). *Reconnaître l'engagement bénévole des jeunes. Document de soutien*,

[http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/adaptation\\_serv\\_compl/ReconnEngagBenevJeunes\\_DocSoutien\\_f.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/adaptation_serv_compl/ReconnEngagBenevJeunes_DocSoutien_f.pdf).

- CXIX Strom, P.S. et Strom, R.D. (2011). *Adult Learning and Relationship*, Information Age Publishing, North Carolina, <https://books.google.ca/books?id=YwAoDwAAQBAJ&pg=PA198&lpg=PA198&dq=teacher+volunteer+relationship&source=bl&ots=HT0OPMgTDu&sig=ACfU3U3jmgFJPivOt7A7bDmGOlieZbOR1A&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKewjlqfypgcvGAhXC6YMKHZObBisQ6AEwCnoECAMQAQ#v=onepage&q=teacher%20volunteer%20relationship&f=false>.
- C Grenier, C. (2012). *L'engagement bénévole d'ainés : bilan actuel et perspectives pour la prochaine génération d'ainés*, Mémoire de maîtrise en service social, Université de Sherbrooke, Canada, août, p. 107, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5693>.
- CI Institute for Educational Leadership (2001). *Education and Community Building. Connecting Two Worlds*, Washington, [https://www.learnquebec.ca/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d85f1e34-34cc-4449-9791-490e6871c32d&groupId=20181](https://www.learnquebec.ca/c/document_library/get_file?uuid=d85f1e34-34cc-4449-9791-490e6871c32d&groupId=20181).
- CI Réseaux d'Ottawa pour l'éducation (s.d.), *Comment devenir bénévole*, <https://onfe-rope.ca/fr/notre-travail/benevoles-dans-education-dottawa/comment-devenir-benevole/>.
- CIII Tracey, D. et al. (2014). « Volunteers Supporting Children With Reading Difficulties in Schools : Motives and Rewards », *School Community Journal*, vol. 24, n° 1, p. 49-69, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1032241.pdf>.
- CIIV Conseil des écoles catholiques du Centre-Est Ontario (s.d.). *S'engager comme bénévole à l'école*, [https://www.ecolecatholique.ca/fr/Sengager\\_128/Comme-Benevole-A-Lecole-\\_325](https://www.ecolecatholique.ca/fr/Sengager_128/Comme-Benevole-A-Lecole-_325).
- CV Nanhou, V., Desrosiers, H. et Belleau, L. (2013). La collaboration parent-école au primaire : le point de vue des parents, *Bulletin de l'ISQ*, vol. 7, fascicule 3, septembre, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/education/prescolaire-primaire/collaboration-parent-ecole.pdf>.
- CVI Gatens, B. (2013). *A Teacher's Guide to Working with Classroom Volunteers*, septembre, Concordia University Portland, <https://education.cu-portland.edu/blog/curriculum-teaching-strategies/a-teachers-guide-to-working-with-classroom-volunteers/>.
- CVII Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES) (2017). *Politique de la réussite éducative. Le plaisir d'apprendre, la chance de réussir*, juin, <http://www.education.gouv.qc.ca/references/tx-solrtyperecherchepublicationtx-solrpublicationnouveau/resultats-de-la-recherche/detail/article/politique-de-la-reussite-educative/>.
- CVIII Rothengast, A. (2016). « Partnerships with Parents transformed our School Climate », *Leadership*, mai, p. 8-11, <https://gardnercenter.stanford.edu/news/partnerships-parents-transformed-our-school-climate>.
- CIX Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- CX Ministère de l'Éducation de l'Ontario (2010). *Politique de participation des parents pour les écoles de l'Ontario*, p. 31, [http://www.edu.gov.on.ca/fre/parents/involvement/PE\\_Policy2010Fr.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/fre/parents/involvement/PE_Policy2010Fr.pdf).
- CXI Nanhou, V., Desrosiers, H. et Belleau, L. (2013). La collaboration parent-école au primaire : le point de vue des parents, *Bulletin de l'ISQ*, vol. 7, fascicule 3, septembre, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/education/prescolaire-primaire/collaboration-parent-ecole.pdf>.
- CXII Ministère de l'Éducation de l'Ontario (2010). *Partenariat avec les parents. Politique de participation des parents pour les écoles de l'Ontario*, feuillet, [http://www.edu.gov.on.ca/fre/parents/involvement/FS\\_PE\\_PolicyFr.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/fre/parents/involvement/FS_PE_PolicyFr.pdf).
- CXIII LEARN (s.d.). *The Power of Partnerships - Collaborating for impact*, Community Learning Centers, <https://www.learnquebec.ca/community-partners#content-531212>.
- CXIV Portail des gestionnaires et des bénévoles (2017). *Soutenir et développer le bénévolat. Quelles sont les qualités d'une concertation réussie?* mai, Université du Québec à Trois-Rivières, [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw045a.afficher\\_detail\\_form\\_reponse?owa\\_no\\_site=1847&owa\\_bottin=&owa\\_no\\_fiche=102&owa\\_no\\_form\\_reponse=53656&owa\\_aperçu=N&owa\\_imprimable=N&owa\\_brouillon=N&owa\\_fenetre\\_surgissante=O&owa\\_no\\_champ\\_selectionne=&owa\\_no\\_choix\\_selectionne=&owa\\_lettre=%&owa\\_no\\_page=1](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw045a.afficher_detail_form_reponse?owa_no_site=1847&owa_bottin=&owa_no_fiche=102&owa_no_form_reponse=53656&owa_aperçu=N&owa_imprimable=N&owa_brouillon=N&owa_fenetre_surgissante=O&owa_no_champ_selectionne=&owa_no_choix_selectionne=&owa_lettre=%&owa_no_page=1).
- CXV Fédération des comités de parents du Québec (2009). *Pour se faire une bonne idée de la participation des parents à l'école*, août, <http://www.fcpq.qc.ca/sites/24577/formations-services-conseils/formations/La%20participation%20des%20parents%20a%20lecole%20FR.pdf>.

- CXVI Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (2011). *Trousse de ressource. Centres scolaires et communautaires. Guide de mise en œuvre d'un partenariat de collaboration entre l'école et la communauté*, p. 5, [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/formation\\_jeunes/CentresScolairesComm\\_TrousseRessources\\_Guide.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/formation_jeunes/CentresScolairesComm_TrousseRessources_Guide.pdf).
- CXVII Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) (s.d.). *Community Learning Centers (CLC), Centres scolaires communautaires (CSC)*, [http://rire.ctreq.qc.ca/media/pdf/champs/836\\_CommunityLearningCenterCLC.pdf](http://rire.ctreq.qc.ca/media/pdf/champs/836_CommunityLearningCenterCLC.pdf).
- CXVIII Bénévoles Canada (2017). *Le code canadien du bénévolat*, [https://benevoles.ca/vdemo/researchandresources\\_docs/Benevoles\\_Canada\\_Code\\_canadien\\_du\\_benevolat\\_2017.pdf](https://benevoles.ca/vdemo/researchandresources_docs/Benevoles_Canada_Code_canadien_du_benevolat_2017.pdf).
- CXIX Baskwill, J. (2006). *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse : pratiques prometteuses. Manuel du bénévolat en milieu scolaire*, Centre de développement des connaissances, Imagine Canada et Université Mount Saint Vincent, [http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu\\_manuel\\_ecolesrurales.pdf](http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/en/library/kdc-cdc/msvu_manuel_ecolesrurales.pdf).
- CXX Clark, D et Shimoni, R. (2001). *Le bénévolat et le changement social : Étude de cas du projet Children's Calgary Initiative*, Le Centre canadien de philanthropie et Bénévoles Canada, [http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/Clark\\_SR\\_French\\_Web.pdf](http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/Clark_SR_French_Web.pdf).
- CXXI Réseau de l'action bénévole du Québec, <https://www.rabq.ca/>.
- CXXII [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw031?owa\\_no\\_site=1847&owa\\_no\\_fiche=2&owa\\_bottin=](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw031?owa_no_site=1847&owa_no_fiche=2&owa_bottin=)
- CXXIII <http://thefederation.cloverpad.org/>.
- CXXIV Easwaramoorthy, M., Barr, C., Runte, M. et Basil, D. (2006). *Soutien des entreprises au bénévolat des employés au Canada, Résultats d'un sondage national*, Imagine Canada, p. 32, [http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/imagine\\_soutien\\_entreprises\\_rapport.pdf](http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/imagine_soutien_entreprises_rapport.pdf).

# Le grand projet

En activité depuis plus de 11 années, le mouvement des Aidants scolaires, un organisme à but non lucratif (OBNL) ayant fait ses preuves, souhaite maintenant partager son expertise et assurer une présence dans toutes les régions de la province d'ici 5 ans (2023).

Pour ce faire, il doit déterminer de façon formelle et scientifique les conditions gagnantes afin d'établir un portrait diagnostique des forces présentes et des défis à venir.

L'équipe de direction du Mouvement pourra alors convenir d'une stratégie globale de développement ou de déploiement élaborée en tenant compte des recommandations présentes dans le rapport.

L'analyse devra examiner les cinq aspects suivants, en tirer des conclusions et proposer des recommandations applicables dans le contexte du mouvement des Aidants scolaires.

## 1. La perception du bénévolat

Nous observons que plusieurs acteurs du milieu scolaire, incluant les parents, entretiennent un préjugé défavorable envers le bénévolat et les bénévoles. Ces préjugés se manifestent de maintes façons telles que la condescendance, la fermeture, le ton de voix, le refus de communiquer, etc.

Quelle est la nature de cette résistance? Que peut-on faire pour atténuer ou modifier cette perception?

## 2. Les portes d'accès et l'approche des administrateurs

Dans un contexte de surabondance d'exigences et de défis quotidiens dans la gestion multitâche des administrateurs scolaires de tous les niveaux, il nous est souvent difficile de capter leur attention et de promouvoir les retombées de notre action.

Comment le Mouvement peut-il se démarquer dans ce tumulte et ce tintamarre? Quels sont les moyens qui faciliteraient l'approche et l'arrimage des Aidants scolaires avec les responsables des diverses organisations du domaine scolaire?

## 3. Le recrutement et la rétention des bénévoles

Nous observons que presque tous les milieux éprouvent des difficultés à retenir leurs bénévoles. Certaines causes nous sont connues : l'insatisfaction, l'accueil, la nature des demandes, les attentes élevées, les déménagements, etc.

Quels sont les obstacles et quelles sont les conditions gagnantes?

## 4. L'enrichissement de l'offre de services

Plus les services offerts sont perçus comme utiles, plus l'intérêt manifesté par les directions d'établissement et le personnel est grandissant. Le Mouvement s'interroge sur la pertinence de diversifier son offre.

Y a-t-il lieu d'enrichir l'offre de service tout en respectant les valeurs et la nature du Mouvement?

## 5. Les offres de services en appui à l'apprentissage

Nous observons ici un grand nombre de programmes, d'interventions de toutes sortes par des organisations diverses. Il nous apparaît essentiel, en premier lieu, de les reconnaître et, dans un deuxième temps, de positionner le Mouvement parmi ces nombreux acteurs.

Finalement, quelle est la réalité des divers milieux avec bénévolat structuré, bénévolat non structuré et sans bénévolat? Quelles sont les recommandations?

# Liste des recommandations

## Recommandation 1

Il est recommandé au Mouvement de considérer les motivations des bénévoles, variables suivant leur profil (parents, étudiants, jeunes retraités, aînés, etc.), dans son approche en vue de tisser un solide lien de confiance entre les acteurs de même que dans ses stratégies de recrutement et de promotion des services afin de bien montrer aux candidats et au personnel des écoles que ces motivations, généralement altruistes et bienveillantes, trouvent leur pleine satisfaction dans l'aide bénévole apportée.

## Recommandation 2

Il est recommandé au Mouvement de poursuivre ses efforts de structuration en :

- établissant des bases solides d'organisation et de fonctionnement de manière à atteindre les plus hauts standards de qualité en matière de gestion (description des tâches, critères de sélection des responsables de comité et section, règles de communication, évaluation des résultats, etc.);
- amorçant son expansion de façon progressive et réaliste;
- apportant quelques améliorations à ses façons de faire, comme suggéré par les répondants à l'enquête (simplification des procédures, lisibilité des documents, communication, etc.);
- restant à l'écoute des demandes d'adaptation des services à la réalité des différents milieux afin de continuer à améliorer les services;
- évaluant en continu l'efficacité des services offerts et en mettant les bénévoles à contribution à cette fin;
- gérant les budgets avec transparence, en particulier les cotisations des membres;
- veillant à préparer une relève au sein du Mouvement.

## Recommandation 3

Il est recommandé de redoubler d'efforts afin :

- de développer un lien de confiance entre les intervenants (bénévoles, enseignants, représentants du Mouvement, acteurs de la communauté, etc.);
- de mieux cerner les besoins d'aide bénévole dans les établissements;
- d'informer les directions et le personnel sur le type d'aide que les bénévoles peuvent apporter en leur suggérant toute une variété de tâches concrètes en exemple;
- de réduire autant que possible la charge de travail que peut générer le recours aux bénévoles pour le personnel des établissements (planification des demandes, formation sur les règles de fonctionnement de l'école, les règles de conduite et la répartition des tâches, comptabilisation des heures, suivi du travail et de la satisfaction, etc.).

## Recommandation 4

Il est recommandé au Mouvement d'élaborer une procédure d'accueil et d'accompagnement des bénévoles dans les établissements de manière à renforcer le lien de confiance avec le personnel et à développer un sentiment d'appartenance chez les bénévoles. Cet encadrement fait partie intégrante d'une démarche de structuration.

Telles que décrites dans la présente section du document, diverses mesures et activités d'animation formelles et informelles, qui vont de l'accueil aux rencontres entre bénévoles et enseignants, en passant par la formation, la rétroaction et la délégation de certaines tâches aux bénévoles expérimentés, sont autant de gestes en ce sens. Ces actions permettront à la fois aux bénévoles de se voir considérés comme membres à part entière d'une équipe de travail et au personnel, de se sentir en confiance.

## Recommandation 5

Il est recommandé au Mouvement d'élaborer une stratégie de promotion qui vise à combler le déficit d'information à l'égard des Aidants scolaires et de l'apport des bénévoles, notamment en faisant valoir :

- les nombreux bénéfices que génère l'aide bénévole en milieu scolaire;
- la diversité des formes d'aide (décharger les enseignants des tâches auxiliaires, créer des liens significatifs avec des adultes bienveillants, enrichir les contenus grâce au recours à des expertises spécialisées en sciences, en arts, en entrepreneuriat, etc.);
- l'apport du Mouvement comme moyen d'ouverture à la communauté au profit de la réussite des jeunes;
- les savoir-faire et les savoir-être des bénévoles grâce à la diffusion d'expériences et de témoignages inspirants (bénévoles compétents, enseignants satisfaits, équipes heureuses, élèves épanouis, etc.);
- l'efficacité et la rigueur du Mouvement ainsi que ses hauts standards de qualité en matière de gestion et d'évaluation;
- la qualité de l'encadrement des bénévoles;
- des modèles de pratiques et d'expériences inspirantes.

## Recommandation 6

Il est recommandé au Mouvement d'approfondir sa connaissance des conditions gagnantes en documentant quelques cas exemplaires parmi les plus anciennes écoles membres du Mouvement ou dans le secteur anglophone (centres scolaires communautaires), où la tradition de recours à l'aide bénévole est instaurée depuis plus longtemps. Une réflexion sur le bénévolat en éducation au Québec reste à faire.

Sur la base d'une bonne connaissance des conditions gagnantes, le Mouvement serait en mesure de prendre le leadership et de proposer aux commissions scolaires et aux écoles des lignes directrices d'une politique favorisant le bénévolat scolaire et invitant les parents et les autres membres de la communauté à participer activement à la réussite éducative des élèves.

## Recommandation 7

Il est recommandé de consolider les bases sur lesquelles le Mouvement s'est développé jusqu'à présent en concentrant ses énergies au primaire. Le Mouvement pourrait tenter d'enrichir les services offerts à cet ordre d'enseignement afin de répondre plus adéquatement aux besoins en procédant à quelques projets-pilotes dans les établissements où il dispose d'un bon ancrage (différents modèles d'organisation des bénévoles, activités thématiques, bénévolat par les employés d'entreprises locales, etc.).

## Recommandation 8

Il est également recommandé de poursuivre les expériences amorcées dans un CPE, une école secondaire et à l'université afin de bien mesurer les besoins, l'intérêt et la pertinence des services bénévoles dans ces secteurs d'activité et d'adapter son approche et le matériel en conséquence. Le Mouvement devrait procéder en outre à une évaluation en bonne et due forme de ces expériences afin d'en tirer des leçons utiles à un déploiement possible dans ces différents milieux.

## Recommandation 9

Il est recommandé de poursuivre le travail de représentation réalisé à des fins de promotion du Mouvement et de ses services, ainsi que de créer des liens dans ce but, y compris avec des organismes qui ont développé une expertise sur le plan de la gestion, de la formation et du recrutement des bénévoles.

## Recommandation 10

Suivant les orientations stratégiques qui seront retenues pour les années à venir, que ce soit en vue de diversifier ou d'enrichir ses services, il est recommandé que le Mouvement multiplie les liens qui contribuent au rapprochement de l'établissement et des acteurs de sa communauté.

Outre ce rôle de liaison avec les autres organismes de la communauté, des partenariats sont à bâtir, car ils s'avèrent indispensables à la conjugaison des efforts, à la complémentarité et au partage des ressources de façon à éviter les dédoublements, notamment avec les organismes déjà présents dans les écoles.

# Le mouvement des Aidants scolaires – entrevue intervenant

La présente enquête vise à mieux comprendre, améliorer et étendre l'action du mouvement des Aidants scolaires. Votre point de vue est essentiel à cet égard.

Merci pour votre précieuse collaboration. Soyez assuré que les données recueillies seront traitées en toute **confidentialité**.

Lise Santerre  
Collaboratrice du CTREQ  
418 683-3022  
theil@sympatico.ca

## Objectifs de l'enquête

1. Obtenir des informations sur les services offerts par le mouvement des Aidants scolaires et leurs bénéfices pour les écoles participantes.
2. Obtenir des informations sur les conditions favorables à l'implantation du bénévolat scolaire dans les écoles primaires et secondaires, les forces et les faiblesses à considérer, les stratégies gagnantes à mettre de l'avant, les rôles et les responsabilités de chacun dans la démarche.
3. Obtenir des informations sur les meilleures stratégies à mettre en œuvre pour promouvoir le bénévolat dans les écoles, auprès des directions, des enseignants, etc.
4. Obtenir des informations sur les partenariats que le Mouvement aurait avantage à créer avec d'autres organismes.
5. Obtenir des informations sur le développement possible de nouveaux services d'aide qui seraient profitables pour le Mouvement.

## Bloc 1 : À propos de votre participation aux activités du Mouvement

Nom : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

Organisme : \_\_\_\_\_

Rôle et responsabilités : \_\_\_\_\_

Durée de votre engagement : \_\_\_\_\_

Ordre et cycle d'enseignement :  primaire  secondaire  autre

1. Décrivez très succinctement votre expérience et les activités auxquelles vous avez participé jusqu'à présent avec le mouvement des Aidants scolaires.

2. À quel **besoin, problème** ou **défi** ces activités répondent-elles?

3. Quelle **évaluation** faites-vous de ces activités (organisation, déroulement, finalités, efficacité, contraintes, résultats obtenus, satisfaction des participants, etc.)?

## Bloc 2 : À propos du bénévolat dans les écoles

1. À votre avis, quels sont les **avantages** de faire appel au bénévolat scolaire? Qu'apporte-t-il aux établissements, aux enseignants, aux élèves, à la communauté, etc.? Quels sont les **besoins** auxquels le bénévolat scolaire répond?

2. Selon vous, quels sont les **facteurs qui facilitent** l'adhésion des établissements au mouvement des Aidants scolaires et les **facteurs qui y font obstacle**?

3. À votre avis, quelles sont les **attentes des bénévoles** qui apportent une aide dans les établissements? Diriez-vous que ces attentes sont satisfaites?

4. D'après votre expérience, quels sont les moyens les plus efficaces de **recruter, de former, de reconnaître et de retenir** les bénévoles? Quelles sont les pratiques gagnantes à cet égard?

5. De quelle façon vous semble-t-il préférable **d'encadrer le travail des bénévoles**? Quelles sont les pratiques gagnantes à cet égard?

### Bloc 3 : À propos du développement futur du mouvement des Aidants scolaires

1. De quelle manière pensez-vous que le mouvement des Aidants scolaires devrait procéder pour mieux **promouvoir ses services**? Quels **arguments** utiliser pour convaincre? Par quels **moyens**?

2. Croyez-vous que le Mouvement aurait avantage à **diversifier son offre de services**? Autour de quels services et pourquoi?

3. Quels seraient les **partenariats possibles** avec d'autres organismes offrant aussi des services d'aide en milieu scolaire ou des organismes du milieu de l'action bénévole (échanges, complémentarité, etc.)?

**Bloc 4 : Autres commentaires et réflexion que vous voulez partager avec nous**

# Le mouvement des Aidants scolaires – entrevue bénévole

La présente enquête vise à mieux comprendre, améliorer et étendre l'action du mouvement des Aidants scolaires. Votre point de vue est essentiel à cet égard.

Merci pour votre précieuse collaboration. Soyez assuré que les données recueillies seront traitées en toute **confidentialité**.

Lise Santerre  
Collaboratrice du CTREQ  
418 683-3022  
theil@sympatico.ca

## Objectifs de l'enquête

1. Obtenir des informations sur les services offerts par le mouvement des Aidants scolaires et leurs bénéfices pour les établissements, les enseignants, les jeunes.
2. Obtenir des informations sur les conditions favorables à l'implantation du bénévolat scolaire dans les établissements.
3. Obtenir des informations sur les meilleures stratégies à mettre en œuvre pour promouvoir le bénévolat dans les établissements.
4. Obtenir des informations sur les partenariats possibles pour le Mouvement.
5. Obtenir des informations sur le développement possible de nouveaux services d'aide bénévole.

## Bloc 1 : À propos de votre participation aux activités du Mouvement

Nom : \_\_\_\_\_

Durée de votre engagement : \_\_\_\_\_

Ordre et cycle d'enseignement :  primaire  secondaire  autre

1. Décrivez très succinctement votre expérience et les **activités auxquelles vous avez participé** jusqu'à présent comme bénévole avec le mouvement des Aidants scolaires.

2. À quel **besoin** ces activités répondaient-elles?

3. Quelle évaluation faites-vous de ces activités (accueil, organisation, déroulement, finalités, efficacité, contraintes, résultats obtenus, satisfaction des participants, etc.)?

4. Quelles étaient vos **attentes** au moment de vous engager comme bénévole? Diriez-vous que ces attentes sont satisfaites?

5. Comment avez-vous été **recruté, formé, accueilli, accompagné**?

6. Votre travail a-t-il été apprécié? De quelle façon?

7. Selon vous, quels seraient les moyens les plus efficaces de **recruter, de former, d'encadrer et de reconnaître** les bénévoles?

## Bloc 2 : À propos du bénévolat dans les écoles

1. En général, quels sont pour vous les **avantages** de faire appel aux bénévoles pour un établissement scolaire (pour les enseignants, les élèves)?

2. Quelles sont les **perceptions** à l'égard des bénévoles dans les établissements?

3. Les bénévoles sont-ils en **nombre suffisant** pour répondre à la demande?

## Bloc 3 : À propos du développement futur du mouvement des Aidants scolaires

1. De quelle manière pensez-vous que le mouvement des Aidants scolaires devrait procéder pour mieux **promouvoir et étendre ses services**? Avez-vous des suggestions?

2. Croyez-vous que le Mouvement aurait avantage à **diversifier son offre de services**? Avez-vous des suggestions?

3. Quels seraient les **partenariats possibles** avec d'autres organismes (échanges, complémentarité, etc.)? Avez-vous des suggestions?

#### Bloc 4 : Autres commentaires et réflexion que vous voulez partager avec nous

# Liste des participants aux entrevues

## Représentants de l'organisme

Lucie LeBel  
Gaston Michel Côté  
Lise Allard  
Claude St-Jean  
Geneviève St-Maurice

## Responsables de Comité et de Section

Michelle Binette, Primaire  
Marie-Ève Morin, Secondaire  
Caroline Cloutier, Primaire  
Christiane Bruyère, UQTR  
Karine David, UQTR

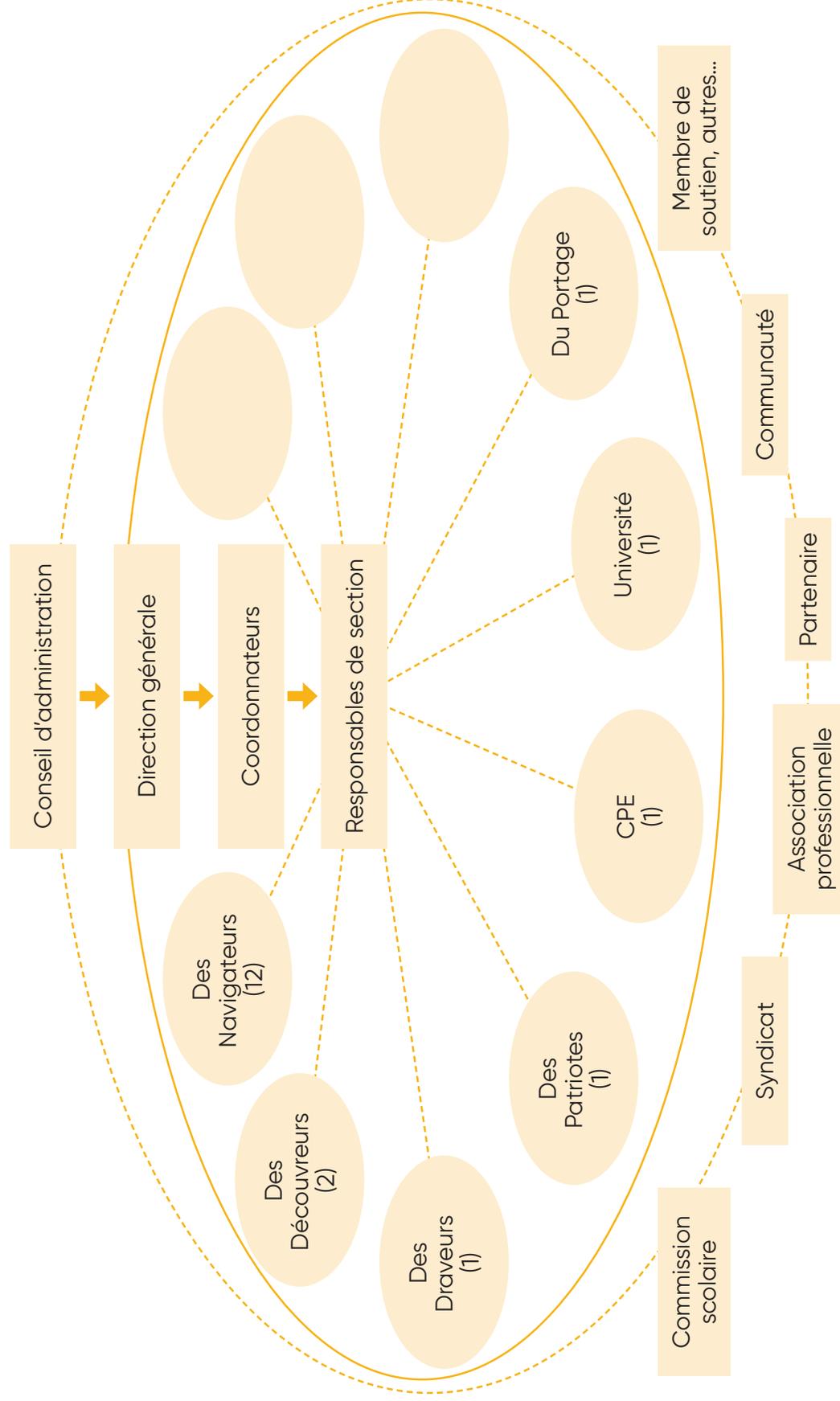
## Directions

Esther Lemieux, Commission scolaire des Navigateurs  
Andrée-Anne Goudreau, Direction adjointe  
Caroline Saumure, Direction adjointe  
Alain Gagnon, Direction primaire  
Éric Pouliot, Direction secondaire  
Micheline Gagné, Direction primaire, Commission scolaire Central Québec

## Autres

Jacqueline Bernier, Syndicat de l'Enseignement des Deux Rives  
Ruth Betty, Enseignante Plein-soleil, Saint-Étienne-de-Lauzon  
Michael Canuel, Chef de la direction, Leading English Education and Resource Network (LEARN)  
Marianne Lamère, Centre d'action bénévole de Québec  
Renée-Ève Mimeault, Centre d'action bénévole de Bellechasse-Lévis-Lotbinière  
Fimba Tankoano, Fédération des centres d'action bénévole

# Les Aidants scolaires – organigramme



— **Autorité hiérarchique :** classement des Pouvoirs selon un rapport de subordination de fonction supérieure

- - - **Autorité fonctionnelle :** En lien avec les actions ou les opérations à effectuer – 22 janvier 2019

# Illustration des partenariats possibles

Organisme	Précisions	Site web
<b>Promotion et diversification des services</b>		
Centre de formation professionnelle Le Tremplin, CSDA	Diversification	<a href="https://www.csappalaches.qc.ca/fr/ecoles-et-centres/centres-de-formation-professionnelle/centre-de-formation-professionnelle-le-tremplin/">https://www.csappalaches.qc.ca/fr/ecoles-et-centres/centres-de-formation-professionnelle/centre-de-formation-professionnelle-le-tremplin/</a>
Centre d'éducation des adultes, CSDN	Diversification	<a href="https://web.csdn.qc.ca/ecoles/centre-deduction-des-adultes-des-navigateurs">https://web.csdn.qc.ca/ecoles/centre-deduction-des-adultes-des-navigateurs</a>
Commission scolaire de la Beauce-Etchemin	Promotion et diversification	<a href="https://www.csbe.qc.ca/statique.html">https://www.csbe.qc.ca/statique.html</a>
Commission scolaire de la Côte-du-Sud	Promotion et diversification	<a href="https://cscofesud.qc.ca/">https://cscofesud.qc.ca/</a>
Commission scolaire des Appalaches	Promotion et diversification	<a href="https://www.csappalaches.qc.ca/">https://www.csappalaches.qc.ca/</a>
Commission scolaire des Navigateurs	Promotion et diversification	<a href="https://web.csdn.qc.ca/">https://web.csdn.qc.ca/</a>
École des parents	Promotion	<a href="https://web.csdn.qc.ca/ecoles/lecole-des-parents">https://web.csdn.qc.ca/ecoles/lecole-des-parents</a>
Fédération des comités de parents du Québec	Promotion	<a href="http://www.fcpcq.qc.ca/">http://www.fcpcq.qc.ca/</a>
Partenaires pour la réussite éducative en Chaudière-Appalaches (PRECA)	Promotion : La mission de PRECA est de reconnaître, encourager et soutenir les individus et les collectivités dans leurs démarches et actions de formation et de développement liées à la persévérance scolaire et aux carrières scientifiques et technologiques.	<a href="http://www.preca.ca/">http://www.preca.ca/</a>
Réseau Réussite Montréal (RRM)	Promotion : RRM est un organisme regroupant 33 partenaires régionaux qui souhaitent contribuer à soutenir la persévérance et la réussite scolaires des jeunes dans les quartiers plus défavorisés de la métropole	<a href="http://www.reseautreussitemontreal.ca/">http://www.reseautreussitemontreal.ca/</a>
Syndicat de l'enseignement de la région de Québec	Promotion	<a href="http://www.sera.qc.ca/">http://www.sera.qc.ca/</a>
Table Éducation Chaudière Appalaches	Promotion et diversification	<a href="https://fr-ca.facebook.com/pages/category/Education/Table-%C3%89ducation-Chaudi%C3%A8re-Appalaches-1600801220184811/">https://fr-ca.facebook.com/pages/category/Education/Table-%C3%89ducation-Chaudi%C3%A8re-Appalaches-1600801220184811/</a>

Organisme	Précisions	Site web
<b>Gestion, formation et recrutement</b>		
Association de Lévis en éducation préscolaire et enseignement primaire (ALEPEP)		<a href="https://www.facebook.com/uqaralepep/">https://www.facebook.com/uqaralepep/</a>
Association des maisons de jeunes de Chaudière-Appalaches	Recrutement	<a href="https://www.facebook.com/AMDJCA">https://www.facebook.com/AMDJCA</a>
Association des professionnelles et des professionnels retraités du Québec	Recrutement	<a href="http://www.aprq.ca">www.aprq.ca</a>
Association des retraités de l'éducation (AREQ)	Recrutement	<a href="http://areq.lacsq.org/">http://areq.lacsq.org/</a>
Association modulaire en enseignement en adaptation scolaire et sociale (AMEASS)	Sensibilisation des futurs enseignants et recrutement	
Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées section Lévis – Rive-Sud	Recrutement	<a href="http://aaqr-levis.org/">http://aaqr-levis.org/</a>
Associations étudiantes de la Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval	Sensibilisation des futurs enseignants et recrutement. Huit associations étudiantes	<a href="https://www.dse.ulaval.ca/categorie-associations/cycles/faculte-des-sciences-de-l-education/">https://www.dse.ulaval.ca/categorie-associations/cycles/faculte-des-sciences-de-l-education/</a>
Bénévoles Canada	met à disposition une gamme variée d'outils et de ressources pour la gestion des bénévoles	<a href="https://benevoles.ca/index.php?MenuItemID=338">https://benevoles.ca/index.php?MenuItemID=338</a>
Bénévoles d'expertise	Accompagnement en gestion et gouvernance	<a href="https://benevoles-expertise.com/">https://benevoles-expertise.com/</a>
Caisse Desjardins	Bénévolat d'entreprise	
Canadian Federation of Voluntary Sector Networks	Réseautage, promotion	<a href="http://thefederation.cloverpad.org/">http://thefederation.cloverpad.org/</a>
Carrefour de développement social pour l'éducation populaire	Formation des gestionnaires couvrant la motivation, la mobilisation, le recrutement, l'éthique, l'orientation et la reconnaissance des bénévoles selon une formule qui privilégie le partage des expériences de tous.	<a href="https://www.cdsep.org/formation/pour-une-gestion-humaine-des-ressources-benevoles/#frais-sessions">https://www.cdsep.org/formation/pour-une-gestion-humaine-des-ressources-benevoles/#frais-sessions</a>
Centre d'action bénévole Bellechasse-Lévis-Lothbinière (CABBILL)	Formation des gestionnaires (gouvernance, gestion du risque, finance et autres sur demande) et des bénévoles, recrutement, jumelage, promotion des services et aide à l'élaboration d'une politique de gestion des bénévoles. Voir les documents transmis.	<a href="http://www.benevoleenaction.com/fr/default.aspx?sortcode=1.29#.XIZ2mShKiM8">http://www.benevoleenaction.com/fr/default.aspx?sortcode=1.29#.XIZ2mShKiM8</a>
Centre d'action bénévole de Québec (CABQ)	Promotion, formation des gestionnaires, recrutement, jumelage, service d'orientation aux bénévoles.	<a href="http://cabquebec.org/">http://cabquebec.org/</a>

Organisme	Précisions	Site web
Centre scolaire communautaire, Commission scolaire Central Quebec	Gestion, encadrement, formation des bénévoles	<a href="https://www.cqsb.qc.ca/en/information-to-parents/community-partners">https://www.cqsb.qc.ca/en/information-to-parents/community-partners</a>
Club de l'âge d'or de Bienville – Lauzon	Recrutement	<a href="https://lamon05.wixsite.com/clubbienvillelauzon">https://lamon05.wixsite.com/clubbienvillelauzon</a>
Connexion Emploi ressources femmes	Recrutement	<a href="http://www.211quebecregions.ca/record/GBC0324?Number=35">http://www.211quebecregions.ca/record/GBC0324?Number=35</a>
Écoles secondaires du secteur	Recrutement des élèves du secondaire	
Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval	Sensibilisation et recrutement des étudiants et représentations pour une formation des futurs enseignants à la gestion des ressources bénévoles	<a href="https://www.fse.ulaval.ca/">https://www.fse.ulaval.ca/</a>
FADOQ Québec-Chaudière-Appalaches	Recrutement	<a href="http://www.fadoq-quebec.qc.ca">www.fadoq-quebec.qc.ca</a>
Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ)	La Fédération regroupe les 107 centres d'action bénévole au Québec. Il met à disposition divers outils de gestion et de formation des ressources bénévoles.	<a href="https://www.fcabq.org/">https://www.fcabq.org/</a>
Forum Jeunesse régional Chaudière-Appalaches	Recrutement	<a href="http://fjrca.com/">http://fjrca.com/</a>
Jebénévole.ca (FCABQ)	Recrutement. Plateforme provinciale de jumelage des Centres d'action bénévole et organismes sans but lucratif (OSBL) avec les bénévoles.	<a href="https://www.jebenevole.ca/">https://www.jebenevole.ca/</a>
La Maison des aînés de Lévis	Recrutement	<a href="http://maisondesaineslevis.ca/">http://maisondesaineslevis.ca/</a>
Leading English Education and Resource Network (LEARN)	Voir les Community Learning Centers (CLC) qui encouragent le partenariat entre les écoles et les acteurs de la communauté	<a href="https://www.learnquebec.ca/home">https://www.learnquebec.ca/home</a> et <a href="https://www.learnquebec.ca/community-partners">https://www.learnquebec.ca/community-partners</a>
Leading English Education and Resource Network (LEARN)	Encadrement	<a href="https://www.learnquebec.ca/home">https://www.learnquebec.ca/home</a>
Maison des jeunes de Lévis Défi-ados, Point de service rue Saint-Joseph	Recrutement	<a href="http://www.211quebecregions.ca/record/GBC1438?Number=63">http://www.211quebecregions.ca/record/GBC1438?Number=63</a>
Programme La Cité des bénévoles (CABBL)	Sensibilisation des jeunes à l'intérêt du bénévolat. Voir les documents transmis.	<a href="http://www.benevoleenaction.com/fr/default.aspx?sortcode=1.29.42.44&amp;id_article=241#">http://www.benevoleenaction.com/fr/default.aspx?sortcode=1.29.42.44&amp;id_article=241#</a> Xlqcm6BKIM8
Quebec Federation of Home & School Associations	Gestion, encadrement des bénévoles	<a href="http://www.qfhsa.org/">http://www.qfhsa.org/</a>
Réseau d'Ottawa pour l'éducation (ROPE)	Ressources en gestion et recrutement	<a href="https://onfe-rope.ca/fr/">https://onfe-rope.ca/fr/</a>
Réseau de l'action bénévole du Québec	Le Réseau est un lieu de promotion et de référence de l'action bénévole. Il met à disposition divers outils de gestion des ressources bénévoles et des résultats de recherche.	<a href="https://www.rabq.ca/coffre-a-outils-resultats-recherche.php?id_sujet=1&amp; sujet= Gestion%20 des%20b%C3%A9n%C3%A9voles;%20en%20g%C3%A9n%C3%A9ral">https://www.rabq.ca/coffre-a-outils-resultats-recherche.php?id_sujet=1&amp; sujet= Gestion%20 des%20b%C3%A9n%C3%A9voles;%20en%20g%C3%A9n%C3%A9ral</a>

Organisme	Précisions	Site web
Réseau des groupes de femmes Chaudière-Appalaches	Recrutement	<a href="https://www.femmesca.com/">https://www.femmesca.com/</a>
Résidences de personnes âgées	Recrutement	
Unités départementales su secteur disciplinaire des sciences de l'éducation, UGAR	Sensibilisation et recrutement des étudiants et représentations pour une formation des futurs enseignants à la gestion des ressources bénévoles	<a href="https://www.uqar.ca/universite/a-propos-de-l-uqar/departements/unites-departementales-des-sciences-de-l-education">https://www.uqar.ca/universite/a-propos-de-l-uqar/departements/unites-departementales-des-sciences-de-l-education</a>
<b>Enrichissement de l'offre</b>		
Alloprof	Aide bénévole aux devoirs et aux leçons au primaire, au secondaire et de la formation générale aux adultes, ainsi qu'aux parents.	<a href="http://www.alloprof.qc.ca/">http://www.alloprof.qc.ca/</a>
Association des artistes de la Rive-Sud	Arts visuels, toutes disciplines	<a href="https://www.aarslevis.com/">https://www.aarslevis.com/</a>
Cercle des fermières, Fédération 10 Lévis/Lotbinière/Nouvelle-Beauce	Artisanat	<a href="https://cfq.qc.ca/">https://cfq.qc.ca/</a>
Club d'astronomie le ciel étoilé	Astronomie	<a href="https://sites.google.com/site/clubdastronomielestpierre/observatoires-amateurs-du-quebec/chaudiere-appalaches">https://sites.google.com/site/clubdastronomielestpierre/observatoires-amateurs-du-quebec/chaudiere-appalaches</a>
Club de photographie de Chaudière-Appalaches	Photographie	<a href="https://clubphotobeauce.ning.com/">https://clubphotobeauce.ning.com/</a>
Fédération des comités de parents du Québec	Les Organismes de participation des parents (OPP) sont responsables des levées de fonds dans les écoles	<a href="http://www.fcpq.qc.ca/">http://www.fcpq.qc.ca/</a>
Grands-parents à l'écoute	Le programme, offert par le Centre de services à la famille, région de la Capitale-Nationale, jumèle une personne bénévole à un enfant une fois par semaine afin qu'il puisse bénéficier d'une aide en lecture. L'enfant reçoit l'attention et l'écoute de la part d'une personne engagée, assidue et enthousiaste qui crée un lien de croissance et de soutien en lecture.	<a href="http://www.csfamille.ca/21/fr/Grandsparents-a-lecoute--Parcours-Lecture.html">http://www.csfamille.ca/21/fr/Grandsparents-a-lecoute--Parcours-Lecture.html</a>
Maison de la famille Chutes-Chaudière	Aide aux parents et au développement des enfants de 0 à 12 ans	<a href="http://maisonfamille.net/">http://maisonfamille.net/</a>
Optimist International Canada, District Est du Québec Rive-Nord	Activités ciblant les jeunes	deqrn.org
Patro de Lévis	Loisirs et services à la communauté	<a href="https://www.patrodelevis.com/">https://www.patrodelevis.com/</a>
Regroupement des organismes communautaires de Chaudière-Appalaches	Services sociaux et de santé à la communauté	<a href="http://roc12.org/">http://roc12.org/</a>

Organisme	Précisions	Site web
Réseau du sport étudiant du Québec, Québec - Chaudière-Appalaches (RSEQ)	Développer, promouvoir et soutenir les programmes d'activités physiques et sportives comme moyen privilégié pour l'éducation et la santé dans les établissements d'enseignement.	<a href="http://rseqqca.com/">http://rseqqca.com/</a>
SOSprof	Services de tutorat, d'aide aux devoirs et de rattrapage scolaire dans diverses matières et programme de tutorat bénévole Enseignez au suivant.	<a href="https://www.sosprof.ca/">https://www.sosprof.ca/</a>
Table régionale des organismes communautaires Chaudière-Appalaches (TROCCA)	Services sociaux et de santé à la communauté	<a href="http://www.trocca.com/">http://www.trocca.com/</a>
Unité régionale de loisir et de sport de la Chaudière-Appalaches	Pratique de loisirs et de sports, notamment en milieu scolaire	<a href="https://urls-ca.qc.ca/">https://urls-ca.qc.ca/</a>

