

Rapport de recherche

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

Bénévolat et participation sociale des aînés en période de pandémie : Réponses et stratégies des organisations et des bénévoles

Chercheur principal

Éric Gagnon - Vitam, Centre de recherche en santé durable

Cochercheur·ses

Lucas Parent-Painchaud, Olivier Tremblay-Paradis, Dominique Deblois, Julie Castonguay, Julie Fortier, Dominique Giroux, Andrée Sévigny

Partenaires

Convergence Action bénévole, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, Fédération des centres d'action bénévole du Québec, Fédération québécoise des centres communautaires de loisir, Fédération québécoise du loisir en institution

Établissement gestionnaire de la subvention

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale

Numéro du projet de recherche

2021-0QBA-300986

Titre de l'Action concertée

Programme de recherche-action pour un vieillissement actif de la population du Québec pendant une période de confinement

Partenaire(s) de l'Action concertée

Le Secrétariat aux aînés du ministère de la Santé et des Services sociaux
et le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC)

Rapport de recherche complet.....	1
A – Contexte de la recherche.....	1
B – Méthodologie.....	5
Un questionnaire.....	5
Des entrevues.....	6
C – Principaux résultats.....	7
L’engagement des bénévoles aîné·es.....	7
Les stratégies des organisations.....	12
D – Pistes de solution ou d’actions soutenues par les résultats de la recherche.....	17
Reconnaître le bénévolat.....	17
Soutenir les bénévoles.....	18
Reconnaître et soutenir les organisations où œuvrent les bénévoles.....	19
La mémoire de la pandémie.....	21
E – Nouvelles pistes ou questions de recherche.....	23
F – Références.....	24
Annexe I – Bénévolat et participation sociale des personnes aînées en période de pandémie. Étude exploratoire (été 2020)	26
Contexte de la recherche.....	26
Objectifs et méthodologie.....	27
Impacts sur les organismes et stratégies.....	27
Impacts sur les bénévoles aîné·es et stratégies.....	28
Dilemmes et inquiétudes.....	29
Précisions méthodologiques.....	30
Tableau 1 : Présentation des répondant·es responsables des bénévoles.....	31
Tableau 2 : Présentation des répondant·es bénévoles.....	32
Annexe II – Analyse des entretiens réalisés avec des responsables de bénévoles.....	33
Introduction.....	33
1. Méthodologie.....	35
2. Défis, stratégies et difficultés de mise en œuvre.....	37

2.1 Premier défi : s’adapter rapidement/plus de besoins/moins de ressources	39
2.2 Deuxième défi : de nouveaux besoins.....	50
2.3 Troisième défi : maintenir l’engagement	55
2.4 Quatrième défi : appliquer les mesures sanitaires.....	64
3. Adaptations.....	68
3.1 Mesures hybrides (télétravail et télé-bénévolat)	69
3.2 Certaines mesures sanitaires	72
3.3 Nouveaux services, partenariats et collaboration entre organisations	72
3.4 Souplesse et confiance envers les bénévoles	73
4. Sommes-nous mieux préparés pour une nouvelle pandémie?.....	75
4.1 Ce qu’on a appris	75
4.2 Les limites de l’apprentissage	76
Conclusion.....	77
Annexe III – Synthèse de l’analyse quantitative (distribuée lors du colloque)	79
Annexe IV – Synthèse du colloque	84
Présentation générale.....	84
Objectifs du colloque	84
Présentation des conférences et ateliers	85
Conférence sur les grands enjeux actuels du bénévolat.....	85
Atelier 1 : Rendre le bénévolat attractif.....	86
Atelier 2 : Recruter le personnel d’encadrement	87
Conférence sur le bénévolat durant la pandémie	87
Atelier 3 : Encadrer et mobiliser les bénévoles.....	88
Atelier 4 : Maintenir l’engagement des bénévoles.....	88
Table-ronde de clôture	89
Comité organisateur.....	90

RAPPORT DE RECHERCHE COMPLET

A – Contexte de la recherche

La pandémie de COVID-19 a affecté davantage les personnes âgées que les personnes appartenant à d'autres groupes d'âge. Plus à risque de développer des symptômes sévères, elles ont été soumises à un confinement plus strict dès la première vague au printemps 2020. Ce dernier a sérieusement limité la participation sociale des personnes âgées en réduisant les contacts et les interactions et en forçant l'annulation ou le report d'un très grand nombre d'activités de loisir, de socialisation et d'entraide, qu'elles soient familiales ou associatives. Le confinement a aussi limité la pratique du bénévolat par et pour les personnes âgées, à un moment où celles-ci en avaient besoin pour faire face aux impacts de la pandémie (isolement, solitude, accès restreints aux services et commerces, etc.). Même dans les périodes de relâchement des mesures sanitaires, les personnes âgées ont continué de subir d'importantes restrictions (Alalouf-Hall et Grant-Postras, 2021; Gagnon *et al.*, 2023a; Maltais *et al.*, 2021). Après plus de deux ans d'interruption, certain·es bénévoles âgé·es n'avaient toujours pas repris leur engagement.

Temps librement donné au sein d'une organisation pour rendre un service, permettre la tenue d'activités ou soutenir l'organisation d'un événement, le bénévolat est pratiqué dans toutes les sphères d'activités au Québec. Il joue un rôle particulièrement important dans la participation sociale des personnes âgées par leur implication dans des groupes et associations à vocation politique, caritative, communautaire, ludique ou sociale (Castonguay *et al.*, 2018; Gagnon *et al.*, 2013). Le bénévolat est pour les personnes âgées une occasion de valorisation et de socialisation, un moyen de demeurer actives, tout en contribuant au bien-être de leur communauté. Leur engagement profite également à l'ensemble des personnes âgées, en leur permettant de bénéficier de services qui répondent

à divers besoins et réduisent leur isolement. On parle ainsi souvent du bénévolat « par et pour les personnes âgées » (Sévigny et Frappier, 2010).

Le bénévolat exige un certain investissement de temps et d'énergie, mais aussi un investissement moral et identitaire. Il permet l'affirmation et la réalisation de soi, comme individu autonome et singulier, à travers un investissement dans une cause, une mission ou une responsabilité collective, et par l'insertion dans un groupe qui procure au bénévole la reconnaissance nécessaire de ses choix, de ses valeurs et de son identité. L'engagement pour soi et l'engagement pour autrui prenant ainsi appui l'un sur l'autre, ils sont une motivation l'un pour l'autre (Gaudet et Turcotte, 2013). C'est pourquoi le lien que les bénévoles entretiennent avec les usagers du service et les autres bénévoles ne sont pas seulement les moyens de leur action, mais constituent des fins en soi; il procure la reconnaissance et l'appartenance sur lesquelles les bénévoles peuvent assoir leur identité. Étudier l'engagement des bénévoles ne se limite donc pas à mesurer ou évaluer l'intensité de la participation et de la solidarité, la manière dont elles et ils s'investissent dans l'action et parviennent à une certaine cohérence dans leurs valeurs et aspirations (Vermeersch, 2004). Une telle étude mène également à reconnaître les conditions nécessaires à cette participation et à cette solidarité, la manière dont l'organisation, avec ses règles, ses attentes et ses ressources, fournit les appuis nécessaires aux bénévoles pour s'investir, et se sentir compétent·es et reconnu·es (Genard, 2011).

Au Québec, la pandémie a forcé les organisations où œuvrent les bénévoles à revoir leurs activités et à réorganiser leurs services, afin de s'ajuster à l'absence des bénévoles plus âgé·es ou de permettre à celles et ceux-ci de poursuivre leur engagement de manière sécuritaire (Hahmann *et al.*, 2020; Poulin *et al.*, 2021). En outre, la plupart des services

dispensés par les bénévoles – aîné·es ou pas – n’ont pas été jugés essentiels; seuls l’accompagnement à des rendez-vous médicaux, la livraison de repas et les visites d’amitié transformées en appels d’amitié ont été tenus pour essentiels.

Dans les organisations communautaires et publiques où œuvrent les bénévoles, on s’est inquiété des répercussions à court et moyen terme de la pandémie sur les bénévoles aîné·es, particulièrement l’isolement dans lequel elles et ils pouvaient se retrouver. Si le bénévolat représente une occasion de valorisation et de socialisation, en plus d’être un moyen pour bouger et demeurer actif·ves, en être privé ne risque-t-il pas d’avoir des impacts négatifs majeurs sur la vie des bénévoles aîné·es? Les organisations s’inquiétaient aussi des effets à long terme de la pandémie sur l’engagement de leurs bénévoles aîné·es. Les personnes âgées allaient-elles revenir et poursuivre leur engagement bénévole au sein de leur organisme malgré l’incertitude causée par les resserrements et relâchements successifs des mesures sanitaires? Se sentiraient-elles toujours autant concernées par la mission de leur organisation après avoir interrompu leur engagement ou avoir dû agir à distance, loin des autres bénévoles ou des bénéficiaires des services?

Ces inquiétudes s’ajoutaient aux préoccupations, déjà présentes avant la pandémie, touchant aux difficultés de recrutement et de fidélisation des bénévoles, au vieillissement des bénévoles en poste et à l’augmentation des demandes de services. La pérennité de l’action bénévole faisait l’objet d’une inquiétude croissante et de nombreuses organisations étaient déjà dans une situation précaire en raison d’un manque de bénévoles ou d’un financement insuffisant. Le monde du bénévolat était traversé depuis plusieurs années par des interrogations et des débats concernant sa place, son rôle et son organisation : la professionnalisation et les limites du champ d’action des bénévoles, ce qui leur est permis

de faire (en raison des lois et règlements ou de leurs compétences) et ce qu'elles et ils désirent faire (ce qui les intéresse et les motive, leur procure satisfaction et gratification); l'encadrement et le soutien dont les bénévoles ont besoin pour maintenir leur engagement; l'autonomie des organisations communautaires à l'égard des autorités gouvernementales qui financent une grande partie de leurs activités (Castonguay *et al.*, 2015).

Ces inquiétudes et interrogations nous ont conduit·es à entreprendre une recherche sur les répercussions de la pandémie et des mesures sanitaires sur l'engagement bénévole des personnes âgées de 65 ans et plus au Québec. Une première phase exploratoire a été menée à l'été 2020 (voir Annexe I). Une enquête de plus grande envergure a été entreprise au printemps 2021, après la troisième vague de la pandémie. C'est de cette seconde enquête qu'il sera ici question. La recherche a été menée en étroite collaboration avec cinq organisations ou regroupement d'organisations québécoises : Convergence Action Bénévole, le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, la Fédération des centres d'action bénévole du Québec, la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir et la Fédération québécoise du loisir en institution.

La recherche avait pour objectif de comprendre les réactions et les conduites des bénévoles face à la pandémie, en tenant compte de leurs expériences vécues (désirs, motivations, frustrations et satisfactions), des organisations où elles et ils œuvraient (encadrement, soutien, formation, contraintes matérielles) et de leur environnement social, politique et économique. Plus spécifiquement, elle portait sur les stratégies individuelles développées par les bénévoles aîné·es pour contrer les effets négatifs des mesures sanitaires sur leur engagement et sur les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les associations, groupes ou établissements afin de maintenir l'engagement des bénévoles.

B – Méthodologie

Un questionnaire

Pour connaître les répercussions de la pandémie sur l'engagement des bénévoles âgé·es, une invitation à remplir un questionnaire en ligne a été envoyée à des bénévoles de l'ensemble du Québec (automne 2021). Le questionnaire s'adressait aux personnes de 65 ans et plus qui faisaient déjà du bénévolat avant la pandémie. Il couvrait les trois trajectoires possibles suivies par les bénévoles durant la pandémie : 1) leur bénévolat s'était poursuivi sans interruption; 2) leur bénévolat avait repris après avoir été interrompu pendant une période plus ou moins longue (entre 3 et 15 mois); 3) leur bénévolat n'avait toujours pas repris au moment où la ou le bénévole participait à l'enquête. Des questions portaient sur l'engagement des bénévoles avant et pendant la pandémie (transformations de leur bénévolat et de leurs tâches, leur rapport à l'organisation, la manière dont elles et ils ont vécu cette période) et sur leurs intentions quant à leur engagement futur. Les questions touchant leur engagement portaient sur : 1) l'intensité de leur engagement passé, présent et futur; 2) la nature de leur engagement; 3) leur contribution à l'amélioration de la qualité de vie des personnes et de la collectivité (sentiments d'efficacité, de compétence et d'utilité, encadrement et formation reçue); 4) leur sentiment de partager une identité commune autour de valeurs et d'idéaux incarnés dans des pratiques (reconnaissance, sociabilité, sentiment d'utilité, de fierté, plaisir et apprentissage).

L'invitation à remplir le questionnaire a été envoyée par nos cinq partenaires à leurs membres bénévoles. Au total, 526 bénévoles ont complété le questionnaire. S'il ne constitue pas un échantillon représentatif de la population québécoise des bénévoles âgé·es quant au genre, à la scolarité et au lieu de résidence, notre échantillon couvre cependant les principaux secteurs d'engagement, les principales tâches et les différents parcours

possibles de bénévolat durant la pandémie. Il permet ainsi d’avoir un très bon aperçu de l’engagement bénévole pendant la pandémie (voir Gagnon *et al.*, 2023b).

Des entrevues

28 entretiens semi-dirigés ont été réalisés avec des responsables d’organisations ou d’équipes de bénévoles dans le but de connaître les stratégies développées pour faire face aux difficultés et aux contraintes liées à la pandémie. Afin de constituer notre échantillon, nous avons fait appel à nos partenaires, qui nous ont suggéré différentes personnes ou organismes à contacter. Malgré les difficultés rencontrées (pandémie, roulement ou manque de personnel), nous avons pu réaliser 28 entretiens auprès de 33 personnes en provenance de diverses régions du Québec, travaillant dans des organismes appartenant à des secteurs de bénévolat variés et occupant des fonctions tout aussi variées en lien avec le bénévolat. La réalisation des entrevues s’est échelonnée sur une longue période (été 2021 – automne 2022), ce qui a permis de recueillir des points de vue liés à différentes phases de la pandémie.

Les entrevues ont été conduites soit par téléphone, soit en ligne par la plateforme de visio-conférence Teams, afin de rejoindre des personnes de différentes régions du Québec, de réduire nos déplacements et de respecter les mesures sanitaires. Les enregistrements des entrevues ont par la suite été transcrits, puis codifiés à l’aide du logiciel NVivo. La version finale des codes incluait les thématiques suivantes : la prise de contact; les effets et impacts de la pandémie sur les bénévoles; les défis posés par la pandémie; les stratégies individuelles des bénévoles pour faire face aux défis; les stratégies des organisations pour faire face aux défis; l’ouverture et la fermeture de l’organisme; l’avenir du bénévolat; les perspectives quant à l’avenir en général (pour plus de détails, voir Annexe II).

C – Principaux résultats

L'engagement des bénévoles aîné·es

Les 526 personnes ayant complété le questionnaire sont des bénévoles très engagé·es. Dans les douze mois qui ont précédé la pandémie, elles et ils ont donné en moyenne 251 heures de leur temps à l'organisme au sein duquel se réalise leur bénévolat principal, ce qui dépasse largement la moyenne d'environ 152 heures des bénévoles québécois·es de 65 ans et plus. Une majorité des participant·es pratiquaient leur bénévolat principal depuis plus de 5 années (62 %) et plus du tiers (36 %) depuis plus de 10 ans.

Un peu plus du quart (26 %) de ces 526 personnes ont poursuivi leur bénévolat principal sans interruption pendant la pandémie. Pour près de la moitié d'entre elles (48 %), le bénévolat a été interrompu entre 3 et 15 mois, puis il a repris. Enfin, un peu plus d'un autre quart (26 %) des personnes n'avaient pas repris leur bénévolat au moment de remplir le questionnaire, soit depuis environ 18 mois.

Au moment de l'enquête, 88 % des personnes prévoyaient poursuivre ou reprendre leur bénévolat principal dans l'avenir. Ce taux augmente à 97 % chez les personnes n'ayant vécu aucune interruption, et diminue à 90 % chez celles qui avaient repris après une interruption. Une majorité (69 %) des personnes qui n'avaient pas encore repris leur bénévolat principal prévoyait le reprendre dans l'avenir.

Celles et ceux qui manifestaient le désir de mettre fin à leur bénévolat principal évoquaient surtout des raisons de santé (35 %), l'implication dans des activités de loisir et de sport (30 %), la proche aidance (21 %) ou un engagement dans un autre organisme (21 %). Un cinquième (20 %) des personnes prévoyaient arrêter pour des raisons liées au risque de contracter le virus. De manière générale, les raisons avancées pour l'arrêt du bénévolat principal après la pandémie concernaient peu la pandémie et ses répercussions

sur l'activité bénévole; elles étaient plutôt liées à l'âge, à la santé et à d'autres engagements, des facteurs déjà importants de désengagement avant la pandémie. Les raisons les moins évoquées par les personnes prévoyant arrêter leur bénévolat principal sont celles mettant en cause l'organisme : la nature ou la quantité des tâches du bénévolat principal (18 %), le manque de soutien ou de ressources (10 %) et la diminution de l'intérêt pour la cause de l'organisme (8 %).

Très engagées avant la pandémie, les bénévoles interrogées ont ainsi cherché à le demeurer pendant et après la pandémie, du moins dans la très grande majorité, et ce, quelle que soit leur trajectoire. La pandémie n'a généralement pas remis en question leur engagement. Elle a peut-être accéléré le départ ou la réduction du nombre d'heures chez des bénévoles, mais cet arrêt ou cette diminution sont davantage associés à l'âge ou à la santé qu'à la pandémie.

Si l'engagement s'est maintenu pendant la pandémie, sa nature s'est toutefois transformée. La majorité des bénévoles qui ont poursuivi leur engagement pendant la pandémie – avec ou sans interruption – l'ont fait au moyen du téléphone, des services de messagerie par Internet et des plateformes de visio-conférence. Les bénévoles qui ont pu poursuivre leur activité en présentiel ont souvent dû s'adapter à plusieurs changements, dont les principaux touchent le respect des mesures sanitaires. La distanciation sociale a particulièrement transformé le quotidien des bénévoles en les forçant à réaliser leurs activités à distance. Les changements se sont particulièrement fait sentir chez les bénévoles faisant des activités d'animation, d'enseignement, de formation et d'accompagnement, puisqu'ils les privaient d'un contact en personne avec les usagères et usagers des services.

Pour certain·es toutefois, comme celles et ceux qui siègent à des conseils d'administration, cela n'a pas fondamentalement changé la nature de leurs activités.

Outre l'usage du téléphone ou des outils numériques, les changements se sont traduits par le retrait de certaines tâches (par exemple, les bénévoles faisant du transport-accompagnement n'étaient plus autorisé·es à accompagner les personnes à l'intérieur des établissements de santé et devaient les attendre à la porte) ou l'ajout de nouvelles tâches (par exemple, organiser des activités de loisir en ligne, maintenir le contact avec les membres de l'association en l'absence de rencontres en personne). Pour certain·es, cela s'est traduit par une augmentation de l'intensité de leur engagement bénévole et du nombre d'heures qui y étaient consacrées, alors que pour d'autres, cela a plutôt engendré une diminution de l'intensité de leur engagement.

Dans l'ensemble, les bénévoles aîné·es ont très bien réagi à ces changements et aux interruptions. Une très large majorité a répondu positivement aux différentes questions posées au sujet des changements dans leurs tâches et dans leur engagement bénévole pendant la pandémie. Ainsi, 81 % n'ont pas eu ou ont eu très peu de difficulté à s'adapter aux nouvelles tâches, 83 % ont éprouvé du plaisir à accomplir leurs activités, et 92 % se sentaient plutôt bien formé·es pour les exécuter et recevaient le soutien nécessaire pour s'en acquitter. Lorsqu'interrogé·es sur la sociabilité et les interactions sociales, 73 % des bénévoles ont dit éprouver le même plaisir qu'à l'ordinaire à interagir avec les autres bénévoles et les membres de l'organisation, et 73 % avaient le même plaisir à interagir avec les usagères et usagers de leurs services, et cela malgré les mesures de distanciation.

Lorsqu'interrogé·es sur les effets de leur engagement, la satisfaction était tout aussi grande : 91 % étaient satisfait·es des services qu'elles et ils offraient, 95 % avaient le

sentiment d'apporter quelque chose à la vie des gens qui bénéficiaient de leurs services et 97 % (presque la totalité) avaient le sentiment que leur bénévolat était reconnu par l'organisation dans laquelle elles et ils étaient engagé·es. Plus de la moitié avaient un sentiment de fierté face à ce qu'elles et ils avaient accompli. Les bénévoles œuvrant dans des organisations dont les services avaient été reconnus comme essentiels en tiraient une grande fierté. L'ensemble des bénévoles interrogé·es ont senti qu'elles et ils apportaient une amélioration à la vie des gens.

Non seulement les bénévoles ne se sont pas désengagé·es de la mission et de l'organisation pour laquelle elles et ils donnaient déjà de leur temps, mais elles et ils se sont ajusté·es à la situation pour maintenir leur engagement : elles et ils se sont formé·es aux nouvelles façons de faire et ajusté·es aux contraintes, tout en bénéficiant d'un bon appui de la part de leurs organisations. Loin de s'identifier à un groupe de personnes « vulnérables » qu'il faut protéger en les maintenant à l'écart, elles et ils ont plutôt fait preuve d'une grande capacité d'adaptation. Loin de s'être senti·es incompetent·es, elles et ils en ont tiré un grand sentiment de satisfaction et de fierté : elles et ils ont eu le sentiment d'avoir été efficaces et utiles. Les bénévoles ont ainsi trouvé dans leur engagement à la fois la gratification et le plaisir recherchés, l'occasion d'exprimer leurs valeurs, un accomplissement personnel et l'occasion de faire œuvre utile pour autrui et la collectivité.

On pouvait craindre au début de la pandémie que s'accroissent les difficultés auxquelles les organisations étaient confrontées (recrutement, manque de ressources). La fermeture provisoire des services, les risques de contagion, l'obligation de se réorganiser rapidement ont pu accentuer ces problèmes et freiner l'engagement des bénévoles. Ces dernier·es ne se sont pas, ou très peu, désengagé·es, et celles et ceux qui ont dû le faire

momentanément sont revenu·es rapidement. La plupart veulent poursuivre leur engagement dans les années à venir. Elles et ils se sont adapté·es aux mesures, ajusté·es aux contraintes et sont fières et fiers de ce qu'elles et ils ont fait. Les organisations ont été capables de s'ajuster et de leur fournir l'encadrement et l'appui dont elles et ils avaient besoin.

Le fait que les personnes ayant répondu à nos questions étaient des bénévoles très engagé·es n'est certainement pas étranger à ces résultats. Pour les bénévoles les plus motivé·es et les plus investi·es, la pandémie semble avoir été une belle occasion de réaffirmer leur engagement et d'en tirer satisfaction. En situation d'urgence et pour répondre à la crise socio-sanitaire, elles et ils se sont mobilisé·es et en ont tiré une grande fierté. Mais il est possible que, pour les bénévoles moins investi·es, qui ont participé dans une moins grande proportion à l'enquête, la pandémie ait été davantage une occasion de décrochage et de désengagement. En raison des caractéristiques de notre échantillon, l'enquête ne permet toutefois pas de le vérifier. Pour plus de détails sur les résultats de l'enquête par questionnaire, on consultera l'article publié dans *Recherches sociographiques* (Gagnon *et al.*, 2023b).

Ces résultats de l'enquête ne doivent pas masquer les difficultés auxquelles les organisations où œuvrent les bénévoles ont dû faire face pendant la crise sanitaire, comme le montrent les entretiens réalisés auprès des responsables de ces organisations. L'engagement personnel de chaque bénévole ne se soutient pas seul; il a besoin d'être appuyé.

Les stratégies des organisations

L'analyse des données recueillies par entretien auprès de responsables de bénévoles nous a permis de dresser le portrait de la manière dont les organisations où œuvrent les bénévoles ont traversé la pandémie (voir Annexe III). D'abord, elles ont fait face à des défis, certains étaient nouveaux et directement liés à la pandémie, alors que d'autres étaient déjà présents et ont été amplifiés dans ce contexte. Ensuite, elles ont mis sur pied des stratégies pour surmonter ces défis. Ces stratégies ont parfois donné lieu à des difficultés dans leur mise en œuvre. Elles ont aussi pu être maintenues au-delà du contexte pandémique comme des adaptations aux défis qui ont émergé avec le retour à la normalité.

Quatre grands défis ont affecté les organisations. Premièrement, il a fallu s'adapter rapidement pour pouvoir continuer à offrir les services déclarés essentiels (livraison de repas, transport-accompagnement aux rendez-vous médicaux, visites d'amitié), tout en faisant face à une augmentation de la demande et à une diminution des ressources. La perte des bénévoles âgés·es soumis·es à un confinement plus strict a notamment demandé de recruter des bénévoles pour éviter des interruptions de services. Deuxièmement, de nouveaux besoins liés au confinement et à la gestion de la pandémie ont nécessité de créer de nouveaux services ou d'établir de nouvelles pratiques. Par exemple, le confinement a généré de l'isolement chez des personnes qui avaient l'habitude d'être actives socialement, comme les bénévoles âgés·es. L'insécurité alimentaire est également devenue un problème de taille pour beaucoup de personnes âgées devant rester confinées, mais n'ayant pas de proches capables de faire des commissions pour elles. Troisièmement, le maintien de l'engagement des bénévoles a dû prendre de nouvelles formes. Il a fallu trouver des moyens pour maintenir un lien avec les bénévoles qui avaient dû cesser leur engagement afin de s'assurer qu'elles reviendraient quand le contexte le permettrait. La reconnaissance, l'un

des principaux moyens accessibles aux responsables pour stimuler et prolonger l'engagement des bénévoles, ne pouvait être témoignée par des événements ou rassemblements et a donc dû l'être autrement. Quatrièmement, il a fallu appliquer les mesures sanitaires et les faire appliquer par les bénévoles. Il fallait gérer les attitudes variées des bénévoles face aux mesures pour s'assurer que toutes et tous puissent poursuivre leur engagement en sécurité. Cela impliquait également un important travail d'interprétation et d'ajustement de la part des responsables et des gestionnaires des organisations pour rester à jour et comprendre les mesures qui changeaient régulièrement.

Plusieurs stratégies ont été mises en œuvre pour surmonter ces défis. Par exemple, la livraison de repas a pu se poursuivre, mais en instaurant une procédure « sans contact » évitant aux bénévoles d'entrer dans les organisations au moment de récupérer les repas ou de discuter avec les usagères et usagers durant leur tournée, bien que ce contact constitue une dimension importante du service. Le transport et l'accompagnement aux rendez-vous médicaux a nécessité l'installation de panneaux de plexiglas dans les voitures, ainsi que le port d'équipements de protection individuelle.

Plus généralement, les outils informatiques et les plateformes numériques ont été mis·es à contribution pour permettre aux organisations de continuer à fonctionner malgré le confinement et les mesures sanitaires. Les responsables ont pu poursuivre leur travail en lien avec les bénévoles, comme le recrutement, les formations ou les activités de reconnaissance en grande partie grâce à l'informatique. La plateforme jebenevole.ca – service de recrutement de bénévoles en ligne offert par la Fédération des centres d'action bénévole du Québec – a gagné en popularité dans les premiers mois de la pandémie, notamment après l'appel à l'engagement prononcé par le premier ministre du Québec le 26

mars 2020. La formation des bénévoles a aussi pu se faire en ligne grâce aux plateformes de visio-conférence. Dans certains cas, ces plateformes ont aussi permis la tenue des activités officielles de reconnaissance (galas, cérémonies, soupers, etc.). Les services offerts par les bénévoles ont aussi parfois pu être maintenus par le biais des plateformes de visio-conférence, tel qu'observé dans un musée où les visites guidées par les bénévoles sont devenues des visites virtuelles durant les périodes de confinement.

L'usage quotidien des outils informatiques a parfois mis en lumière l'utilité des systèmes informatiques spécialisés pour la gestion des bénévoles. Plusieurs organismes ont ainsi tiré profit du contexte de la pandémie pour mettre à niveau leur équipement informatique et se munir de logiciels spécialisés facilitant l'encadrement des bénévoles (informations de contact, profils et intérêts d'engagement, gestion des horaires, etc.).

Pour lutter contre l'isolement social des bénévoles aîné·es confiné·es, une stratégie a été de transférer en ligne et par téléphone les services qui pouvaient l'être. Ainsi, les visites d'amitié ont été transformées en appels d'amitié, ce qui a permis à des bénévoles aîné·es de reprendre rapidement leur engagement tout en respectant le confinement. D'autres services ont aussi pu être créés, comme les « Bonjours quotidiens », appels très courts durant lesquels les bénévoles s'informaient sur une base régulière de l'état de santé physique et psychologique de plusieurs usagères et usagers en situation d'isolement social.

La création de services de livraison d'épicerie s'est révélée nécessaire pour lutter contre l'insécurité alimentaire grandissante des personnes âgées confinées. La mise sur pied de ces services a souvent été l'occasion de créer des collaborations avec les épiceries locales et parfois même avec des concessionnaires automobiles fournissant des véhicules de livraison. De manière plus générale, la pandémie et sa gestion ont nécessité la création

de canaux de communication entre des organisations qui n'entretenaient pas nécessairement de liens auparavant. Ces liens ont pu être mis à profit pour partager les ressources en bénévoles, en matériel ou en informations, de même que pour collaborer à la création de services ou d'initiatives impliquant les bénévoles.

Pour maintenir l'engagement, la principale stratégie a été de garder le contact avec les bénévoles. D'abord, parce que les responsables souhaitaient s'assurer du bien-être des bénévoles dans une période que plusieurs vivaient péniblement. Ensuite, parce que le maintien d'un contact était perçu comme le principal moyen de prévenir le désengagement des bénévoles qui avaient dû mettre leur engagement sur pause en raison du confinement. La reconnaissance, quant à elle, n'a pas pu prendre sa forme habituelle. Si toutes et tous ont mentionné avoir mené des initiatives pour témoigner d'une reconnaissance formelle, comme des cérémonies en ligne, des remises de prix ou de cadeaux, c'est la reconnaissance informelle qui semble avoir joué un rôle déterminant durant la pandémie. Le maintien du contact avec les bénévoles, le respect de leurs désirs et limites, l'accueil de leurs initiatives, l'intérêt qu'on leur témoignait et le soutien qu'on leur offrait sont autant de manières par lesquelles les responsables ont reconnu leurs bénévoles, l'importance de leur engagement et leur valeur en tant qu'êtres humains.

Les défis occasionnés par l'application des mesures sanitaires ont pu être résolus, dans la plupart des cas, en s'assurant que celles-ci étaient claires et que les bénévoles les acceptaient. La publication bien en vue des mesures (régulièrement mises à jour), soit en ligne ou sur les lieux du bénévolat, a pu être un moyen d'éviter les débats concernant leur interprétation. Dans les cas où les bénévoles pratiquaient leur engagement hors de la vue des responsables, la signature de contrats dans lesquels elles et ils s'engageaient à respecter

les mesures sanitaires a pu être un moyen de leur faire prendre conscience de leur responsabilité dans la prévention de la transmission du virus. Peu d'incidents ont été rapportés par les responsables au cours des entretiens, celles et ceux-ci soulignant plutôt que les bénévoles acceptaient généralement de se plier aux mesures, même lorsqu'elles leur déplaisaient, si cela leur permettait de poursuivre leur engagement.

La principale difficulté qui s'est manifestée dans la mise en œuvre de presque toutes les stratégies a été l'augmentation substantielle de la charge de travail, qui a parfois mené à l'épuisement du personnel salarié dans les organismes communautaires où les conditions de travail ne sont déjà pas toujours enviables. Cela pourrait expliquer au moins partiellement pourquoi, durant le recrutement pour les entretiens, une grande proportion des personnes contactées nous a informés que les personnes qui étaient en poste au moment de la pandémie n'étaient pas disponibles, soit parce qu'elles avaient changé d'emploi, soit parce qu'elles étaient en arrêt de travail.

Les principales stratégies qui ont été maintenues au-delà de la pandémie sont l'usage des outils numériques (particulièrement utile pour faciliter l'encadrement et les rencontres spontanées entre responsables et bénévoles d'organismes œuvrant sur de grands territoires), certaines formes de télé-bénévolat (appels d'amitié, etc.), certaines mesures sanitaires (disponibilité de matériels de désinfection, télétravail lors de maladie, etc.), des collaborations et liens de communications entre organisations (prêt de bénévoles entre organisations, co-organisation de certains services, etc.), un lien de confiance avec les bénévoles (les laisser s'entendre avec les bénéficiaires pour certaines modalités des services, etc.), et l'inclusion des bénévoles (les inclure dans les réflexions sur l'organisation et ses transformations, etc.).

D – Pistes de solution ou d’actions soutenues par les résultats de la recherche

Reconnaître le bénévolat

L’action bénévole joue un rôle très important dans la société québécoise. Les services offerts par les bénévoles sont indispensables pour permettre le soutien à domicile d’une part grandissante de la population, en plus de favoriser un vieillissement actif et de prévenir l’isolement social des usager·ères autant que des bénévoles. L’expérience de la pandémie a mis en lumière le rôle vital joué par le bénévolat, certains services offerts par les bénévoles ayant été reconnus comme essentiels tôt dans la pandémie. Cependant, le traitement réservé aux bénévoles, notamment aux bénévoles aîné·es, n’a pas toujours permis et favorisé leur engagement. En outre, il y a des limites à ce qu’on est en droit d’attendre des bénévoles, en raison de leur nombre et des ressources disponibles, mais également parce que certains services sont la responsabilité de l’État et d’intervenant·es professionnel·les.

Le confinement strict imposé aux personnes aînées, sans égard à leur droit et capacité à prendre des décisions et à accepter des risques si elles le souhaitent, a nui à leur engagement, en plus d’entraîner des répercussions négatives sur leur bien-être physique et psychologique. Cette décision de les confiner ne prenait pas en compte les compétences déjà maîtrisées par les bénévoles aîné·es, ainsi que leur capacité et leur volonté à apprendre de nouvelles manières de faire pour continuer à s’impliquer de manière sécuritaire dans un contexte de crise sanitaire. Le choix de ne pas accorder de priorité de vaccination aux bénévoles a pu également être interprété comme une preuve que les autorités n’ont pas toujours su reconnaître la valeur du bénévolat et favoriser le retour plus rapide des bénévoles aîné·es à un bénévolat sur le terrain.

Comme le démontrent les données recueillies par questionnaire, les bénévoles aîné·es désiraient et étaient prêt·es à s'engager, quitte à suivre des formations pour apprendre à le faire de manière plus sécuritaire ou à voir des changements majeurs dans la forme que prenait leur engagement. Ainsi, où des efforts ont été fournis pour rendre possible l'engagement des personnes aînées (qu'il s'agisse d'offrir un soutien aux organisations ou directement aux bénévoles), ces efforts ont été récompensés par leur participation, tandis que le désengagement a pu se faire sentir là où ces efforts ont manqué.

Soutenir les bénévoles

Sur le plan de l'encadrement des bénévoles, plusieurs facteurs favorisent leur engagement. Premièrement, les bénévoles doivent se sentir compétent·es pour réaliser leur action. En contexte pandémique, cela impliquait de leur offrir des formations pour acquérir les compétences nécessaires afin de poursuivre leur action de manière sécuritaire. Dans la majorité des cas, des formations ont été offertes en ligne par le biais des plateformes de visio-conférence ou par des vidéos et des dépliants. Le sentiment de compétence des bénévoles pouvait aussi être renforcé par la confiance qu'on leur témoignait pour poursuivre leur engagement malgré les risques que cela représentait. Pour certain·es bénévoles aîné·es, l'interdiction de poursuivre leur bénévolat en dépit de leur volonté et de leur capacité à appliquer toutes les mesures sanitaires très rigoureusement a pu être perçue comme la preuve d'un manque de confiance dans leurs compétences.

Deuxièmement, les bénévoles ont besoin de se sentir en sécurité, ce qui peut être assuré en leur donnant des directives claires et à jour sur les bonnes pratiques, en leur fournissant le matériel nécessaire et en organisant les espaces où elles et ils travaillent de manière à les rendre les plus sécuritaires possible. Les efforts fournis par les responsables

de bénévoles pour adapter les services ou en créer de nouveaux pouvant être offerts à distance ont contribué non seulement à permettre la reprise du bénévolat pour beaucoup de bénévoles aîné·es, mais également à offrir à celles et ceux qui avaient davantage de craintes face au virus de continuer leur engagement tout en se sentant en sécurité.

Troisièmement, les bénévoles doivent sentir qu'elles et ils sont utiles et que leur engagement a des effets réels. Pour cela, un fonctionnement et un encadrement clairs et efficaces peuvent permettre aux bénévoles de constater que les objectifs visés ont été atteints. Les marques de reconnaissance formelles et informelles que leur témoignent leurs responsables peuvent également contribuer à développer le sentiment que leur engagement est porteur de sens et contribue au bien commun.

Quatrièmement, l'inclusion des bénévoles et l'accueil de leurs idées, que ce soit dans les décisions entourant la gestion des organisations ou celles concernant l'adaptation de leurs pratiques pour faire face à la pandémie, sont des moyens de les garder engagé·es et d'accroître leur lien d'attachement envers l'organisation. Cette ouverture aux bénévoles, en plus de leur donner la possibilité d'exercer une influence sur la manière dont elles et ils s'engagent, permet aux organisations de bénéficier du point de vue unique et de l'expertise que les bénévoles développent au cours de leur engagement.

Reconnaître et soutenir les organisations où œuvrent les bénévoles

Pour que les bénévoles s'engagent et poursuivent leur engagement, elles et ils ont besoin de se sentir compétent·es et utiles, ce qui est en grande partie rendu possible par le travail d'encadrement fourni par les responsables de bénévoles. Cependant, pour plusieurs organisations, le manque de ressources contribue à rendre ce travail plus difficile. Durant la pandémie, la collaboration qui s'est établie entre des organisations appartenant à des

secteurs différents a souvent permis de mieux partager les priorités et les ressources, notamment en bénévoles, pour faire face plus efficacement aux défis posés par la pandémie. Par exemple, certaines organisations gouvernementales ont disposé de ressources financières d'urgence pour créer des services visant à faire face aux problématiques mises en lumière par le contexte de confinement. Toutefois, dans certains cas ces services étaient déjà offerts par un organisme communautaire; une meilleure communication entre les organisations a permis d'éviter un dédoublement des services.

Les organismes communautaires ont également bénéficié de subventions d'urgence durant la pandémie, ce qui leur a permis de moderniser leur fonctionnement ou d'offrir de nouveaux services lorsque c'était nécessaire. Cependant, la complexité du processus et le temps nécessaire pour faire les demandes de subvention a pu décourager certains organismes d'y recourir. Les entrevues réalisées auprès de responsables de bénévoles dans des organismes communautaires ont révélé que la complexité des demandes de financement peut augmenter la charge de travail de personnes qui ont déjà un emploi du temps trop chargé. Un meilleur soutien des organismes communautaires permettrait de réduire la charge administrative des personnes qui y travaillent afin qu'elles puissent dédier plus de temps aux bénévoles. Cela permettrait en outre d'améliorer au moins partiellement les conditions de travail dans un milieu qui souffre du roulement et de la pénurie de personnel. Faciliter le processus de demande de financement et accorder des financements récurrents sans exiger de refaire constamment les demandes seraient des moyens efficaces d'aider les organismes communautaires à continuer de rendre possible l'engagement bénévole et d'offrir des services qui bénéficient à l'ensemble de la communauté.

La mémoire de la pandémie

Lors de la présentation des résultats de notre recherche, on nous a demandé à plusieurs reprises si le monde du bénévolat était désormais mieux préparé dans l'éventualité d'une prochaine crise sanitaire. Malgré le fait que nous ne savons pas quelle forme pourrait prendre une prochaine crise (gravité de la maladie, mode de transmission, etc.), certains éléments de réponses peuvent être partagés sur la base de notre recherche.

D'abord, les bénévoles les plus actif·ves ne se sont pas désengagé·es dans le contexte de crise sanitaire, elles et ils se sont au contraire porté·es volontaires dès que c'était possible pour prêter main forte face à l'urgence sanitaire. Rien ne laisse présager qu'une autre crise similaire puisse mener à un désengagement des bénévoles, particulièrement si une attention est accordée à ce que les mesures sanitaires mises en place respectent l'autonomie des bénévoles et évitent de stigmatiser les personnes âgées.

Ensuite, il importe de conserver la mémoire des initiatives et des stratégies adoptées lors de la pandémie dans chacune des organisations. Cette mémoire ne peut pas être préservée si des efforts ne sont pas activement fournis en ce sens. Cette recherche identifie des tendances générales dans la manière dont les organisations où œuvrent les bénévoles ont traversé la pandémie, mais elle ne peut pas présenter un portrait détaillé de la manière dont les défis se sont présentés dans chaque organisation, ni des stratégies qui y ont été les plus utiles. Un travail de mémoire est ainsi nécessaire à l'intérieur même des organisations pour s'assurer que les stratégies qui se sont révélées les plus efficaces au moment de la pandémie de la COVID-19 puissent être mises à profit dans la gestion éventuelle d'une autre crise sanitaire. Cette mémoire concerne les aspects matériels, comme la conservation d'équipements de protection contre la transmission des virus. Elle touche aussi à des éléments plus humains ou relationnels, comme les compétences acquises pour donner les

services et encadrer les bénévoles malgré le confinement ou les liens de communications qui se sont établis entre les organisations.

Le succès du colloque organisé à l'hiver 2024 dans le cadre de cette recherche, dont la limite de 150 participant·es a été rapidement dépassée, peut également être interprété comme l'indication d'un besoin urgent de communication et de partage des connaissances entre les différent·es acteur·rices du monde du bénévolat. L'organisation plus régulière d'événements similaires pourrait certainement contribuer à permettre un meilleur partage des connaissances et des préoccupations entre les organisations où œuvrent les bénévoles et à stimuler le travail de mémoire mentionné plus haut. De tels événements pourraient également faciliter la création de liens entre les différents secteurs d'activités dans lesquels le bénévolat joue un rôle.

E – Nouvelles pistes ou questions de recherche

La recherche présentée ici est née dans le contexte très particulier de la pandémie de la COVID-19 et suivait les préoccupations que ce contexte a fait émerger pour les personnes œuvrant dans le milieu du bénévolat. On y a néanmoins retrouvé des enjeux dépassant largement la crise sanitaire et étant liés aux mutations affectant le monde du bénévolat depuis plusieurs décennies au Québec. D’abord, ces transformations se situent au niveau de l’action bénévole elle-même, des organisations qui l’encadrent, des causes qu’elle sert et des personnes décidant d’y prendre part. Par exemple, les organisations où œuvrent les bénévoles se préoccupent de la forme que prend l’engagement bénévole à mesure que de nouvelles générations y prennent part et apportent avec elles de nouvelles valeurs et aspirations, ainsi que des contraintes différentes vis-à-vis de leur engagement. La place grandissante prise par des formes d’engagement plus ponctuelles soulève notamment des questions quant à l’avenir de certains services offerts par les bénévoles. C’est d’autant plus vrai pour des services de soutien à domicile comme la livraison de repas chauds ou le transport-accompagnement aux rendez-vous médicaux, qui exigent une stabilité dans les horaires.

Ensuite, des changements sont observables du point de vue de la place qu’occupe le bénévolat dans la société québécoise. Plusieurs questions demeurent concernant les responsabilités qu’on peut confier aux bénévoles et aux organisations qui les encadrent. Le soutien et le financement des organisations où œuvrent les bénévoles, particulièrement les organismes communautaires, restent également des sujets centraux dans un contexte où plusieurs organismes peinent à offrir des conditions de travail décentes à leur personnel salarié.

F – Références

- Alalouf-Hall, Diane et David Grant-Poitras. (2021). COVID-19 and the Restructuring of Collective Solidarity: The Case of Volunteer Activity in Québec. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(1), 31-45.
- Castonguay, Julie, Aline Vézina et Andrée Sévigny. (2014). Les facteurs favorisant ou contraignant l'engagement bénévole dans les organismes en soutien à domicile auprès des aînés. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 33(1), 15-25.
- Castonguay, Julie, Marie Beaulieu et Andrée Sévigny. (2015). Bébé-boumeurs bénévoles? Les freins et les leviers de leur engagement. *Retraite et société*, 71, 127-146.
- Castonguay, Julie, Julie Fortier, Andrée Sévigny, Hélène Carbonneau et Marie Beaulieu. (2018). À la retraite, hors du bénévolat point de salut!. Dans Véronique Billette, Patrick Marier et Anne-Marie Séguin (dir.), *Les vieillissements sous la loupe. Entre Mythes et réalités* (1^e éd., p. 195-202). Presses de l'Université Laval.
- David, Johanne. (2020). Pandémie : le bénévolat se réinvente. *Protégez-Vous*. <https://www.protegez-vous.ca/nouvelles/affaires-et-societe/pandemie-le-benevolat-se-reinvente>
- Gagnon, Éric, Andrée Fortin, Amélie-Elsa Ferland-Raymond et Annick Mercier. (2013). *L'invention du bénévolat. Genèse et institution de l'action bénévole au Québec*. Presses de l'Université Laval.
- Gagnon, Éric, Olivier Tremblay-Paradis, Dominique Deblois, Julie Castonguay, Julie Fortier, Dominique Giroux et Andrée Sévigny. (2023a). Le bénévolat en temps de crise sanitaire. Dans Dan Ferrant-Bechmann et Sébastien Poulin (dir.), *Trouble dans le bénévolat* (1^e éd., p. 128-138). Chronique sociale.
- Gagnon, Éric, Olivier Tremblay-Paradis, Dominique Deblois, Lucas Parent-Painchaud, Julie Castonguay, Julie Fortier, Dominique Giroux et Andrée Sévigny. (2023b). L'engagement des bénévoles aînés du Québec pendant la pandémie. *Recherches sociographiques*, LXIV(3), 555-579.
- Gaudet, Stéphanie et Martin Turcotte. (2013). Sommes-nous égaux devant l'injonction à participer?. *Sociologie et sociétés*, 45(1), 117-145.
- Genard, Jean-Louis. (2011). Investiguer le pluralisme de l'agir. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3574>
- Hahmann, Tara, Valérie du Plessis et Patric Fournier-Savard. (2020). *Le bénévolat au Canada : défis et opportunités pendant la pandémie de COVID-19* (no 45280001). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00037-fra.htm>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2022). *Ligne du temps COVID-19 au Québec*, Québec, Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>
- Maltais, Danielle, Sabrina Tremblay et Simon Gilbert. (2021). *Organismes communautaires et COVID-19 : impacts, résilience et innovation dans le secteur des organismes en sécurité alimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR). <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/7464/>

- Poulin, Valérie, Véronique Provencher, Mélodie Nicole, Victoria Shea, Ginette Aubin, Marie Beaulieu, Nathalie Bier, Julie Fortier, Dominique Giroux, Mélanie Levasseur et Marie-Michèle Lord. (2021). Challenges and Strategies to Adapt the Provision of Support Services to Older Adults and Caregivers During the COVID-19 Pandemic: The Perspective of Community Organizations. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 40(4), 591-603.
- Sévigny, Andrée et Annie Frappier. (2010). Le bénévolat par et pour les aînés. Dans Michèle Charpentier, Nancy Guberman, Véronique Billette, Jean-Pierre Lavoie, Amanda Grenier et Ignace Olazabal (dir.), *Vieillir au pluriel : perspectives sociales* (1^e éd., p. 509-533). Presses de l'Université du Québec.
- Vermeersch, Stéphanie. (2004). Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole. *Revue française de sociologie*, 45(4), 681-710.

**ANNEXE I – BÉNÉVOLAT ET PARTICIPATION SOCIALE DES
PERSONNES ÂÎNÉES EN PÉRIODE DE PANDÉMIE.
ÉTUDE EXPLORATOIRE (ÉTÉ 2020)**

Contexte de la recherche

Au printemps 2020, lors de la première vague, la pandémie de COVID-19 a frappé davantage les personnes âgées que les autres groupes d'âge. Les personnes âgées de plus de 70 ans développaient des symptômes plus sévères et elles étaient soumises à des mesures de confinement plus strictes. Les restrictions sanitaires liées à la pandémie ont sérieusement limité leur participation sociale, en réduisant sévèrement les contacts et les interactions et en forçant l'annulation ou le report d'un très grand nombre d'activités de loisir, de socialisation et d'entraide, qu'elles soient familiales ou communautaires. Ces restrictions ont aussi limité la pratique du bénévolat par et pour les personnes âgées, alors que celui-ci contribue significativement à leur inclusion et à leur participation sociale, et ce, à un moment où elles en avaient besoin pour faire face aux impacts de la pandémie (isolement, solitude, accès restreint à des services essentiels, etc.). Enfin, la pandémie et les restrictions qu'elle a imposées ont été des sources de stress, d'anxiété et de peur chez un grand nombre de personnes âgées, pour qui le virus représentait un grand danger.

Dans ce contexte, Convergence action bénévole (CAB), au fait de la situation des personnes âgées et des bénévoles dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches, s'est préoccupé des impacts de la pandémie et des restrictions sanitaires sur l'engagement bénévole et la participation sociale des personnes âgées. Pour ces dernières, le bénévolat représentait une occasion de valorisation et de socialisation, en plus d'être un moyen de demeurer actives. Les effets bénéfiques sur leur santé et leur bien-être sont bien réels. Être privé de son engagement bénévole et de ses effets positifs risquait d'avoir des impacts négatifs majeurs sur la vie des personnes âgées. Il était également à craindre que les personnes âgées ne puissent ou ne veulent pas reprendre leur engagement une fois les restrictions sanitaires soulevées (peur de contracter la maladie, perte d'autonomie physique ou cognitive, changement d'intérêt). À l'été 2020, de concert avec Convergence Action Bénévole, notre équipe a réalisé une recherche exploratoire afin de tenter de répondre à ces inquiétudes et interrogations.

Le présent document présente les principaux résultats de cette recherche exploratoire. Celle-ci porte sur les impacts à court et à moyen terme de la pandémie et du confinement sur l'engagement bénévole des personnes âgées. Elle porte également sur la manière dont les organismes bénévoles ont adapté leurs pratiques afin de permettre aux personnes âgées de pratiquer leur bénévolat et de s'engager dans la communauté. Cette recherche exploratoire a été financée par la Chaire de recherche sur le vieillissement de l'Université Laval dans le cadre de son programme de subvention (concours spécial COVID-19).

Objectifs et méthodologie

La recherche exploratoire poursuivait quatre objectifs :

1. *Décrire les impacts de la pandémie et du confinement sur la vie des personnes âgées bénévoles qui ne peuvent plus pratiquer leur bénévolat (entièrement, partiellement, de la même manière ou dans les lieux habituels) : perte du réseau social, perte du sentiment d'utilité, peur de s'engager à nouveau, déclin des capacités (physiques, motivations), dilemmes moraux, etc. ;*
2. *Documenter les stratégies individuelles des personnes âgées bénévoles pour compenser la perte ou la diminution de leur engagement bénévole et de leur participation sociale, pour réorganiser leur vie, pour trouver de nouvelles formes de participation et conserver un sentiment d'utilité sociale ;*
3. *Documenter les pratiques développées par les organismes bénévoles (au Québec et ailleurs dans le monde) pendant le confinement pour maintenir leurs activités et permettre aux personnes âgées de continuer à s'impliquer (réorganisation des tâches, supervision, recrutement, formation, reconnaissance, changement de profil des bénévoles recrutés, etc.) ;*
4. *Alimenter les organismes partenaires (CAB) et les regroupements d'organismes bénévoles du Québec dans la révision et le développement de leurs outils et de leurs formations afin d'aider les organismes bénévoles à s'ajuster à la situation nouvelle des personnes âgées bénévoles.*

Pour atteindre ces quatre objectifs, des méthodes qualitatives ont été privilégiées. Nous avons réalisé une recension des écrits à partir du Web et des principaux médias du Québec portant sur les impacts de la pandémie sur l'engagement bénévole et la participation sociale des personnes âgées. Cette recension couvre la période allant de la mi-mars 2020 au mois de juin 2020. En parallèle, nous avons réalisé 10 entrevues individuelles avec des directeurs·trices et coordonnateurs·trices d'organismes bénévoles et 15 entrevues individuelles avec des bénévoles âgé·es. Les participant·es ont été recruté·es dans trois types d'organisations : les centres d'hébergement (CHSLD), les associations de personnes âgées (Clubs FADOQ) et des organismes communautaires ou centres d'action bénévole, qui offrent des services aux personnes âgées vivant à domicile. Ces organisations se trouvent toutes dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches et les entretiens ont été réalisés entre les mois de juin et septembre 2020, soit après la première vague de la pandémie de COVID-19 (pour plus de détails, voir l'encadré Méthodologie et les tableaux 1 et 2).

Impacts sur les organismes et stratégies

De nombreuses organisations où œuvrent des bénévoles âgé·es ont été contraintes de revoir leurs pratiques. Certaines ont modifié leurs services ou mis en place des mesures

sanitaires selon les recommandations gouvernementales, de façon à permettre aux bénévoles âgé·es de poursuivre leur engagement (ex. : visites d'amitié transformées en téléphones d'amitiés; rencontres et formations en ligne; concertation avec d'autres organismes; transformation des tâches, etc.). D'autres ont créé ou favorisé le développement de nouveaux services, avec la participation de bénévoles âgé·es, afin de soutenir les personnes âgées les plus isolées (ex. : ententes avec des commerces pour des commandes en ligne et des services de livraison). Plusieurs organisations ont simplement cessé leurs activités en attendant d'être autorisées à les reprendre.

Certains organismes ont maintenu le contact avec leurs bénévoles âgé·es confiné·es afin de prévenir leur isolement et de leur transmettre l'information nécessaire à leur retour dans l'organisme (ex. : mesures sanitaires, changements dans le fonctionnement de l'organisation durant la pandémie, démystification de la possibilité ou non d'un retour des bénévoles). D'autres n'étaient pas en mesure de le faire (parfois parce qu'ils n'avaient pas de liste complète de leurs bénévoles, souvent par manque de temps). Peu d'organismes ont maintenu des activités de reconnaissance ou de formation des bénévoles et, lorsque c'était le cas, peu de gens ont pu y participer.

Impacts sur les bénévoles âgé·es et stratégies

Le confinement et la cessation des activités bénévoles ont aussi eu différents impacts sur les personnes âgées bénévoles que nous avons interviewées. Des bénévoles ont vécu durement l'arrêt de leur engagement, attendant la reprise de leurs activités (isolement, sentiment d'être infantilisé·e, frustration de voir son organisme fermer alors que d'autres demeurent ouverts, préoccupations pour les personnes aidées et laissées sans service, recours à un service d'aide, parfois même celui de l'organisme où les bénévoles s'impliquent). Certain·es ont cherché à poursuivre leur engagement (parfois de manière informelle). En revanche, d'autres ont profité du confinement pour investir leur temps et leur énergie sur d'autres activités qui leur tenaient à cœur (loisir, famille, soutien à une personne proche, etc.). Aussi, certain·es ont pris une distance et un temps de réflexion par rapport à leur engagement bénévole.

Différents facteurs militent en faveur d'une reprise de leur engagement après le déconfinement et l'assouplissement des mesures sanitaires (désir d'être actif·ve, désir d'aider les plus vulnérables, maîtrise des technologies numériques). Tandis que d'autres favorisent une réduction de celui-ci (incertitude quant à une seconde vague, peur de la contagion, désir de consacrer plus de temps à d'autres activités, fatigue, résistance face aux mesures sanitaires imposées par l'organisme).

Les participant·es de l'étude rapportent que certain·es usager·ères de services ou membres d'associations, privé·es de lieux de rencontre, vivent de l'isolement en raison du confinement. Selon la nature des activités, la reprise est parfois complexe, voire difficilement envisageable. Au moment de l'enquête (été 2020), la situation était cependant variable selon

les secteurs : la plupart des bénévoles dans les CHSLD ont interrompu leur engagement et les clubs FADOQ ont cessé leurs activités en présentiel et se sont tournés vers le numérique. Cela dit, plusieurs groupes communautaires dans le soutien à domicile ont permis aux bénévoles de poursuivre leurs activités en les adaptant. Les impacts ont varié dans le temps (confinement; déconfinement; deuxième vague). Les connaissances et la compréhension de la pandémie et des mesures sanitaires ont également varié selon les organismes et dans le temps (à la période d'arrêt du début a pu succéder une période d'adaptation, puis une certaine stabilisation des pratiques).

Dilemmes et inquiétudes

Les entrevues ont également permis de mettre en lumière plusieurs dilemmes éthiques devant lesquels ont été placés les organismes et les individus en raison de la pandémie, du confinement et des mesures sanitaires. Par exemple, les mesures sanitaires (distanciation, port du masque) doivent-elles être respectées de manière rigoureuse, quitte à cesser le service (ex. : transport et accompagnement des personnes à leurs rendez-vous médicaux) si les individus (bénévoles, personnes accompagnées) n'y adhèrent pas et à priver les bénévoles de leur engagement et ainsi accroître leur isolement? Faut-il permettre le retour en présentiel des bénévoles qui, en toute connaissance de cause, désirent continuer? Que faire lorsque les bénéficiaires des services bénévoles ne respectent pas les mesures sanitaires et mettent les bénévoles à risque? Faut-il avant tout protéger l'intégrité physique des personnes – usager·ères ou bénévoles – quitte à les isoler? Que faire devant les variations dans l'interprétation des mesures sanitaires par les organisations? De plus, ces variations peuvent créer des situations délicates (ex : un·e bénéficiaire des services de plusieurs organismes pouvait avoir affaire à des bénévoles ne respectant pas les mêmes mesures de protection). Les organisations doivent-elles mieux se coordonner entre-elles?

Des questions touchent à la place des bénévoles âgé·es : comment les organisations peuvent-elles accueillir de nouveaux·elles bénévoles pour remplacer les âgé·es temporairement sans que celles et ceux-ci soient écarté·es à long terme? D'autres questions touchent à la mission et au champ d'action des organisations. Certains services offerts par des bénévoles ont été reconnus par les autorités pendant la crise comme étant « essentiels » : peut-on confier de tels services à des bénévoles dont l'engagement est en principe libre et gratuit? Ces services doivent-ils être maintenus en exposant des bénévoles et des usager·ères au risque de contracter le virus? Il s'agit là de questions délicates auxquelles les individus interviewés et les organisations ont parfois peu de réponses ou apportent des réponses différentes.

Précisions méthodologiques

Les deux populations à l'étude étaient les bénévoles aînés·es de plus de 70 ans et les directeurs·trices et coordonnateurs·trices d'organismes bénévoles qui offrent des services par et pour les personnes âgées (soutien à domicile, loisirs, notamment) dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. Deux types de collecte de données ont été utilisés : recension des écrits et entrevues individuelles (ce qui permet une triangulation des méthodes de collecte de données et contribue à la crédibilité des résultats de la recherche) :

a) Recension des écrits

Nous avons réalisé un relevé de tout ce qui était publié ou rendu public et disponible sur le Web, touchant les impacts de la pandémie sur l'engagement et la participation sociale des personnes âgées, ainsi que sur les stratégies d'adaptation des organismes bénévoles. Ce relevé incluait : les écrits en anglais et en français, publiés au Québec, au Canada, aux États-Unis et en Europe; les articles scientifiques, les journaux, la littérature grise, les rapports gouvernementaux, les documents produits par les ONG, les associations et les regroupements d'organismes.

b) 10 entrevues individuelles avec des directeurs·trices et coordonnateurs·trices d'organismes bénévoles

Le guide d'entrevue semi-dirigée abordait les thèmes suivants : les impacts de la pandémie et du confinement sur l'organisation, sur les bénévoles et sur la population desservie ; les stratégies mises en œuvre par l'organisation pour minimiser ces impacts ; les changements apportés aux services et aux pratiques des bénévoles. Les entrevues ont été réalisées par vidéoconférence (plateforme Teams) et avaient une durée approximative d'une heure.

c) 15 entrevues individuelles avec des personnes âgées bénévoles

Le guide d'entrevue semi-dirigée abordait les thèmes suivants : les impacts de la pandémie sur l'organisation ; les impacts sur leur propre pratique bénévole et leur participation sociale ; les stratégies mises en œuvre par l'organisation pour s'adapter à la situation ; les stratégies individuelles pour minimiser les impacts de la pandémie et du confinement sur leur participation sociale et leur bien-être, leur engagement à venir. Les entrevues ont été réalisées par vidéoconférence (plateforme Teams) et avaient une durée approximative d'une heure.

Tableau 1 : Présentation des répondant·es responsables des bénévoles

Identifiant anonymisé	Statut dans l'organisation	Région	Titre d'emploi	Nombre de bénévoles au sein de l'organisme
R ₁	Employé·e salarié·e	Chaudière-Appalaches	Directeur·ice	200
R ₂	Employé·e salarié·e	Capitale-Nationale	TES/Récréologue	16
R ₃	Employé·e salarié·e	Capitale-Nationale	TES/Récréologue	40
R ₄	Employé·e salarié·e	Chaudière-Appalaches	Directeur·ice	300
R ₅	Bénévole	Capitale-Nationale	Président·e	9
R ₆	Employé·e salarié·e	Chaudière-Appalaches	Directeur·ice	283
R ₇	Bénévole	Capitale-Nationale	Président·e	23
R ₈	Employé·e salarié·e	Chaudière-Appalaches	Directeur·ice	220
R ₉	Bénévole	Capitale-Nationale	Président·e	14
R ₁₀	Employé·e salarié·e	Capitale-Nationale	Responsable	198

Tableau 2 : Présentation des répondant·es bénévoles

Répondant·es bénévoles	Type d'organisme	Milieu	Région	Ancienneté (en nb d'années)	Type d'arrêt du bénévolat		
					Arrêt complet	Arrêt temporaire et a repris	Aucun arrêt
B ₁	CHSLD	Rural	Capitale-Nationale	22	X		
B ₂	Club FADOQ	Urbain	Capitale-Nationale	5			X*
B ₃	Club FADOQ	Urbain	Capitale-Nationale	>2			X*
B ₄	Organisme multiservice pour aîné·es	Rural	Chaudière-Appalaches	4		X	
B ₅	CHSLD	Rural	Capitale-Nationale	>10	X		
B ₆	Organisme multiservice pour aîné·es	Rural	Chaudière-Appalaches	>10			X
B ₇	CHSLD	Rural	Capitale-Nationale	5	X		
B ₈	Organisme multiservice pour aîné·es	Rural	Chaudière-Appalaches	2		X	
B ₉	Organisme multiservice pour aîné·es	Rural	Chaudière-Appalaches	2-4			X*
B ₁₀	Centre d'action bénévole	Urbain	Capitale-Nationale	10		X	
B ₁₁	Centre d'action bénévole	Urbain	Capitale-Nationale	7	X		
B ₁₂	Comptoir d'économie familiale	Urbain	Capitale-Nationale	5		X	
B ₁₃	Comptoir d'économie familiale	Urbain	Capitale-Nationale	10			X
B ₁₄	Comptoir d'économie familiale	Urbain	Capitale-Nationale	4	X		
B ₁₅	CHSLD	Rural	Capitale-Nationale	5	X		

*Répondant·e impliqué·e sur un conseil d'administration

ANNEXE II – ANALYSE DES ENTRETIENS RÉALISÉS AVEC DES RESPONSABLES DE BÉNÉVOLES

Introduction

Le présent rapport porte sur les répercussions de la pandémie de Covid-19 sur les organisations où œuvrent les bénévoles. Plus exactement, il porte sur les *défis* auxquels ces organisations ont été confrontées, sur les *stratégies* auxquelles elles ont eu recours pour répondre à ces défis, sur les *difficultés* rencontrées dans la mise en œuvre de ces stratégies et sur les stratégies développées durant la pandémie qui ont pu être maintenues au-delà de celle-ci. Le rapport repose sur l'analyse de 28 entretiens réalisés auprès de 33 gestionnaires d'organisations et responsables d'équipes de bénévoles, dans le cadre de l'étude *Bénévolat et participation sociale des aînés en période de pandémie*¹.

La pandémie et les mesures sanitaires appliquées pour contrer la propagation de la maladie ont eu des répercussions importantes sur l'ensemble de la société. Leurs contre-coups se sont également fait sentir dans les organisations où œuvrent les bénévoles, forçant un grand nombre d'entre elles et eux à suspendre leurs activités pour une période plus ou moins longue, ou les obligeant à modifier leurs services et la manière dont ils sont dispensés. De plus, les mesures de confinement ont affecté particulièrement les personnes âgées, soumises à des mesures sanitaires plus restrictives en raison de leur âge. Les bénévoles âgés ont souvent été forcés de suspendre leur engagement ou de modifier leurs façons de faire.

Bien avant la pandémie, les organisations au sein desquelles œuvraient les bénévoles faisaient face à de nombreux défis. Plusieurs éprouvaient de la difficulté dans le recrutement et la fidélisation de leurs bénévoles, en plus d'être confrontées au vieillissement des bénévoles en poste. Les organismes devaient consacrer une part importante de leurs ressources au recrutement de nouveaux·elles bénévoles, en plus de devoir trouver des moyens pour les accueillir, les valoriser et les fidéliser. En outre, avec le vieillissement démographique de la population, les besoins auxquels répondaient les services offerts par des bénévoles étaient de plus en plus grands. Plusieurs organisations avaient déjà de la difficulté à répondre à la demande, notamment dans le soutien à domicile des personnes vieillissantes. Par ailleurs, le monde du bénévolat était traversé depuis plusieurs années par des interrogations et des débats touchant à sa place, son rôle et son organisation. On se questionnait sur les limites du champ d'action des bénévoles, sur ce qui leur était permis de faire (en raison des lois et règlements ou de leurs compétences) et

¹ É. Gagnon, J. Castonguay, J. Fortier, D. Giroux, T. Durand, A. Sévigny. *Bénévolat et participation sociale des aînés en période de pandémie : Réponses et stratégies des organisations et des bénévoles*, Fonds de recherche du Québec – Société et culture, 2021-2024. Action concertée : Programme de recherche-action pour un vieillissement actif de la population du Québec pendant une période de confinement.

sur ce qu'elles et ils désiraient faire (ce qui les intéressait et les motivait, leur procurait satisfaction et gratification). On se questionnait sur les actions et les services pouvant être confiés aux bénévoles, sur ceux revenant aux travailleuses et travailleurs salarié·es des secteurs publics et privés, ou encore sur ceux associés aux proches-aidant·es et à la famille. Comment partager les responsabilités et les champs d'activité? Quelles sont les collaborations possibles? Les interrogations portaient également sur les transformations des pratiques bénévoles, notamment les effets de leur professionnalisation (formation, encadrement, amélioration de la performance, évaluation des compétences), pouvant favoriser l'atteinte des objectifs des organisations, mais également démotiver les bénévoles par la réduction de leur autonomie ou de la collégialité au sein de l'équipe. Un encadrement plus serré favorise-t-il ou décourage-t-il l'engagement bénévole? Comment respecter la liberté à laquelle tiennent les bénévoles, tout en assurant la continuité dans les services offerts, la cohésion au sein des équipes et l'efficacité des organisations? Comment composer avec les bénévoles de plus en plus nombreux qui souhaitent s'engager de manière ponctuelle – avec un horaire variable ou lors d'événements ou d'actions particulières? L'intégration des bénévoles aux équipes d'intervenant·es ou au personnel des organisations est-elle souhaitable et possible? Enfin, les organisations communautaires s'interrogeaient sur leur autonomie à l'égard des autorités gouvernementales qui financent une partie de leurs activités. Jusqu'où peuvent-elles déterminer par elles-mêmes les besoins des populations desservies, les services qu'elles leur offrent et la manière dont elles les dispensent?

La pandémie de la Covid-19 a eu pour effet d'amplifier ces difficultés et de relancer ces interrogations. Elle a soulevé des questions touchant à l'importance des services donnés par les bénévoles et à leur champ d'action. Elle a également engendré de nouveaux défis quant au recrutement et au maintien de l'engagement des bénévoles. Elle a forcé à revoir la collaboration entre les organisations communautaires et les services publics. Elle a finalement suscité l'apparition de problématiques propres à la gestion d'une crise sanitaire et à l'application du confinement et des mesures sanitaires.

Le présent rapport porte essentiellement sur ces nouveaux défis et sur les stratégies développées pendant la crise. Notre objectif est de montrer les répercussions de la crise sur le monde du bénévolat et la manière dont celui-ci y a répondu². Quatre grands défis ressortent de nos entretiens: 1) s'adapter rapidement pour continuer d'offrir des services alors que la demande augmente et que les bénévoles sont moins nombreux·ses ; 2) créer de

² Ces résultats complètent nos analyses portant sur l'engagement des bénévoles pendant la crise et s'appuyant sur les données recueillies par questionnaire auprès des bénévoles elles et eux-mêmes (Article publié dans la revue *Recherches sociographiques* : <https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.7202/1112257ar>) (Synthèse distribuée lors du colloque *Le bénévolat au défi : des enjeux actuels au Québec* (21 février 2024) : https://api.vitam.ulaval.ca/storage/EngagementB%C3%A9n%C3%A9vole_28fev2024.pdf).

nouveaux services pour répondre aux besoins nouveaux; 3) maintenir l'engagement et le sentiment d'appartenance des bénévoles; 4) gérer l'application des mesures sanitaires.

Avant d'examiner ces quatre défis, en nous arrêtant sur les stratégies mises en œuvre pour y répondre et sur les difficultés rencontrées dans leur application, nous diront quelques mots sur notre méthodologie de recherche.

1. Méthodologie

Afin de connaître et comprendre les répercussions de la pandémie et des mesures sanitaires sur les organisations où œuvrent des bénévoles, nous avons interrogé des coordonnateur·rices et des responsables d'équipes de bénévoles au sein d'organisations communautaires et d'établissement publics. Au total, 28 entrevues ont été réalisées auprès de 33 personnes en provenance de diverses régions du Québec. Des 33 personnes interrogées : 3 représentaient le secteur des arts et de la culture; 12 travaillaient dans des centres d'action bénévole; 4 œuvraient dans des branches régionales de Centraide; 6 appartenaient au secteur de la santé³; 3 travaillaient dans le secteur des services sociaux; 5 étaient engagé·es dans des associations offrant des activités de loisir et de sociabilité (voir tableau 1).

Tableau 1. Liste des secteurs auxquels appartiennent les personnes interrogées	
AC	Arts et culture (musées et bibliothèques)
CAB	Centres d'action bénévole (soutien aux organismes communautaires et offrent parfois leurs propres services)
CE	Centraide (soutien aux organismes communautaires)
SA	Santé (hôpitaux, CHSLD, maisons de soins palliatifs)
SS	Services sociaux (organismes qui offrent du soutien à domicile, CIUSSS/CISSS, Patro ⁴ , organismes communautaires)
VA	Vie associative (associations et organismes qui offrent des activités de loisir et de sociabilité)

³ La catégorie habituelle de « Santé et services sociaux » a été scindée afin de rendre plus visibles les réalités différentes vécues par les services de bénévolat dans le domaine de la santé (hôpitaux, CHSLD) et dans celui des services sociaux (soutien à domicile).

⁴ Nous avons inclus les Patros dans la catégorie « Services sociaux », plutôt que « Vie associative », en raison du fait que l'unique Patro représenté offrait des services de soutien à domicile, ce qui a eu une incidence déterminante sur la manière dont il a traversé la pandémie.

Pour recruter des participant·es, nous avons fait appel à nos partenaires : Convergence action bénévole, le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, la Fédération des centres d'action bénévole du Québec, la Fédération des centres communautaires de loisir et la Fédération québécoise du loisir en institution. Cela nous a permis de contacter des personnes œuvrant dans des organisations situées dans différentes régions du Québec et associées à des secteurs de bénévolat variés. Les co-chercheur·ses ont également été mis·es à contribution. Nous avons aussi contacté des personnes identifiées par les premières personnes interrogées. La méthode d'échantillonnage utilisée s'apparente au type « boule-de-neige ».

Les entrevues suivaient un schéma d'entretien adapté aux fins de l'enquête. Les premières questions portant sur la nature de l'organisme et le rôle joué par la personne interrogée. Celle-ci était ensuite invitée à partager son expérience concernant les impacts de la pandémie sur son organisme, sur les bénévoles et sur son propre travail. Quelques questions avaient pour objectif de connaître les stratégies adoptées par les bénévoles aîné·es afin de compenser la perte ou la diminution de leur engagement bénévole. Une part importante de l'entrevue était consacrée aux pratiques développées par les organismes pour maintenir leurs activités et permettre aux personnes aînées de continuer à s'impliquer (réorganisation des activités, encadrement, recrutement, formation, reconnaissance, etc.), ainsi qu'à l'appréciation par la ou le participant·e de l'efficacité de ces mesures. Les entrevues se concluaient par une question ouverte sur la manière dont les personnes entrevoyaient l'avenir de leur organisation et les défis appréhendés au-delà de la pandémie.

Les entrevues ont été réalisées en deux temps. Les 23 premières entrevues ont été réalisées à l'été et à l'automne 2021, les 5 dernières à l'été et l'automne 2022. Dans tous les cas, elles ont été réalisées plus d'une année après le choc des premières vagues de la pandémie; les personnes interrogées bénéficiaient donc d'un certain recul par rapport à la crise et avaient un point de vue mûri sur les événements discutés⁵.

Le recrutement fut cependant long et difficile. Le fort roulement et la pénurie de personnel dans les organisations, en particulier dans les organismes communautaires, ont été de réels obstacles à la constitution de l'échantillon. Surchargées de travail, les personnes avaient peu de temps à accorder à la recherche. Les personnes en place en 2021 et 2022 n'étaient souvent pas celles qui avaient été en poste au début de la pandémie. Le fait d'être arrivé·e récemment en poste et de craindre de ne pas pouvoir répondre aux questions concernant le début de la pandémie, est le principal facteur invoqué pour refuser nos demandes d'entrevue. Nous n'avons donc pas pu interroger des personnes représentant tous

⁵ Ces entrevues s'ajoutent aux 25 entretiens réalisés à l'été 2020, immédiatement après la première vague, auprès de bénévoles et de responsables d'organisations où œuvrent les bénévoles, dans le cadre d'une première recherche exploratoire. L'analyse synthétique de ces entrevues peut être trouvée dans l'annexe I du présent rapport.

les secteurs et toutes les régions du Québec (par exemple nous n'avons pu interroger des personnes travaillant dans le secteur du développement international ou des festivals culturels). Malgré ces limites, nous avons pu recueillir un matériel très riche, nous donnant une très bonne idée des défis auxquels les organisations ont été confrontées. Il est également possible d'observer une certaine saturation des données, puisque les principaux défis et stratégies se répètent dans plusieurs, voire toutes les entrevues.

Les entrevues, dont la durée variait entre 60 et 90 minutes (exceptionnellement 120 minutes), ont toutes été conduites à distance, soit par téléphone, soit en ligne par la plateforme de visio-conférence Microsoft Teams. Ce moyen visait d'abord à respecter les mesures sanitaires de distanciation en période de pandémie. Mais il présentait d'autres avantages. D'abord, conduire les entrevues à distance permettait de faciliter l'accès à des personnes situées dans des régions éloignées de la ville de Québec où l'équipe était basée, et d'augmenter la représentation des milieux ruraux dans notre échantillon. L'accès à une connexion Internet haute-vitesse ayant été un enjeu pour beaucoup de communautés rurales durant les périodes de confinement, nous avons pu bénéficier des efforts qui ont été entrepris entre-temps pour fournir aux organisations rurales les moyens techniques de poursuivre leurs activités en ligne. Ensuite, la possibilité de procéder en ligne diminuait l'investissement en temps et en énergie des participant·es, réduisant les difficultés de recrutement auxquelles nous avons fait face.

Les enregistrements des entrevues ont tous été transcrits, puis codifiés à l'aide du logiciel NVivo. Une première version des codes a été créée en suivant le schéma d'entretien, puis les codes ont été adaptés au courant de la codification en fonction du contenu des entretiens. La version finale des codes incluait les thématiques suivantes : la prise de contact; les effets et impacts de la pandémie sur les bénévoles; les défis posés par la pandémie; les stratégies individuelles des bénévoles pour faire face aux défis; les stratégies des organisations pour faire face aux défis; l'ouverture et la fermeture de l'organisme; l'avenir du bénévolat; l'anticipation quant à l'avenir en général. Chacune de ces thématiques se divisait en plusieurs codes distincts.

Nous avons obtenu l'accord du comité d'éthique de la recherche de notre établissement pour réaliser l'étude. Avant la tenue de l'entretien, les participants recevaient par courriel une copie du formulaire de consentement et leur accord verbal était obtenu avant de débiter.

2. Défis, stratégies et difficultés de mise en œuvre

Dans cette section, nous présenterons les quatre grands défis auxquels les organisations ont été confrontées: répondre à plus de besoins avec moins de ressources; répondre à de nouveaux besoins; maintenir l'engagement des bénévoles; gérer l'application des mesures sanitaires. Nous présenterons les stratégies auxquelles les organisations ont eu

recours afin de répondre à chaque défi, ainsi que les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre.

Avant de passer à la présentation détaillée des défis, stratégies et difficultés, trois précisions s'imposent :

Premièrement, en plus des défis propres à la pandémie, d'autres défis étaient déjà présents bien avant la pandémie et ont pris une nouvelle forme dans ce contexte. Par exemple, plusieurs responsables de bénévoles ont rapporté qu'il était déjà de plus en plus difficile de concilier les horaires avec l'emploi du temps chargé de beaucoup de leurs bénévoles. Si cette difficulté n'en était plus une pour beaucoup de bénévoles durant les périodes de confinement, elle restait cependant très présente chez les personnes qui ont commencé leur engagement dans la foulée de la pandémie et avec la mise sur pause de leur emploi, personnes souvent plus jeunes qui devaient concilier vie familiale et bénévolat. La conciliation travail-famille-bénévolat a souvent été évoquée pour expliquer le parcours des bénévoles qui ont entamé leur engagement au début de la pandémie, alors que leur emploi était à l'arrêt, et y ont mis fin avec le retour progressif à la normale. En ce qui concerne le recrutement, qui était déjà un enjeu important dans le monde du bénévolat avant la pandémie, on a observé que certaines personnes ayant dû suspendre leur bénévolat durant la pandémie ont pu le remplacer par d'autres activités, et ne pas revenir une fois la crise terminée. Dans les cas où les bénévoles ont voulu concilier le retour de leur engagement avec de nouvelles activités, cela a pu ajouter une complication supplémentaire pour les responsables, particulièrement dans les secteurs de bénévolat où les horaires sont peu flexibles (transport et accompagnement aux rendez-vous médicaux, livraison de repas). Dans le cadre de cette analyse, nous limiterons notre propos aux défis liés directement à la pandémie, des précisions seront néanmoins introduites pour distinguer les défis « pré-pandémiques » des défis « pandémiques » lorsque nécessaire.

Deuxièmement, certains défis ont pu varier en importance selon le contexte ou la période de la crise, émergeant à certains moments et disparaissant à d'autres. Cela a particulièrement été le cas des enjeux de recrutement et de promotion du bénévolat. Le besoin de faire la promotion du bénévolat s'est moins fait sentir dans les mois qui ont suivi l'appel prononcé par le Premier ministre le 26 mars 2020 invitant les gens à s'engager bénévolement pour faire face à la crise; certain·es ont même rapporté avoir reçu un nombre trop important de candidatures et ne pas avoir pu toutes les accepter. Cependant, avec les vagues successives de la pandémie et la généralisation de pratiques permettant de reprendre son travail, comme le télétravail, beaucoup de personnes ont cessé d'être disponibles et le recrutement est redevenu un enjeu de premier plan. Notre propos ne relèvera pas l'entièreté des variations dans le temps, nous tenterons néanmoins de souligner les cas les plus significatifs.

Troisièmement, il est important de noter que toutes les organisations n'ont pas eu à faire face aux mêmes défis. Certaines sont demeurées ouvertes et ont dû s'ajuster très

rapidement, d'autres ont pu rouvrir à différents moments suivant leurs propres particularités, leur secteur d'activité, les services offerts et les consignes de la santé publique. Au moment des entretiens de 2022, certains organismes n'avaient toujours pas repris leurs activités. Cet aspect est à prendre en considération, puisque les défis n'ont pas émergé dans toutes les organisations de la même manière et au même moment. À titre d'exemple, plusieurs CHSLD n'avaient toujours pas recommencé à accueillir des bénévoles à l'intérieur de leurs murs lors des derniers entretiens. Ils devaient néanmoins répondre à un nombre important de besoins essentiels chez leurs usager·ères, notamment garder un contact afin de maintenir leur engagement au sein de l'équipe. En somme, si l'ensemble des défis, stratégies et difficultés discuté·es ont été largement couvert·es par nos entrevues, cela ne signifie pas qu'elles et ils ont affecté toutes les organisations de la même manière. Comme pour toute analyse établie sur la base de données tirées d'un échantillon, une comparaison entre ce qui est présenté et des cas spécifiques peut révéler certaines différences⁶.

2.1 Premier défi : s'adapter rapidement/plus de besoins/moins de ressources

Avec l'arrivée de la pandémie de Covid-19, en avril 2020, plusieurs responsables de bénévoles ont rapidement constaté une *augmentation substantielle des demandes de services*. Cette augmentation touchait particulièrement les organismes offrant des services essentiels et qui ont poursuivi leurs activités malgré le confinement, notamment la livraison de repas, le transport-accompagnement aux rendez-vous médicaux et les visites d'amitié. Comme on jugeait qu'une interruption trop longue de ces services présentait des risques pour le bien-être des usager·ères, il a fallu les *adapter rapidement, parfois dans l'urgence, pour qu'ils puissent être maintenus*. À cette augmentation de la demande de services s'est ajoutée la *perte des bénévoles aîné·es*, qui devaient respecter un confinement plus strict en raison des directives gouvernementales. Cette perte a été d'autant plus critique du fait que, dans de nombreux organismes, ce sont majoritairement les bénévoles aîné·es retraité·es qui permettent d'offrir des services essentiels comme la livraison de nourriture ou le transport-accompagnement aux rendez-vous médicaux, puisque ces services ont généralement lieu durant les heures de travail normales (entre 9h00 et 17h00). Le *recrutement de nouvelles et nouveaux bénévoles pour remplacer au moins temporairement les bénévoles aîné·es* a donc représenté un autre défi important dans les premiers mois de la pandémie.

Nos plus importants organismes, ce sont des organismes en lien avec les popotes roulantes, puis les comptoirs alimentaires. Eux ont besoin d'énormément de bénévoles et ce sont majoritairement des aînés de 60, 70 ans et plus, alors ils ont vécu un gros

⁶ En raison de la petite taille et de l'hétérogénéité de notre échantillon, il n'a pas été possible de produire une analyse détaillée de chaque secteur de bénévolat.

[choc] quand tout ça est arrivé, d'autant plus que les besoins ont augmenté de façon significative. (CE)

Mais là, on a détéré de nouveaux besoins. [...] Je regarde mes statistiques, si on compare 2019, 2020 et 2021, j'ai eu une augmentation de services rendus, des demandes de services, mais j'ai eu une diminution d'heures bénévoles. (CAB)

Du jour au lendemain, on annonce que les personnes de 70 ans et plus ne peuvent plus sortir de chez elles et ne peuvent plus s'impliquer dans leurs activités bénévoles. [...] On a perdu plus de la moitié de nos bénévoles du jour au lendemain, mais on avait quand même des services à assumer, entre autres la popote roulante, c'est une centaine de personnes qui reçoivent des repas, c'est quand même important là. Ça, ça a été un défi (CAB)

Bon bien, étant donné que beaucoup de nos bénévoles avaient 70 ans et plus, ça a occasionné une perte massive de nos bénévoles. Donc on s'est ramassé avec une diminution drastique des bénévoles aux soins et à l'accueil. Principalement, ces bénévoles-là où on avait quand même un besoin de poursuivre parce que c'est un besoin essentiel. (SA)

2.1.1 Adapter les services

L'adaptation des services et du fonctionnement des organisations a été l'un des premiers objectifs à atteindre par les responsables de bénévoles à l'arrivée de la pandémie. Tel que mentionné précédemment, il s'agit d'un défi qui a souvent été vécu dans l'urgence, puisqu'on visait à maintenir ou rétablir des services considérés comme importants autant pour les usager·ères que pour les bénévoles. L'adaptation a été d'autant plus urgente pour les organisations qui offraient des services ayant été jugés essentiels dès le début de la pandémie. Dans tous ces cas, il n'a pas été possible de mettre les activités sur pause très longtemps, car on jugeait que les besoins auxquels répondaient ces services était trop vitaux pour être ignorés. Il a donc fallu s'adapter très rapidement, soit en mettant progressivement des mesures en place, soit en prenant des risques, souvent en faisant les deux.

Le cas du transport et de l'accompagnement aux rendez-vous médicaux offre une bonne illustration de la manière dont les services ont d'abord dû être donnés dans l'urgence, avant d'être adaptés à plus long terme face à l'évidence que la pandémie durerait plus longtemps que ce qu'on avait pu imaginer à prime abord. Au départ, à un moment où les équipements de protection individuels n'étaient pas disponibles et où il n'était pas encore clair qu'une barrière à l'intérieur du véhicule serait un moyen efficace de lutter contre la propagation du virus, ce sont les initiatives individuelles de certain·es bénévoles, ainsi que les adaptations proposées par les organismes, qui ont permis de maintenir les services. Lorsqu'il s'est révélé nécessaire de *modifier les voitures des bénévoles* en installant des panneaux de plexiglas séparant les conducteur·rices des usager·ères, cela a impliqué non seulement de trouver les matériaux appropriés, mais aussi l'expertise nécessaire pour procéder à de telles installations. Tous ces facteurs expliquent pourquoi, dans beaucoup de cas, des protections de fortune, comme des barrières en plastique souple, ont été installées, puis progressivement remplacées par des protections plus permanentes. Dans ce cas-ci, le

défi de maintenir le service a pu être relevé par *la stratégie d'adapter les véhicules et de munir les bénévoles d'équipements de protection individuels*, les difficultés dans la mise en œuvre de cette stratégie ont été *d'avoir accès aux équipements, de trouver des personnes qualifiées pour installer les barrières plus permanentes, sans compter des transformations importantes dans la manière dont les bénévoles offraient leurs services.*

On nous a ainsi rapporté que, au moment des premières vagues, les bénévoles de l'accompagnement-transport n'avaient plus l'autorisation d'entrer dans les hôpitaux pour accompagner les usager·ères à leurs rendez-vous médicaux. Or les usager·ères avaient souvent besoin d'aide pour se déplacer jusqu'à la salle de rendez-vous. S'il a parfois été possible de convaincre le personnel des hôpitaux de laisser entrer les bénévoles, il a fallu attendre dans la majorité des cas qu'une solution soit proposée du côté des institutions hospitalières, que ce soit en donnant officiellement la permission aux bénévoles d'accompagner les usager·ères ou en dédiant une partie du personnel des hôpitaux afin de faire le relai à l'entrée des édifices.

Tous les organismes qui font de l'accompagnement transport nous appelaient et nous disaient : « OK je fais quoi Catherine pour euh... Il y en a qui ont encore quelques rendez-vous, comment on adapte les autos euh... Quel outil on prend? Comment on transige l'argent? Mais là je ne peux pas y toucher! » Ça a été de brainstormer avec les organismes sur une façon de faire avec eux pour qu'ils puissent adapter et maintenir leurs services. (CAB)

Tu vas équiper, puis oui ils nous fournissaient des [équipements de protection individuelle] et des affaires de même, mais d'emblée ils voulaient que le transport bénévole continue, mais c'est nous [qui devons demander] une subvention de je ne sais pas quoi, de ci de ça, pour mettre des plastiques. (CAB)

Il est arrivé, au niveau des accompagnements-transports des bénévoles, qu'ils ne pouvaient plus rentrer dans les établissements de santé et services sociaux. Les bénévoles qui étaient un peu démunis : « Qu'est-ce que je peux faire? Qu'est-ce que je ne peux pas faire par rapport au bénévolat quand je suis habitué de le faire d'une certaine façon? » Ça a été des impacts, tu sais au niveau des services et des bénévoles, qui ont été négatifs. (CAB)

Quand le bénévole ne pouvait pas entrer dans l'hôpital, c'est sûr qu'il fallait qu'il s'adapte, essayer de voir : « Est-ce qu'il y a une façon que je peux parler au garde de sécurité même s'il y a eu une lettre que les gens ne rentrent pas? Est-ce que je peux trouver une façon de m'adapter? ». Les bénévoles qui nous appelaient directement : « Je ne peux pas entrer, je suis avec une personne, elle est en fauteuil roulant, il n'y a personne pour la pousser, fait qu'il faut qu'elle se traîne quasiment par elle-même. » (CAB)

La livraison de repas représente un autre cas dans lequel l'adaptation a dû se faire très rapidement. Comme il s'agit de services pour lesquels les bénévoles aîné·es jouent un rôle très important et que celles et ceux-ci étaient confiné·es de manière très stricte au début de la pandémie, les responsables ont souvent dû faire la livraison par leurs propres moyens pour s'assurer que les bénéficiaires des services puissent manger. L'espace dans les cuisines s'est aussi révélée être un enjeu. Les cuisines utilisées par les organismes pour

préparer les repas ne permettaient pas toujours d'établir une distanciation appropriée entre les différentes personnes présentes en raison du manque d'espace. Il a donc parfois été nécessaire de *réduire le nombre de personnes autorisées en cuisine*. On a généralement demandé aux bénévoles de livraison de repas, qui avaient auparavant l'opportunité d'entrer dans les cuisines et de discuter avec d'autres bénévoles ou des membres du personnel salarié des organismes, d'attendre à l'extérieur ou dans leur véhicule que les repas leurs soient transmis. Dans certains cas, il a été possible de *réaménager les cuisines afin de créer des postes séparés les uns des autres ou d'étendre les cuisines dans d'autres pièces moins utilisées au moment du confinement*. Dans d'autres cas, *des responsables et des bénévoles ont pris l'initiative de préparer des repas à leur propre domicile*. Pour la livraison en tant que telle, où les bénévoles jouent le plus grand rôle, il a été relativement rapide d'établir des procédures de *livraison sans contact*. Cependant, en plus de *priver les bénévoles du contact humain* qui faisait partie intégrante de leur expérience – les bénévoles faisant de la livraison de repas ont généralement les mêmes usager·ères et développent une certaine familiarité avec elles et eux – *la livraison sans contact a grandement réduit la possibilité pour les bénévoles de vérifier l'état de santé des usager·ères et de signaler les cas où une aide supplémentaire devenait nécessaire pour la santé et la sécurité des usager·ères*. L'expérience des bénévoles a aussi été affectée *dans les véhicules, où les équipes de bénévoles devaient se répartir différemment* (conducteur·ice à l'avant, autre bénévole à l'arrière) et devaient *porter le masque en tout temps*.

Quand ils vont livrer la popote, les gens sont en équipe de deux [...] ils ne pouvaient plus s'asseoir ensemble, il fallait qu'un des deux soit assis en arrière, puis il fallait qu'ils gardent leurs masques pendant les livraisons au complet, ça a été une adaptation à faire au niveau des bénévoles. (SS)

C'est devenu un peu comme *DoorDash* [service privé de livraison de repas à domicile]. L'idée, c'est qu'on ne connaît plus chez les gens, il ne fallait plus avoir de contact de main à main comme ça avec les gens, pour leur donner leur repas et jaser 5, 10 minutes dans la porte avec eux autres pour voir s'ils allaient bien là. [...] Ça a enlevé cet aspect-là, d'humains à humains, de contact de surveillance qui s'opère par la livraison de la popote. (CAB)

Pour leur part, les visites d'amitié, autre service jugé essentiel très tôt dans la pandémie, ont pu être adaptées pour avoir lieu entièrement à distance. Dans la plupart des cas, elles sont devenues des appels d'amitié et ont eu l'avantage de permettre aux bénévoles qui faisaient déjà des visites d'amitié de poursuivre leur engagement très rapidement et de conserver le lien avec les usager·ères. La forme des appels téléphoniques avait également l'avantage d'être accessible à la grande majorité des bénévoles et usager·ères, puisqu'elle n'impliquait pas d'apprentissage particulier. Cependant, une limite de cette adaptation est que les visites d'amitiés ne se limitent pas à un échange verbal, la rencontre en chair et en os constitue une part importante du service. La création d'un lien entre bénévoles et usager·ères, qui demande déjà du temps et plusieurs rencontres en temps normal, a pu être

plus difficile à atteindre par téléphone pour les personnes qui offraient ou bénéficiaient du service pour la première fois.

Les 70 ans, la première vague ils sont tous sortis. Ceux qui étaient à distance c'est ceux qui faisaient, par exemple, des visites d'amitié. Donc, ils ne rentraient plus dans les maisons, mais ça pouvait se faire par téléphone. (CAB)

L'adaptation rapide a eu un impact aussi bien sur les bénévoles que sur les responsables de bénévoles (sans parler des usager·ères), dans la manière dont elles et ils ont vécu, travaillé et donné de leur temps durant la pandémie. *Du côté des responsables, on nous a rapporté que les premiers mois de la pandémie ont été le moment de mettre les bouchées doubles*, particulièrement dans les cas où les services étaient jugés essentiels et devaient être adaptés rapidement. Les responsables devaient faire face à tous les défis engendrés par la pandémie dans leur vie personnelle également, elles et ils n'étaient pas plus formé·es que le reste de la population pour faire face à une telle situation, mais elles et ils ont dû *a fortiori* fournir les efforts nécessaires pour maintenir ouvertes les portes de leurs organismes. *Les bénévoles, pour leur part, devaient apprendre de nouvelles manières de procéder et accepter de faire des compromis*. Pour les bénévoles faisant la livraison de repas, cela s'est fait en livrant les repas sans contact, renonçant aux discussions avec les usager·ères qui constituaient une partie importante de leur bénévolat habituel⁷.

Je n'ai pas pris de vacances l'année passée, tu sais. [rire] On était dans l'urgence. (CE)

Dans le cas des organismes qui ont pris plus de temps avant de rouvrir leurs portes, *une stratégie pour réorganiser les services a été d'impliquer les bénévoles*. Ce fût notamment le cas dans un musée, où il a été possible de créer des visites virtuelles dans lesquelles les bénévoles pouvaient jouer le rôle de guides ou même de soutien technique. Avec le temps, il a éventuellement été possible de faire des visites muséales en extérieur, dans lesquelles la participation des bénévoles a été cruciale autant pour les concevoir que pour les mettre en pratique. Dans ce cas précis, le fait que les bénévoles aient pu reprendre leur engagement plus rapidement que le personnel employé a ajouté une difficulté supplémentaire, puisque les responsables ont voulu bénéficier de l'apport des bénévoles tout en rassurant le personnel employé qui voyait une injustice dans ce traitement différencié.

Dans le secteur des loisirs en général, il a fallu s'adapter au cas par cas, certaines activités pouvant davantage être faites en plein air et avec une distanciation physique,

⁷ Malgré cet aspect négatif des mesures sanitaires sur leur bénévolat, les bénévoles ayant répondu à un questionnaire portant sur leur bénévolat et la pandémie nous ont majoritairement affirmé avoir apprécié de pouvoir poursuivre leur bénévolat et de se sentir utiles en ces temps d'incertitudes (Pour plus de détails, voir l'article publié dans *Recherches sociographiques*).

d'autres moins. Certains clubs sportifs (pétanque) ont ainsi pu reprendre plus tôt que d'autres (danse sociale).

L'objectif, c'était de les garder allumés puis de ne pas perdre de temps parce que les formations vont toujours servir, donc j'ai quand même continué les formations des lundis en me disant : « On ne perd pas notre temps. Ces formations-là vont toujours être utiles pour les guides plus tard aussi. » Donc, ça leur a permis de ne pas se décourager, je pense. J'ai reçu beaucoup de petits mots gentils de leur part, en disant : « Merci, merci de nous garder motivés... » [...] « À chaque lundi, c'était mon moment... mon moment spécial où je savais que je me connectais avec mes amis. » [...] Tu sais, parce que l'isolement était très, très, très fort. Très fort. (AC)

J'ai vu que ça marchait, j'avais plus de cent personnes à chaque formation qui se connectaient, donc j'ai vu qu'il y avait cette soif d'apprendre qui était toujours là. Au lieu d'aller au Musée, bien on était connectés sur Zoom et ça m'a permis aussi, donc, de les motiver, en fait, pour leur dire : « Ce n'est pas parce que le Musée est fermé qu'on n'a pas l'occasion de justement se réinventer puis de créer autre chose. » Et donc, on a créé deux nouveaux projets de visites qui sont « pérens ». (AC)

Je vous disais qu'on est en transformation, puis on voulait impliquer les bénévoles dans la réflexion autour de cette transformation-là. Fait que ça nous a permis d'organiser des comités de travail. [...] Les faire travailler sur des aspects différents, ça a été un plus. On a trouvé des moyens qu'ils restent vraiment très engagés, puis très motivés à participer à notre démarche de transformation. (CE)

Un cas particulier a été celui des CHSLD, qui ont souvent été parmi les derniers à voir revenir leurs bénévoles sur place et où les restrictions sanitaires ont été maintenues le plus tardivement. On a ainsi interdit aux bénévoles de venir pratiquer leur bénévolat dans les CHSLD durant plusieurs mois, voire des années dans certains cas. Les responsables des bénévoles ont donc dû gérer dans ce cas-ci le *sentiment d'injustice vécu par certain-es bénévoles*, qui avaient l'impression que leur implication n'était pas considérée à sa juste valeur et que leurs compétences, notamment pour appliquer les mesures sanitaires, n'étaient pas reconnues. On déplorait également le peu d'autonomie accordé aux personnes âgées et aux bénévoles pour déterminer le degré de risque auquel elles et ils étaient prêt-es à faire face.

Moi, je considère que les bénévoles ont le même titre qu'un employé quand ils arrivent à l'hébergement là. J'ai eu beaucoup de misère à comprendre pourquoi ils ne pouvaient pas continuer. Tu sais, ils sont habitués aux consignes. C'est sûr qu'ils n'ont pas tout à fait toutes les mêmes consignes que l'employé régulier qui est rémunéré, mais par contre, nos bénévoles sont quand même assez conscients. Ils ont des formations régulières qui leur sont données. Soit sur la PCI, la – prévention des infections – c'est des formations qui leur sont données, les gens en fin de vie: c'est des formations qui leur sont données. Le ministère nous demande d'offrir des formations régulières à nos bénévoles. Chose qui est faite. Considérant tout ça, je n'ai comme pas compris. (SA)

Il y avait des bénévoles qui faisaient des activités via des tablettes [électroniques]. Ça donnait une autre façon de pouvoir s'impliquer comme telle. Exemple, il y avait une bénévole qui était chez elle, puis elle *callait* le Bingo [lire à voix haute le numéro des boules tombées], mais ils la projetaient sur l'écran géant au centre pour que les résidents la voient. (SA)

Les gens que je vois qui n'ont pas de famille, qui sont, qui s'approchent plus de la fin de vie, on va les faire arriver plus tôt, pour faire en sorte que le bénévole crée un lien avec le résident pendant, pendant qu'il a encore des capacités. Pour l'accompagner, bien il va y avoir un lien entre les deux personnes. Alors ces bénévoles, pendant la pandémie, ils ont fait des appels vidéo tout le long avec leurs résidents. Je me suis organisée pour que le lien reste. On les a inclus aussi dans le processus des appels vidéo avec les familles. Les bénévoles avec les résidents qui sont plus esseulés, bien eux, ils ont continué de parler à leur résident. (SA)

La question du lavage de mains a été quelque chose de très, très intense pour mon équipe de bénévoles quand ils sont revenus. Ils se perdaient un petit peu dans tout ça. J'ai dû leur donner aussi, une formation, à ce moment-là, pour leur expliquer, là, c'était quoi les règles de PCI. Prévention des infections puis tout ça, de contrôle. Ils doivent signer un registre quand ils entrent, et quand ils sortent, ils doivent mettre l'heure à laquelle ils sortent. Ça fait en sorte que j'ai beaucoup de bénévoles qui n'ont pas voulu revenir. Sur mes 28 bénévoles, j'en ai peut-être six qui sont revenus le premier été. (SA)

Il serait impensable de discuter de l'adaptation à la pandémie et aux mesures de confinement sans aborder une stratégie qui s'est présentée, à plus ou moins forte intensité, dans presque tous les domaines de la société : *le recours aux technologies numériques. Celles-ci ont été présentées comme l'un des principaux moyens de fonctionner tout en respectant le confinement et les mesures sanitaires.* On a ainsi vu apparaître de nouvelles pratiques comme les réunions par Zoom, l'entrevue des nouvelles et nouveaux bénévoles en ligne et même des assemblées générales en ligne. L'utilisation des outils numériques a été primordiale pour de nombreuses activités et est restée présente durant toute la pandémie et au-delà. Nous avons décidé de présenter cette stratégie principalement comme moyen d'adapter l'activité des organismes à la réalité pandémique, mais il va de soi qu'elle joue un rôle très important dans la plupart des autres défis présentés dans cette analyse, que ceux-ci aient pour objectif de maintenir l'engagement des bénévoles, de respecter les mesures sanitaires ou de créer de nouveaux services.

Donc, l'outil Zoom est venu comme très salubre pour garder tout le monde connecté. (AC)

Pendant l'été, on a commencé à penser à changer nos façons de faire, on a commencé à se familiariser avec le Zoom et, moi, j'ai bâti la formation, en fait, de l'automne et de l'hiver – on a eu deux saisons, deux sessions – entièrement sur Zoom. Donc, les guides se sont familiarisés avec l'outil Zoom tranquillement pas vite, comme ils ont reçu toutes leurs formations du lundi depuis deux sessions, en fait, avec Zoom. (AC)

Donc, on les a tous branchés, si on peut dire comme ça. On leur a fourni des tablettes et des ordinateurs, on a donné des cours Zoom. Tu sais, ces choses-là, pour les connecter. Donc, on a finalement réussi à connecter tous nos présidents de club. Il y en a qui l'avaient déjà fait et d'autres pas du tout, puis, finalement, on a réussi. (VA)

On parle de télétravail pour les employés, mais on a aussi travaillé à ce que nos bénévoles puissent faire le bénévolat de la maison. Fait qu'on a des services, par exemple du « Bonjour quotidien », où on avait deux bénévoles qui le faisaient de la maison. On n'avait jamais vu ça avant, alors le télé-bénévolat a pris de l'ampleur à cet égard-là. (CAB)

On est allé chercher beaucoup de sous, aussi, via la pandémie, mais on l'a fait parce qu'on en a besoin. C'était beaucoup pour développer des outils puis, justement, être capables d'être en ligne efficacement. (CAB)

Le virage vers le numérique, présenté dans les médias et par les autorités comme l'une des principales solutions pour poursuivre les activités en contexte de pandémie, a pu soulever la question de la capacité des bénévoles ainé-es à maîtriser des outils qui leurs étaient souvent méconnus jusque-là. Au moment des entrevues, les responsables de bénévoles ont pour la plupart mentionné cette crainte, mais ont aussi souligné que la volonté d'apprendre des bénévoles a permis de surmonter cet obstacle dans la majorité des cas. Une telle volonté s'explique notamment par le fait que le bénévolat joue un rôle important dans la vie des bénévoles, qui ont préféré en grande partie poursuivre leur activité, même dans des conditions plus difficiles, plutôt que de mettre fin à leur engagement.

Je leur ai posé la question, puis ils ont dit : « Oui, on est prêts. On y va, on fonce. » Et là, on a monté des formations et tout ça, des tests, etc., c'était tout un processus, mais finalement on est arrivés à faire ça. (AC)

2.2.2 Recruter des bénévoles

Le recrutement de nouvelles et nouveaux bénévoles a représenté un défi de taille pour beaucoup d'organismes lors de la première vague de la pandémie. Alors que la question du recrutement est une problématique qui était déjà bien présente depuis plusieurs années, la pandémie a engendré plusieurs situations inusitées. D'abord, la *perte des bénévoles ainé-es en raison du confinement a suscité le besoin de les remplacer toutes et tous en même temps*. Ensuite, les *procédures de recrutement et d'orientation des bénévoles, qui se faisaient généralement en personne, ont dû être complètement transformées pour pouvoir être effectuées à distance*. Enfin, le succès de l'appel à s'engager lancé par le premier ministre lors du point de presse du 26 mars 2020 a eu pour conséquence *qu'un bon nombre d'organisations ont été submergées de candidatures*.

Pour remplacer les bénévoles ainé-es, plusieurs solutions ont été trouvées, comme de recruter chez les personnes qui avaient interrompu temporairement leur travail avec le confinement ou de passer des appels dans les médias pour faire connaître la situation de pénurie de bénévoles à laquelle on était confronté. Une stratégie intéressante à cet effet est liée à la création de partenariats entre organisations. Il est ainsi devenu possible, lorsqu'il existait un lien de communication entre les organismes, de transférer temporairement les bénévoles qui le souhaitaient d'un organisme à l'autre. Cela s'est vu notamment dans les cas où des organismes qui avaient dû cesser temporairement leurs activités ont pu « prêter » leurs bénévoles à d'autres organismes toujours ouverts.

Dieu merci, tu sais, il y a tous les enseignants qui étaient en arrêt de travail aussi à cette époque-là, ils ont pu prêter un peu de temps, mais non, ça a été difficile. (CE)

Dans les premières semaines, on a eu beaucoup [puis c'est vraiment charmant] on a eu beaucoup de professeurs, de gens du milieu scolaire [en congé forcé, qui se sont dit] : « Ça ne se peut pas! Que je sois à la maison, puis recevoir ma paie, puis que je ne contribue pas, par mes actions, au mieux-être de quelqu'un. » (CAB)

On a fait affaire avec des gens qui avaient des bénévoles dans d'autres organismes qui étaient [...] fermés, fait qu'ils nous ont comme [...] « prêté des bénévoles ». (SS)

En plus de provoquer le départ des bénévoles aîné·es, le confinement et les mesures sanitaires ont aussi engendré la *nécessité de transformer la manière d'accueillir, d'orienter et de former les bénévoles au sein des organisations. La stratégie principale pour répondre à ce défi a été de passer au numérique*. Pour le recrutement, la principale plateforme utilisée a été le site Internet *jebenevole.ca*, qui permet notamment aux organisations de publier leurs besoins en fonction de leur secteur et de leur situation géographique. Des formations à l'intention des bénévoles ont pu être publiées en différé sur des plateformes comme *Youtube* ou données en formule synchrone par l'intermédiaire des plateformes de visio-conférences telles que *Zoom* ou *Teams*. Le numérique présente néanmoins les mêmes difficultés ici que dans l'adaptation des activités, il fallait s'assurer que toutes et tous avaient accès aux équipements nécessaires et étaient en mesure de les utiliser.

Donc, en un tour de main, l'équipe a fait une formation sur YouTube. Ça a été publié sur YouTube. (CAB)

Pour le recrutement des bénévoles, bien, il y a une période où on ne pouvait pas prendre de nouvelles personnes parce qu'il n'y a personne qui rentrait au centre d'action bénévole. Donc le recrutement se faisait exclusivement par le biais de la plateforme *jebenevole.ca*. (CAB)

Pour ce qui est d'engager des bénévoles, avant, on avait juste le fonctionnement de fiches à la réception. Des gens intéressés venaient remplir une fiche, puis on les rappelait, on faisait une petite entrevue ou peu importe. Tandis que là, on était tellement en manque – surtout avec les vacances qui arrivent – qu'on a procédé par Internet. On affiche maintenant les offres de bénévolat sur des sites Internet, je pense qu'il y a *Bénévole.ca* ou quelque chose comme ça. (SS)

La situation la plus inusitée qui s'est présentée au niveau du recrutement durant la pandémie est sans conteste la vague d'enthousiasme qui s'est manifestée durant la première vague de confinement. Rappelons d'ailleurs qu'à l'échelle du Québec, ce sont plus de 20 000 personnes qui ont proposé leur candidature sur le site *jebenevole.ca* dans les deux semaines suivant l'appel à l'engagement prononcé par le premier ministre du Québec lors du point de presse du 26 mars 2020. *L'accueil d'un si grand nombre de volontaires a souvent représenté un défi supplémentaire* pour les responsables de bénévoles déjà occupé·es à adapter le fonctionnement des organismes et les activités bénévoles. Bien que la gestion de la grande quantité de demandes ait représenté un beau problème pour de nombreux organismes où il est habituellement difficile de remplir tous les postes vacants, elle a représenté encore ici une augmentation de la charge de travail d'employé·es déjà débordé·es. Il a donc parfois été impossible de trouver le temps nécessaire pour analyser toutes les demandes. S'est alors ajouté le problème de gérer la déception des personnes

dont on a décliné l'offre en raison d'un excédent de bénévoles, situation inédite pour une majorité de responsables de bénévoles. Notons cependant que cette situation d'excès de volontaires avait déjà pris fin au moment de la seconde vague de confinement, avec le retour au travail de la majorité des nouvelles et nouveaux bénévoles.

C'était tellement sorti de l'ordinaire du quotidien des gens que ça faisait juste en sorte qu'ils voulaient nous aider. On a eu beaucoup de bénévoles. (CAB)

C'était la façon de former nos bénévoles pour ce service-là parce qu'on ne pouvait pas les rencontrer puis avec *jebenevole.ca*, on a eu une pluie, une tempête de grêle incroyable de bénévoles, ça fait qu'on a eu 250 bénévoles suite à l'annonce de François Legault. (CAB)

Donc on avait déjà une centaine de noms de citoyens en l'espace de 5 jours dès le début qui voulaient s'impliquer et après ça *jebenevole.ca* a été lancé par le gouvernement et on a eu tout près de 900 noms de personnes au total qui se sont inscrites pour s'impliquer. Mais là le défi c'était que les organismes étaient fermés! Ou c'étaient seulement les organismes essentiels. Sur 400 organismes, il me restait à peu près une quinzaine d'organismes ouverts pour 800 personnes qui voulaient s'impliquer. Alors le défi a été de rassurer mon équipe. Ça a été le branlebas de combat : « Qu'est-ce qu'on fait? » On aurait voulu ça depuis des années de dire : « On peut-tu avoir trop de bénévoles pour les besoins? » On y rêvait, mais on se disait : « Jamais on ne va atteindre ce niveau-là. » Et là, ça nous est arrivé en pleine face, puis on avait trop de personnes qui voulaient s'impliquer. Ce que ça a créé, c'est une frustration chez les gens qui voulaient tellement aider, mais qui n'avaient pas de possibilité de s'impliquer. (CAB)

Je n'ai pas juste eu des gens qui étaient bons, ça n'a pas été toujours super chouette. Ils s'engageaient sans vraiment passer d'entrevues, sans voir les CV. Alors j'ai eu des problèmes, des gens qui avaient des problèmes de santé mentale importants. Il a fallu que je crée des dossiers pour les mettre à la porte parce que ça ne convenait pas. Beaucoup de fatigue.

Je te dirais, il y a des fois où j'avais l'impression d'avoir des problèmes cognitifs comme les résidents tellement que j'étais fatigué à travers les embauches, à travers toute ce qu'on nous demandait. Parce qu'on n'a jamais vraiment ralenti les tâches de paperasses qu'on nous demandait. Il fallait que je continue à produire des stats, à produire ci, à produire ça, à faire des documents de formation pour les bénévoles qui allaient revenir. Puis il fallait former du monde, leur expliquer les consignes, faire de la désinfection. Puis à travers ça, je voulais maintenir mon équipe de bénévoles, je voulais les appeler, je leur envoyais des petits coucous par la poste. Tout ça a été un petit peu *rock'n'roll*. (SA)

Normalement, on accueille les bénévoles, on va les rencontrer en entrevue, on va faire le filtrage au niveau des antécédents judiciaires, on va voir leurs intérêts, on va prendre le temps de leur faire visiter les locaux, tout le processus. Quand on en a trente (30) par année, ça va très bien faire ça. Là, il fallait le faire à distance. Contacter tout ce beau monde-là : « OK, comment on fait ça une signature électronique? » On fait les contrats, les engagements, le code d'éthique... Donc ça a été énorme comme travail, intégrer toutes ces personnes-là. Une chance qu'on a eu ces gens-là, parce qu'on a pu maintenir les services. (CAB)

Donc les gens qui étaient en arrêt de travail ou en télétravail, donc qui ont décidé de la faire en famille avec les enfants, l'action bénévole. L'impact que ça a sur les organismes, c'est de rajuster un peu la philosophie de l'action bénévole. Une personne de 33 ans ou de 23 ans qui fait de l'action bénévole et une personne de 63, elles ont chacune leurs motivations, mais l'encadrement se fait différemment aussi. On le sait, les personnes plus âgées vont avoir une régularité dans leur horaire, c'est une stabilité. Plus on descend dans l'âge, moins on a cette possibilité-là. Le ponctuel devient plus présent que le régulier. Donc ça demande pour les organismes énormément de temps de gestion pour combler le même nombre de places. (CAB)

Donc ça a eu un impact sur l'intégration de nouveaux bénévoles dans les organismes. Parce que ça demande trop de travail, parce que normalement on fait des vérifications d'antécédents judiciaires, parce que normalement on fait des entrevues. Il y a un processus d'accueil de nouveaux bénévoles que les organismes n'avaient pas le temps de faire. (CAB)

L'accueil de bénévoles plus jeunes a parfois aussi exigé de revoir certaines pratiques et de faire preuve d'une plus grande souplesse concernant l'horaire des activités, ces bénévoles ayant souvent à conjuguer leur engagement bénévole avec leur vie familiale ou leur travail. Les efforts fournis pour intégrer ces nouvelles personnes bénévoles ont parfois porté fruit, puisque plusieurs sont restées malgré la reprise de leurs activités normales.

Le gros défi, ça a été d'intégrer cette masse de nouveaux bénévoles, qui ont été là pour la plupart de façon ponctuelle, certains sont restés, mais beaucoup étaient là parce qu'ils étaient eux aussi du jour au lendemain en arrêt de travail et quand les professeurs sont retournés, quand la fonction publique sont retournés, bien on a perdu tout ce beau monde-là. (CAB)

Ça me fait entre autres penser à une réaction que j'ai eue d'une bénévole très impliquée ici avant la pandémie, depuis des années, qui faisait partie des 70 et mieux, et qui du jour au lendemain, on a dû l'arrêter, qui était très réactive à ça. Puis, quand elle a vu qu'on intégrait de nouveaux bénévoles, elle a manifesté une grande inquiétude, à savoir : « Est-ce que, moi, je vais avoir de la place quand je vais être prête? Quand je vais pouvoir revenir, est-ce que je vais encore avoir ma place? Ou bien je vais m'être faite voler ma place? » (CAB)

Chez Centraide quand on renouvelle les bénévoles, par exemple des bénévoles plus jeunes, bien c'est une autre approche, ça peut prendre un peu plus de temps pour se structurer en conséquence. (CE)

C'est la rétention qui était un petit peu plus difficile au niveau du bénévolat jeunesse. Ce sont des gens qui sont actifs dans leur quotidien, qui travaillent. Ils veulent donner des heures, mais des fois ils se rendent compte que c'est peut-être un petit peu trop pour eux. (CAB)

Bien là, on a une relève, mais une relève qui est beaucoup plus ponctuelle et on perd le régulier. Donc pour deux aînés qui faisaient mettons une demi-journée par semaine, bien ça va me prendre quatre bénévoles ponctuels pour arriver à combler la même plage horaire. [...] Alors le nombre de bénévoles, le besoin vient d'augmenter encore. Donc honnêtement, on va retomber dans l'histoire qu'on manque de bénévoles dans les organismes. (CAB)

J'ai une tranche d'âge, là, de 25 à 35 ans, là : très difficile de rejoindre ces gens-là. En tout cas, ils sont bien prêts, ils sont très volontaires, mais ils ont tellement

d'engagements, ils suivent des cours le soir, ils ont telle activité, tout ça que, finalement, tu as de la difficulté même à faire ce que j'appellerais des rencontres du conseil d'administration où tout le monde va être là en même temps ou presque. (AC)

2.2 Deuxième défi : de nouveaux besoins

Au-delà des besoins auxquels les bénévoles répondaient déjà, de nouveaux besoins ont émergé avec la pandémie. Ces besoins peuvent être liés à des enjeux qui existaient déjà, mais qui ont pris une nouvelle forme avec le contexte spécifique de la pandémie. L'isolement social a ainsi été accru chez celles et ceux qui le vivaient déjà, mais a aussi pu se présenter chez des personnes qui ne le vivaient pas en situation normale, comme les bénévoles aîné·es ayant dû cesser leur engagement. L'insécurité alimentaire a été un autre enjeu mis en lumière et amplifié par le confinement, notamment chez les personnes âgées auxquelles on demandait de se confiner de manière très stricte, mais qui n'avaient pas nécessairement un réseau social capable de les soutenir. D'autres besoins n'étaient pas nécessairement identifiés comme tels avant la pandémie et ont été révélés dans ce contexte. Le principal besoin de ce type que nous ayons identifié ici est la communication entre les diverses organisations associées au monde du bénévolat.

2.2.1 Réduire l'isolement

Avec le confinement, *les responsables de bénévoles ont constaté une augmentation importante de l'isolement social chez les usager·ères des services, ainsi que chez leurs bénévoles aîné·es*. On craignait les pertes physiques et cognitives entraînées par la mise sur pause des activités de bénévolat, ainsi que la détresse causée par l'isolement social indissociable du confinement très sévère imposé aux personnes âgées. Pour ces raisons, beaucoup d'organismes qui n'offraient pas déjà un service visant à contrer l'isolement social des personnes âgées y ont consacré des efforts durant la première vague de confinement. Cela a pu prendre la forme d'*appels d'amitié*, contacts téléphoniques hebdomadaires visant à créer un lien durable entre bénévoles et usager·ères. Cela s'est aussi manifesté par la création des « *bonjours quotidiens* », des appels très courts effectués régulièrement et visant à vérifier l'état de santé physique et mentale des usager·ères. Dans certains cas, la création de ressources comme des guides ou des bottins permettant aux bénévoles de reconnaître certains problèmes et de référer les usager·ères ayant des besoins particuliers a été un autre moyen de lutter plus efficacement contre l'isolement social et ses conséquences. Ces services visant à lutter contre l'isolement social ont également été présentés comme le principal moyen de redonner aux bénévoles aîné·es une occasion de s'engager malgré le confinement.

Pour ce qui est du niveau d'anxiété des usagers, là, ça a penché vers le bas. Plus le temps allait, plus les nouvelles vagues arrivaient, plus les crises étaient fortes et récurrentes et de plus en plus aiguës. (CE)

On a vu cette différence-là, parce qu'on a quand même eu, dans les appels bienveillants, quelques tentatives ou quelques soucis suicidaires. Avec notre « bonjour quotidien » aussi, d'habitude on avait une alerte par année. On en a eu quatre et il y en a trois là-dessus qui étaient des tentatives de suicide chez l'ainé. (CAB)

On avait besoin de gens solides qui prenaient les appels et tout puis de référer, alors le bottin de ressources qu'on avait créé a été utile. (CAB)

Une chance qu'on a une belle équipe avec des intervenantes, donc on a pu créer un filet de sécurité, un filet social, autant pour l'utilisateur, mais autant pour le bénévole aussi. (CAB)

Mais, on était très préoccupé aussi par tous nos clients et par toutes nos bénévoles qui se retrouvaient [confiné·es]. Donc, j'ai mis en action des gens qui étaient fort impliqués ici et qui ne savaient plus quoi faire de chez eux. On a bâti une équipe de 16 bénévoles qui ont appelé tous nos clients et tous nos bénévoles. Ça représentait environ 250 personnes. Donc, j'ai fait des listes pour chacun, leur tâche première c'était de faire un premier contact, un premier appel : « Bonjour, comment allez-vous? Est-ce que vous avez des besoins? » (CAB)

Le changement se constate plus par l'impact négatif sur la santé physique et cognitive et sur la santé globale chez les aînés. Il y a eu beaucoup plus de besoins, donc il y a eu beaucoup plus d'appels aussi, étant donné que les intervenants ne pouvaient plus aller rencontrer les aînés chez eux ou recevoir les aînés à notre centre. Tout se faisait par téléphone. (VA)

2.2.2 Réduire l'insécurité alimentaire

Un autre besoin identifié rapidement a été *l'insécurité alimentaire des personnes aînées* n'ayant pas de réseau social capable de faire l'épicerie pour elles et n'étant pas en mesure d'utiliser les services de commande en ligne offerts par les plus grandes chaînes. Des *services d'aide à l'épicerie* ont donc été rapidement créés afin de s'assurer que toutes les personnes aînées confinées puissent manger convenablement. Ces services ont parfois donné lieu à des *partenariats avec les épiceries locales* afin de faciliter le processus de commande et de livraison. Dans certains cas, la création de ces services a même suscité des partenariats avec des concessionnaires automobiles afin de fournir des véhicules de livraison aux bénévoles. Pour les personnes qui n'étaient pas en mesure de cuisiner d'elles-mêmes et dans l'absence d'un service de livraison de repas (popote roulante), d'autres formes de services alimentaires ont été créés en urgence, notamment la *livraison de repas par des restaurant partenaires* et la *livraison de repas congelés*.

Je recevais des appels de personnes âgées qui ne pouvaient plus sortir aller faire leur épicerie. Ça a commencé : « Ok, vous avez faim, qu'est-ce que je peux faire? » (CE)

Maintenant, reste que le côté social, donc les besoins que je nommais. La précarité financière et la précarité alimentaire qui ont été aggravées par le confinement chez les aînés. (VA)

Puis à cause de la pandémie, on a mis un service sur pied qui s'appelle l'« aide à l'épicerie » pour que tous les 70 ans et plus qui n'ont plus le droit de sortir... Il faut que ça mange ce monde-là. [...] On a créé ces services-là où il y avait un jumelage

entre la personne bénévole puis un aîné de plus de 70 ans qui n'a pas les ressources, qui n'a pas d'Internet pour faire ses commandes par l'épicerie ou qui n'a pas le réseau qui pourrait aller le faire à sa place. (CAB)

Tout le monde a décidé de continuer quand même. Fait que là, on les a équipés. Puis là, c'est sûr que là, avant qu'on signe le contrat avec l'épicerie, puis là, l'autre, c'est un restaurant. Puis fait que là, ça a tout reparti en grand. [...] Mais les personnes ont leur bouffe. (CAB)

Et on a eu le troisième volet qui est que les organismes qui devaient adapter leurs services nous appelaient pour avoir de l'aide. Donc on a développé avec des organismes, on les a aidés à développer l'aide aux courses, on a développé les partenariats avec des épicerie pour avoir des comptes ouverts aux organismes pour pas que les bénévoles aient à payer des épicerie qu'ils allaient faire pour les gens, etc. (CAB)

Metro, IGA, ne fournissaient pas à la tâche de livrer des épicerie, puis sortaient pas non plus du grand centre. Donc, nous, on a mis sur pied des équipes de bénévoles, on a fait appel à la communauté, on a des concessionnaires automobiles qui nous ont prêté des véhicules, pour qu'on puisse les fournir à des bénévoles qui allaient livrer des épicerie à domicile. (CAB)

Mais ça a créé des partenariats vraiment intéressants. Il y a eu un vent de solidarité. Donc ça, moi ça, au niveau de la gestion, je vous dirais que c'est un gros plus. Je donne un petit exemple, on parlait de livraison d'épicerie au printemps 2020, qu'il y a des concessionnaires nous avaient prêté des véhicules gracieusement, la commission scolaire a mis à notre disposition, aussi, deux véhicules pour tout ça, des petites vanettes. (CAB)

Les épicerie se sont installées via le Web, mais nos 70 ans et plus là, ils ne feront pas leur épicerie en ligne. Les aider à le faire en ligne, c'était compliqué, parce que tu sais, tes bananes, les veux-tu noires? Les veux-tu picotées? Les veux-tu vertes? Les veux-tu à moitié jaunes? T'en veux combien? (CAB)

Fait que ça avait beaucoup diminué en termes de bénévoles et, pour tout ce qu'on avait fait, il y avait quand même beaucoup de personnes à qui on a livré chaque semaine, puis après chaque deux semaines des épicerie, puis il y avait aussi les repas congelés. Il y avait beaucoup d'organismes qui ont reçu ça, fait qu'entre autres, nous aussi on en a reçu, fait que ça a été... La livraison des repas congelés, c'est un service qu'on n'a jamais eu, ici, au centre. (VA)

Une difficulté de mise en œuvre importante dans la création des services d'aide à l'épicerie a été de *gérer les limites du service et les attentes des usager·ères*. On s'inquiétait notamment que les bénévoles soient confronté·es à des enjeux dépassant leur champ de responsabilités, comme la possibilité d'acheter de l'alcool, du tabac ou des billets de loterie pour les usager·ères. On avait également le souci d'éviter d'en demander trop aux bénévoles en n'établissant pas des limites assez claires au service (livraison à la porte, rangement des items dans la cuisine, correspondance des items avec la liste, etc.). La *création d'une politique officielle* a été évoquée dans la plupart des cas comme solution à ce problème. Celle-ci permettait de répondre aux questions concernant ce qu'il était permis ou pas d'acheter pour les usager·ères, ainsi que de fixer des limites claires auxquelles les

bénévoles étaient en droit de se référer afin de répondre aux demandes spontanées pouvant leur être adressées.

Puis, ça a quand même créé des problèmes aussi, des petits conflits parce que le bénévole ne prenait pas nécessairement la marque exacte. [rire] (VA)

Parlant de politiques on pourrait dire ça. Bien tu sais ça a été quand même un enjeu qu'on vit en ce moment d'élaborer une politique sur le service d'épicerie, ça en prend une. Puis ça n'a jamais été fait, on a cherché et tout, mais il faut l'élaborer de notre côté. [...] C'est un des mandats qu'on a eus pour cet été. Puis tu sais, j'ai contacté vraiment beaucoup d'autres CAB qui avaient instauré un service d'épicerie aussi, puis toutes les réponses que j'ai [reçues sont] qu'ils n'ont pas encore fait de politique.

Chercheur·se : Puis qu'est-ce que vous entendez par une politique?

Bien tu sais c'est d'expliquer c'est quoi le service, mais aussi les limites à respecter. [...] Tu sais le bénévole n'est pas tout seul [...] Il y a des limites à respecter pour nous autres, nos assurances. (CAB)

2.2.3 Améliorer la communication

Plus généralement, la pandémie et ses défis ont nécessité d'améliorer la communication entre des organisations qui ne communiquaient pas ou peu auparavant. L'une des principales stratégies émergées pour répondre à ce besoin a été la *création de partenariats et de canaux de communication entre organisations bénévoles, ainsi qu'avec des organisations des secteurs public et privé*. Par exemple, dans la gestion des mesures sanitaires, la communication entre les CIUSSS/CISSS, les centres d'actions bénévoles et les organismes communautaires a été primordiale afin de s'assurer que les mesures soient comprises par toutes et tous et appliquées de manière uniforme. Des partenariats ont aussi été créés avec des garages locaux pour aider à l'installation des parois à l'intérieur des véhicules de livraison de repas. Tel que mentionné à la section 2.2.2, la communication entre organismes similaires a aussi pu permettre le prêt de bénévoles d'une organisation à l'autre. La communication entre des organisations très différentes, comme entre des organismes communautaires ou centres d'actions bénévoles et des commissions scolaires, a parfois aussi permis de répondre au manque de bénévoles. Par exemple en accordant l'occasion à des étudiant·es de se familiariser avec le monde du bénévolat.

Les députés recevaient [de l'argent], le CISSS recevait [de l'argent], et nous aussi. Donc on a vraiment travaillé ensemble pour se définir une structure de financement et analyser les demandes de façon rigoureuse pour essayer de ne rien louper. Parce que là, tout le monde demandait à toutes les places en même temps. On voulait éviter le dédoublement aussi. (CE)

La cellule de crise a rapproché les personnes. Parce que travailler avec la MRC, à tous les jours, avec le préfet, avec l'organisatrice, ça a créé des liens forts qu'on n'avait pas avant, là. (CAB)

On avait une préposée, bien une jeune fille qui arrivait du CRBI. C'était quelqu'un qui était envoyée, vu qu'elle, son centre de jour était fermé, bien elle a été envoyée sur le terrain. Elle pouvait être préposée, elle pouvait faire du loisir, aussi. (SA)

Pendant la pandémie, on a quand même réussi à créer un partenariat avec les étudiants en techniques d'éducation spécialisée. J'avais beaucoup, beaucoup d'appels à faire aux aînés, ça faisait partie de ma tâche, mais j'ai pu m'adjoindre une quinzaine d'étudiants qui m'ont aidé à faire des appels de courtoisie, bien des appels de bienveillance, en fait, aux aînés. C'est sûr que c'était ponctuel, mais de commencer à initier des jeunes de 18, 19, 20 ans à du bénévolat, dans un contexte de pandémie, bien ça a été vraiment un beau coup, un beau partenariat qu'on a créé avec le cégep ici. Ça a eu du beau pour les aînés, les aînés étaient contents d'avoir ces appels-là. (VA)

L'autre chose, au niveau du lien avec la communauté, on a un très beau lien avec notre école polyvalente, le Mistral, où on a une professeure qui, dans les activités parascolaires, a monté un club de bénévolat de jeunes (SA)

Pour suppléer au manque de bénévoles de 70 ans. Je te donne l'exemple de la popote roulante. [...] Ce sont des repas qu'on va chercher via notre CHSLD, puis qu'on va livrer de maison en maison. Ça se fait cinq jours par semaine, la popote roulante. Mais sur nos équipes, il y en a qui étaient âgés de plus de 70 ans qui ont dû quitter le service. Même s'ils ne voulaient pas, mais tu sais, nous, on a pris la décision de sortir les gens du circuit. Ils ont été remplacés par des gens de la ville. [...] Ils sont revenus à la deuxième vague pour faire du bénévolat. (CAB)

C'est plein de petites municipalités autour d'une ville-centre, ici, alors chaque petite municipalité a l'habitude d'être quand même autonome dans ce qu'ils font, mais là, ils se retrouvaient avec des enjeux liés aux bénévoles qu'ils ne pouvaient plus avoir. [...] Ce sont des milieux hyper dévitalisés, défavorisés, les popotes sont primordiales dans ces milieux-là, puis ils ont dû cesser parce que c'est du bénévolat. Ce qui fait que là, bien, c'était nous, la ville-centre, qui devons *backer* [fournir de l'aide] pour ces services-là. Mais il fallait qu'ils se parlent, ce sont des gens qui ne se parlaient pas auparavant, alors on a fait en sorte qu'ils puissent se parler. (CE)

J'ai trouvé ça *le fun* [bien] : le centre d'action bénévole de notre MRC, eux aussi, ils avaient tout un défi avec leurs bénévoles, effectivement, et ils nous ont appelé durant la pandémie pour voir si on avait des besoins au niveau bénévole, puis quel type d'implications on recherchait, etc. (SA)

On a été quand même assez rapides pour aller faire une entente avec un garage pour faire tous les plastiques [...] pour les voitures de nos bénévoles. (CAB)

D'autres partenariats ont pu naître pour faire face à certaines *difficultés de mise en œuvre suscitées par l'usage des outils numériques*. Par exemple, pour *créer des formations visant à familiariser les bénévoles et les usager-ères avec l'informatique* ou *assister les bénévoles durant les activités en ligne*, des organismes ont pu *travailler en collaboration avec des étudiant-es ou des entreprises spécialisées*. L'omniprésence des technologies numériques durant la pandémie a aussi mis en lumière la *désuétude des systèmes informatiques de plusieurs organisations*, sans parler des cas où la gestion des bénévoles se faisait toujours sur papier et qui ont été confrontés à beaucoup de difficultés au moment du confinement pour retrouver les informations de contact de leurs bénévoles et usager-ères. Plusieurs responsables nous ont ainsi témoigné du partage des connaissances qui s'est alors opéré entre organisations pour repenser le fonctionnement et créer ou acquérir de nouveaux logiciels informatiques dédiés à la gestion de bénévoles.

Certaines activités s'étaient éloignées de l'objectif initial, donc on a [retiré] ces activités pour mettre en place de nouvelles activités pour attirer les gens et également parce qu'il y a eu un besoin en informatique. On a aussi fait une collaboration avec Insertech [...] l'année passée, pour donner des séances de formation de tablette Samsung qu'on a achetées. (VA)

Donc, on a développé un service de soutien en ligne pour faire les AGA. Donc on offrait la plateforme, on a eu des gens de l'Université Laval très *cools* qui nous ont aidé, puis des bénévoles informatiques un peu *geeks* qui participaient à l'AGA, juste pour dire : « Ouvre ton micro, ferme-le. C'est bon, on t'entend. » Juste pour rassurer, en fait. (CAB)

J'ai regroupé de nouveaux formateurs, on a fait de nouvelles formations, puis on les a formés avec l'Université Laval, aussi, pour la plateforme Zoom : comment ça marche, comment faire la pédagogie en ligne. Ce ne sont pas des petits PowerPoint tout le temps, il n'y a pas que ça. Donc ça a été intéressant, il y avait de l'ouverture. (CAB)

On s'est attelé avec une firme en technologie, ici au Saguenay, pour nous créer un logiciel, spécifiquement pour [...] la gestion des bénévoles, qui s'appelle GABI pour : la gestion de l'action bénévole et de l'implication. [...] Donc il n'y a plus de manipulations de données comme on faisait à la main, [ce qui nous permet de] sauver du temps [et d']épargner certaines erreurs. (CAB)

On a d'ailleurs fait l'acquisition du logiciel *Better Impact*. [...] Tout est vraiment entré dans ce nouveau logiciel-là. En deux clics on peut sortir les adresses postales de tous les bénévoles. Donc ça, ça nous aide beaucoup. Aussi on peut faire des recherches plus précises. Comme la dernière fois, on avait besoin d'une bénévole qui parle arménien. Donc là, je peux vraiment faire une recherche dans le logiciel : « Qui mentionnait dans son formulaire au début qu'il parlait une autre langue? » « Qui nous a mentionné qu'il parlait arménien? » Donc ça, ça va nous filtrer cinq, six bénévoles que je peux relancer parce qu'ils parlent cette langue-là. (SS)

2.3 Troisième défi : maintenir l'engagement

Dès le début de la pandémie, un confinement très sévère a été imposé aux personnes de 70 ans et plus, auxquelles on recommandait (et parfois imposait) de rester chez elles sans possibilité de sortir et pour une durée indéterminée. Dans le monde du bénévolat, la perte des bénévoles âgés de 70 ans et plus – et parfois des bénévoles un peu plus jeunes qui désiraient néanmoins se protéger contre le virus – a non seulement représenté la perte de bénévoles utiles qui jouaient un rôle important, mais aussi une inquiétude pour les organisations qui craignaient que le confinement imposé à leurs bénévoles plus âgés ne se traduise par la fin de leur engagement à plus long terme. Ces craintes exprimées par les responsables de bénévoles traduisaient un enjeu très important du bénévolat : la *nécessité d'encourager et de maintenir l'engagement des bénévoles*. Ce défi s'est essentiellement présenté de deux manières durant la pandémie. Premièrement, le confinement et les mesures sanitaires ont engendré la nécessité de *repenser la manière de rester en contact avec les bénévoles*, en plus de souligner et d'accroître l'importance de ce contact pour préserver le lien d'attachement des bénévoles envers leur organisme. Deuxièmement, la *reconnaissance des bénévoles et de l'importance de leur engagement a dû prendre de*

nouvelles formes en raison de l'impossibilité de procéder aux activités de reconnaissance habituelles.

Mais, dès que ça va être possible, et dès qu'ils vont avoir tous les outils, ils seront les premiers à vouloir reparticiper, à vouloir s'impliquer. On a des gens [pour qui] donner leur temps, c'est toute leur vie. (VA)

À la première vague, il a fallu laisser les 70 ans et plus à la maison. Alors, que c'est cette clientèle-là qui fait la majorité de nos bénévoles chez nous. Donc l'impact sur nos bénévoles, c'était de rester vraiment en contact avec eux. De dire : « Bien oui, on comprend, oui, on sait que vous aimeriez être là, mais non, on ne peut pas. » D'être vraiment rassurant, bienveillant aussi. (CAB)

Puis on leur disait : « Gardez contact avec vos bénévoles. Il faut qu'ils sentent que malgré que vous soyez fermés, vous êtes encore là et vous pensez à eux. Comment ils vont, aussi? Parce que personnellement, ils peuvent vivre des choses difficiles. » Donc l'ensemble des organismes ont mis ça en place, un moyen de communiquer avec leurs bénévoles même s'ils n'étaient pas actifs. (CAB)

Les bénévoles reviennent, mais ils reviennent tous avec des petits croches, on voit qu'ils ont diminué dans leurs capacités. Parce que mes bénévoles sont tous quand même assez âgés aussi. Tu sais j'en ai qui sont dans la soixantaine, mais la plupart ont tout près de 80 ans. Ils sont quasiment aussi vieux que mes résidents. Si ce n'est pas plus, des fois. On voit que le confinement a aussi diminué leur capacité. (SA)

Tout a l'air plus difficile quand je les appelle pour prendre les nouvelles. Puis je pense qu'ils ont trouvé ça difficile d'être loin de leurs familles aussi. Parce que pour l'été, j'en ai plusieurs qui m'ont dit : « Bien, regarde là, vu que ça déconfiner un petit peu, on va prendre du temps pour voir nos proches. Puis on verra à l'automne ce qui va en être. » [...] Ils vont revoir un peu leurs priorités. Est-ce que je prends plus du temps pour mes proches à moi? Ou je vais encore aider? J'en ai qui sont en questionnement. J'ai aussi des bénévoles qui sont décédés durant la pandémie. (SA)

Puis certains aussi se sont sentis exclus au printemps. Ils ont vécu de la frustration et ils l'ont nommé. Ils n'avaient plus très envie de revenir. Donc, on a aussi assisté à ce genre de réaction-là, qui était légitime, qu'on a accueilli. Certains reviennent, mais j'ai des bénévoles qu'on n'a pas revus encore. (CAB)

Tu avais beau faire des rencontres par Zoom. Le fait qu'il y avait la pandémie, c'est un peu comme si tout était au ralenti – ce qui était le cas – et les gens se sentaient moins interpellés. J'avais de la misère à les motiver, tu sais, à ramener les gens. [Quand on disait] : « Bon, bien on va faire ça, ça, ça. » [La réponse était] : « Oui, mais il va y avoir encore [...] un confinement ou ci ou ça... » (AC)

2.3.1 Maintenir le contact avec les bénévoles

Pour maintenir l'engagement, la majorité des responsables interrogés ont indiqué avoir fait des démarches très rapidement durant la pandémie afin de *maintenir un contact avec leurs bénévoles à l'arrêt*. Ce maintien du contact visait d'abord à s'assurer que les bénévoles reviendraient au moment de la réouverture de l'organisme. Il était également un moyen de vérifier si les bénévoles, pour lesquelles on se sentait responsable, n'étaient pas seules et avaient leurs besoins comblés. Dans les cas où la mission de l'organisme visait

à lutter contre l'isolement social, ce souci de maintenir le contact avec les bénévoles fut semblable à une inversion de leur rôle, puisque les bénévoles devenaient en quelque sorte des usager·ères du service, bénéficiant de l'accompagnement et du soutien dispensés par leurs responsables. Des bénévoles faisant auparavant des visites d'amitié ont ainsi pu commencer à recevoir des appels téléphoniques d'amitié de leur responsable visant à les encourager, à les écouter, à leur proposer des formes alternatives de bénévolat ou tout simplement à leur changer les idées. La principale difficulté de mise en œuvre associée à cette stratégie est l'augmentation de la charge de travail des responsables de bénévoles, qui devaient non seulement pallier la perte de leurs bénévoles aîné·es, mais également maintenir un lien avec ces dernier·ères.

Tu sais, on a fait beaucoup d'enseignement et d'éducation pour qu'ils demeurent impliqués. (CE)

Puis l'importance dans ça, c'était d'aller chercher nos aînés, donc on est allé chercher la liste des 70 ans et plus chez nos bénévoles et on les téléphonait. Ils étaient rendus nos usagers... (CAB)

Je pense que ça a été notre priorité numéro un aussi, tout ce qui est communication ou l'infolettre, aussi, le fait que chaque employé devait appeler les bénévoles de leur service juste pour s'assurer que tout le monde était correct, ce qu'on ne faisait pas nécessairement à tout le monde. [Auparavant] on ne prenait pas le temps de le faire, puis là on avait le temps de le faire (CAB)

Ça m'a pris du temps. Ce n'est pas négatif, ça m'a fait plaisir, mais les gens vivent de la détresse. Ils avaient de la difficulté, ils avaient besoin de parler, c'était difficile de ne pas voir leurs enfants, leurs petits-enfants. Donc moi, je joue un peu à l'intervenante sociale, ce que je sentais, c'était l'isolement, la fatigue d'être à l'intérieur, la fatigue de ne rien faire. Je ne peux pas avoir trop, mille et un mandats parce qu'il faut que je les gère en arrière, là, je ne pouvais pas trop, mais j'entendais la détresse, en fait. Ça a été beaucoup... Tout le monde, tous les bénévoles [à qui] j'ai parlé... Présentement, je fais affaire avec une dizaine en formation, puis cinq en orientation, puis on se parle souvent, puis j'entends la difficulté, en fait, l'isolement puis la... C'est ça, ils trouvent ça long. (CAB)

J'avais conscience de toujours rester en contact avec les bénévoles. Puis de toujours demeurer disponible (soit par téléphone, soit par courriel). S'ils voulaient me donner des nouvelles, s'ils voulaient me partager des moments de craintes ou des moments de leur vie, s'ils voulaient s'ouvrir à moi. Je restais aussi à la fois un responsable de l'association des bénévoles et un confident, au besoin. Les bénévoles, ils s'ouvraient à moi puis ils ne se gênaient pas s'ils avaient des questions ou des choses à partager. (SA)

Communication, je sais que les APPR continuaient de les appeler pour leur anniversaire. (CAB)

La Covid a été assez percutante pour nos bénévoles. Nous, avec la pandémie, les bénévoles ont tous été arrêtés. [...] Mon travail était surtout de les soutenir au début. J'ai fait beaucoup d'appels téléphoniques aux bénévoles. Au début, quand ça a commencé la pandémie, disons que j'appelais peut-être aux trois semaines. Je faisais un suivi : « Comment ça va ? » Parce qu'eux aussi, il y en a qui ont eu la Covid. Il y en a qui étaient inquiets par rapport à ça. Tu sais nos bénévoles sont âgés. [...] J'en ai

quelques jeunes, mais la plupart c'est 65 ans et plus. Donc eux autres, ils étaient inquiets. Fait que j'ai fait un peu des suivis comme ça avec eux autres. (CAB)

Des fois, j'étais comme le sauveur du téléphone : « Hein, tu m'appelles! » [...] Moi, c'est de l'écoute beaucoup que j'ai fait. (CAB)

Donc on a eu à essayer de trouver le moyen pour les motiver, pour leur donner des idées comment apporter de l'aide autrement que formellement dans un organisme. Donc on a fait des capsules Web, on a fait des petits vidéos sur Facebook. On a fait vraiment des courriels personnalisés aux gens pour leur dire de ne pas s'inquiéter, qu'on avait toujours leur nom, mais que y'a des façons de faire pour faire plaisir aux gens puis pour aider aussi. Ça a été le plus gros qu'on a fait le premier mois pour essayer de maintenir la motivation des gens parce qu'on ne savait pas l'avenir... (CAB)

Puis ça a été aussi de garder le lien avec mon équipe qui était en place. Parce qu'eux aussi, c'est tous des « âgés » mes bénévoles, alors c'était de prendre le temps de les appeler, puis de voir comment ils allaient. [...] Parce que tu sais, je me doutais bien qu'après ça mon équipe serait peut-être un peu diminuée si... Puis c'est des gens que tu vois tous les jours, qui viennent régulièrement, donc je trouvais ça un peu bête de dire : « On ne leur parle plus du tout. » (SA)

Pour parvenir à garder un lien avec les bénévoles, plusieurs moyens ont été mentionnés, dont les plus importants sont les *appels téléphoniques*, les *envois plus réguliers de courriels électroniques et de lettres postales* et les *rencontres par outils de visio-conférence*. Pour certain·es responsables, le temps libéré en raison de l'impossibilité d'effectuer certaines tâches habituelles a été redirigé vers d'autres tâches, dont le soutien des bénévoles. Ce soutien a notamment pu se faire en les tenant informé·es des avancements de la situation ou en cherchant des moyens de leur permettre de poursuivre leur bénévolat à partir de leur domicile. Par exemple, les efforts mentionnés au premier défi pour adapter les activités des bénévoles afin qu'elles puissent avoir lieu en dépit du confinement (comme les visites d'amitié qui sont devenues des téléphones d'amitié), visaient non seulement à assurer la continuité des services, mais aussi à donner aux bénévoles la possibilité de poursuivre leur engagement et de conserver leur lien d'attachement avec leur organisation. Rappelons que, malgré leur succès, tous ces efforts se sont généralement traduits par une forte augmentation de la charge de travail des responsables.

Je peux vous dire que c'était ma crainte, donc je n'ai pas lâché les bénévoles, tout ce temps-là. « OK, une petite rencontre virtuelle. » « Vous n'êtes plus capable de vous connecter? Je vais vous appeler. » [...] Puis je leur disais toujours : « [Ce n'est] pas parce qu'on est en pandémie que vous n'êtes pas utiles. Moi, j'ai besoin de vous autres! » (VA)

Donc on a été obligé de faire autrement. Donc via des courriels; beaucoup de téléphone; beaucoup de courriels pour s'assurer que nos bénévoles étaient bien et en bonne santé, puis que les bénéficiaires aussi. C'est essentiel là. (CAB)

Toute la communication, les infolettres qu'on envoyait par courriel, on le voyait que ce n'était pas très lu. [Alors] on a utilisé des infolettres version papier pour s'assurer qu'ils reçoivent quelque chose dans la poste, quelque chose de coloré parce qu'elles

étaient version couleurs, les informant par rapport à la Covid et à ce qui se passait ici. C'était de maintenir une communication. (CAB)

Les bénévoles, certains ont continué de, de me soutenir à distance. Tu sais, ils disaient : « Jean-Philippe, si tu as besoin d'un avis. Si tu as besoin que je fasse quelque chose. » Parce que nous, c'est sûr que l'association des bénévoles, c'est une entreprise à but non lucratif. Ça continue de rouler quand même. On a des devoirs à faire : on a besoin de signatures; on a besoin d'avis des membres du CA; on a besoin d'autorisations pour des projets, des opérations; on a besoin d'idées aussi. C'est sûr que certains membres bénévoles du CA nous donnaient quand même des coups de main, mais de façon à distance, là. (SA)

L'impact positif c'est que j'ai été capable d'aller en chercher quelques-uns [...] via Teams, puis Skype et les autres plateformes, Zoom. Ça a été un autre moyen [par lequel] j'ai pu en garder quelques-uns. En faisant des activités avec eux. Tu sais, on avait un atelier de discussion. On avait des cafés-rencontres. Les résidents qui n'ont pas de famille, bien moi, j'avais des bénévoles qui faisaient des Zoom avec eux. [...] Ceux-là, je risque de les ravoïr. (CAB)

Bon, comme je vous ai dit, il y a eu les appels de bienveillance où j'ai mis à contribution des gens. J'ai appelé des bénévoles qui étaient vraiment beaucoup impliqués ici, de façon presque quotidienne, pour qui je savais que c'était difficile de ne plus être impliqué. Donc ça a été une façon de les mettre en action rapidement. (CAB)

Puis ça, je sais que ça a été apprécié de ces personnes-là pour qui le bénévolat est une façon, non seulement de se valoriser, mais [aussi] de se sentir investis, qui ont besoin de cet aspect-là, social. De se retrouver confinés chez eux tout seuls, ça ne fonctionnait pas au niveau de la santé mentale, c'était très anxiogène pour eux. Ils vivaient très mal ce confinement-là. Donc de pouvoir les remettre en action [...] de leur dire qu'on avait besoin d'eux, même à distance. (CAB)

Il y en a qui aiment appeler, il y en a qui aiment les courriels. De mon côté, j'essayais d'envoyer un petit « coucou » aux deux semaines. Des fois, ça peut être de l'information autour de la pandémie, sur le CIUSSS. Des fois, je leur partage juste un article sur un bénévole inspirant. (SS)

C'est pour ça que, quand j'ai vu qu'on était en pandémie et qu'on a eu des discussions, j'ai dit : « Bien, une infolettre, ce serait idéal parce que tu peux faire quelque chose d'assez rapide, de court, puis qu'au moins il y ait un lien constant. » Qu'il y en ait une par mois ou une par six semaines. (AC)

2.3.2 Reconnaître les bénévoles

Un autre aspect important de l'encadrement des bénévoles et du maintien de leur engagement est la reconnaissance, la valorisation de leurs actions. Celle-ci se fait autant lors d'activités formelles que de manière informelle au quotidien. Dans le cas des pratiques formelles, la majorité des personnes interrogées ont mentionné avoir envoyé des *cartes personnalisées et des surprises pour souligner les événements importants*. Certain-es ont même réussi à interpeller les bénévoles pour participer à des *soupers et galas en ligne par l'intermédiaire des plateformes de visio-conférence*. Il a ainsi été possible de remettre des prix et certificats soulignant l'engagement des bénévoles.

Autant que possible, je valorise les bénévoles. Je les remercie. On fait des soupers pour eux. À Noël on leur remet un cadeau. Ce n'est pas grand-chose, mais ça prouve qu'ils sont [important·es pour nous]. (VA)

Finalement, on a envoyé une carte de Noël à tout le monde, vraiment, mais personnalisé avec un mot, pas juste du copier/coller : « Merci pour telle ou telle chose. Tout ce que tu nous auras apporté dans la moitié d'année que je t'ai connue. » Je pense que ça a été bien apprécié, j'ai reçu des courriels, puis des appels de « merci », ça leur a fait du bien. En leur disant, dans la carte : « On vous promet une petite rencontre, un *party* quand on pourra. » (CAB)

Habituellement, c'était un souper qui était organisé, puis tout ça. Ça a tout été fait en ligne, puis je m'occupais de gérer ça, ça a été quand même pas évident, parce que c'était de faire comprendre aux gens que c'était quelque chose qui était en direct, en ligne. Ça a été particulier pour tout le monde. [...] C'est comme ça qu'on s'est organisé pour la reconnaissance des bénévoles. Il y a quelque chose d'autre qui est prévu pour peut-être faire une œuvre d'art dans l'entrée ou quelque chose comme ça, pour remercier les gens qui viennent, puis nos bénévoles réguliers, ce genre de choses-là. On souligne aussi les anniversaires des bénévoles, on s'est mis à faire ça dans le journal du Patro. (SS)

Et aussi, j'ai fait un petit tirage d'items promotionnels pour souligner la reconnaissance. Puis c'est de cette façon-là que ça a été fait. Mais c'est certain que lorsque la pandémie sera derrière nous, on va remettre l'accent là-dessus et refaire ça de façon grandiose comme on l'a toujours fait. (SA)

On a fait un 5 à 7 par Zoom au mois d'avril pour la semaine de l'action bénévole, au début ils ont fait : « Bien là, un 5 à 7 par Zoom. Bien là, moi si on n'est pas ensemble sur place ça ne me tente pas. » [...] Finalement, on s'est bien amusé, c'était bien drôle et on a fait un petit jeu pour apprendre à se connaître, parce qu'il y en a qui ne s'étaient jamais vu, qui ne s'étaient jamais croisé. Il y en a qui nous ont dit : « Merci, finalement, même si ce n'était pas pareil et même si je trouvais ça plate, ça m'a permis de rencontrer des gens que je n'avais pas vus encore. Ça m'a permis de rencontrer d'autres bénévoles et d'être surpris de voir qu'il y avait autant de bénévoles, puis de voir la jeunesse de nos bénévoles. » Ultimement, ça leur a fait du bien, mais au début, ouf! Ça n'a pas été facile de faire passer l'idée du 5 à 7 en Zoom. (CAB)

On a fait une super carte de Noël qui était « vraiment belle ». [rire] [...] Donc on l'a envoyé à tout le monde pour les remercier. Puis ça a été apprécié. On voyait qu'ils n'avaient plus beaucoup de contacts, puis une simple carte leur a fait du bien. (SA)

Je suis allée leur porter une carte de Noël avec un chocolat. J'ai fait ça justement pour les garder. J'ai fait deux fois des tournées : à Noël et à Pâques. Les bénévoles ont apprécié que je me rende chez eux pour leur dire « Bonjour ». Parce qu'on développe des liens avec eux. [...] Puis même pour moi, c'était touchant parce que ce sont les bénévoles qui t'accueillent, puis ils te voient et c'est une surprise. Parce que je ne leur ai pas dit que j'allais les voir. Je leur ai juste dit : « Samedi matin, vous allez avoir une surprise devant votre porte. Soyez là! » Puis même moi, j'ai pleuré quelques fois, parce qu'il y a des bénévoles que je connais depuis des années. Pouvoir les voir, les sentir et les reconforter, ça a eu un impact positif que je puisse me rendre sur place pour les voir. (CAB)

On faisait des petites infolettres aux organismes en disant : « Voici des idées. Quand est-ce qu'on a reçu ça, une carte postale? Bien faites-en à vos bénévoles! Prenez une

belle photo, faites une carte postale, puis envoyez un petit mot. Gardez le lien avec eux parce que ce sont aussi des citoyens qui vivent une pandémie. » (CAB)

Je leur envoyais des petits mots, lors de la Semaine de l'action bénévole; à Noël; à la Saint-Valentin, j'ai envoyé des cartes à mes bénévoles. Et j'ai senti que ça leur faisait extrêmement plaisir. Parce que j'avais des retours d'appels : « Merci, ça nous fait du bien de savoir que tu ne nous oublies pas. » (SA)

Et là, les résidents sont en train de faire des cartes où ils écrivent des mots pour les bénévoles. Puis ça, je sais que ça fait bien plaisir aux bénévoles de voir que madame X a pris le temps d'écrire un petit quelque chose, de signer son nom. On dirait que ça fait comme plus de sens. (SA)

Pour ce qui est de la reconnaissance informelle prodiguée au quotidien, le fait de *maintenir un contact avec les bénévoles a été un moyen de souligner l'importance de leur engagement, même quand celui-ci avait été interrompu*. Les efforts fournis pour appeler les bénévoles régulièrement ou pour adapter les services afin que les bénévoles puissent reprendre leur engagement ont parfois été perçus par les bénévoles-mêmes comme une reconnaissance de leur importance pour les organismes. Dans certains cas où le contact a été perdu, des responsables nous ont également témoigné du regret de n'avoir pas pensé à organiser une communication plus régulière avec leurs bénévoles.

Une autre marque de reconnaissance a été d'inclure les bénévoles dans des communications adressées aux employé·es lorsque c'était possible, notamment en ce qui concernait les mesures sanitaires. Cette inclusion visait à transmettre aux bénévoles des informations importantes, mais avait également pour effet de leur signifier qu'on avait confiance en leurs compétences et que leur santé et sécurité étaient tout aussi importantes que celles du personnel salarié. Plus généralement, la reconnaissance informelle se manifestait dans tous les gestes du quotidien qui transmettaient aux bénévoles l'idée que leur engagement n'était pas superflu, mais avait une réelle utilité et était essentiel aux yeux des organisations, même dans les cas où ils n'avaient pas été reconnus comme tels par les autorités gouvernementales.

C'était notre grosse action, puis sinon, comme [Rebecca] l'a dit tantôt, c'était beaucoup la communication. C'était de maintenir une certaine relation avec eux, de les soutenir dans cette pandémie-là. (CAB)

Tu sais, les bénévoles sont importants, pas juste quand ils font du bénévolat. (AC)

Ça a été très clair dès le départ : « Vous êtes là parce que vous avez le goût d'être là, puis vous vous sentez à l'aise. Si vous ne vous sentez pas à l'aise, bien on vous respecte, vous reviendrez quand vous le serez. Si c'est à la fin de la pandémie, ça sera ça. Si c'est en cours, ça sera ça et si ce n'est jamais, ça sera ça aussi. Vous ne serez pas moins les amis du centre d'action bénévole pour autant. » (CAB)

Puis je voyais qu'il y avait des milieux qui sont bien organisés puis tout ça, qui ont eu déjà leurs envois systématiques et puis, juste le fait qu'à chaque semaine ils envoyaient même des éléments de leur zone CIUSSS d'employés, ils piquaient des trucs là-dedans pour leur donner des informations, pour faire les suivis. C'était hyper apprécié. C'est

une forme de reconnaissance. Il fait partie de l'équipe. Tu sais, on le tient au courant comme on tient au courant le reste du personnel. (SA)

Bien, en fait, quand on avait du temps, je faisais des appels. Moi, je me disais : « Bon bien, j'aimerais ça appeler au moins cinq bénévoles par semaine. » Je leur laissais un petit message. Je voulais voir comment ça allait; je voulais prendre des nouvelles; je voulais donner des nouvelles de l'hébergement, aussi. Parce que les gens voulaient savoir comment ça allait en-dedans. Ça, je pense que c'est ce qui les intriguait le plus, puis ils voulaient savoir comment j'allais aussi. [...] Puis ensuite de ça [...] bien on a préparé les envois postaux. Ça faisait bien plaisir à nos bénévoles. Tu sais, j'ai des bénévoles qui me disent encore : « La première petite carte que tu m'as envoyée! » – parce que les premières cartes que j'ai envoyées, je les ai toute écrites à la main., parce que je voulais faire quelque chose de plus personnalisé que d'envoyer une feuille photocopiée – « La première petite carte que tu nous as envoyée, elle est encore sur notre frigo. » (SA)

Une phrase qui m'est souvent revenue de mes bénévoles : « On a trouvé ça beau que tu nous dises qu'on était des travailleurs essentiels pour toi. » (SA)

C'est la première chose que les gens nous ont dit quand on les a rencontrés : « On s'est senti abandonnés. » Nous autres, on a dit : « Bien, loin de là, on vous a portés dans notre cœur. » Puis on a essayé d'avoir, justement, des rencontres par Zoom pour essayer de ranimer la flamme. Mais le présentiel, il n'y a rien pour remplacer ça. (VA)

Pour maintenir l'engagement des bénévoles, il a pu être nécessaire de *faire appel aux bénévoles de manière plus personnelle en leur faisant sentir l'importance de leur contribution et la valeur singulière de leur engagement*. Cela se faisait en démontrant que la personne à qui on faisait appel était unique et avait des compétences qui pouvaient être particulièrement utiles dans une situation spécifique. Dans certains cas où les bénévoles étaient très engagé·es et sollicité·es, le fait de prendre acte de leur engagement et de tenter de ne pas les surcharger a aussi pu être vu comme un moyen de témoigner qu'on reconnaissait la valeur et l'ampleur de leur engagement.

Il faut les solliciter de personne à personne, je pense. Il ne faut pas dire : « J'ai besoin de tant de bénévoles. » Ce n'est pas de même que ça marche. [...] Mais si tu dis : « J'aurais besoin de toi. » [...] « Dans telle affaire, j'aurais besoin de ton expertise. » Tu le valorises. (VA)

Ils se sentent utiles. Puis la manière de faire a changé, parce que notre ancien président disait : « Bien là, moi, je ne suis pas capable d'aller à une place, le représentant peut-il aller faire une représentation à ma place ? » C'est une façon de valoriser les gens. [...] Ce n'est pas toujours à la présidente, à la secrétaire, à la Trésorière à faire des choses. C'est l'ensemble, puis on forme des comités et on valorise ce qu'ils font. Mais c'est un travail d'équipe. (VA)

On a une approche très individualisée. Donc chaque bénévole, on les rencontre personnellement. Souvent par Zoom. Je leur donne l'option Zoom ou en présence. Mais on prend bien soin, bien soin de les connaître avant de les envoyer où ils veulent aller. (SS)

Et puis il y en a certains qu'en les contactant personnellement, en les interpellant donc, ils vont revenir. (SA)

En ce qui concerne les craintes et les attitudes exprimées par les bénévoles en lien avec le virus et les mesures sanitaires, la *souplesse et la compréhension des responsables* a parfois pu être présentée comme une manière de témoigner du respect envers les bénévoles et de leur démontrer que leurs sentiments étaient pris au sérieux. Par exemple, à celles et ceux qui craignaient de ne pas pouvoir porter le masque durant de longues périodes, on pouvait proposer de faire un essai pour une journée, mais sans chercher à forcer leur engagement outre mesure. Pour celles et ceux qui craignaient le virus, on a pu proposer des formes d'engagement se faisant à distance ou tout simplement accepter que les bénévoles cessent leur engagement pour un moment sans faire sentir de pression aux bénévoles pour qu'elles et ils reviennent rapidement.

Il y a certains bénévoles qui ont préféré ne pas venir parce qu'ils craignaient pour leur santé et c'est correct, on les a tous respectés, mais c'est une minorité. (CAB)

Donc on essaie d'être créatifs, puis de trouver autre chose à leur faire faire à la maison. On a fait faire des visières, au début de la pandémie, avant que j'arrive. Donc il y a des bénévoles qui ont créé des visières pour les employés sur les étages. Sinon, on a de nouveaux projets. On a des bénévoles qui appellent pour confirmer des rendez-vous. Donc ils sont en bas, en sécurité dans le local des bénévoles. Ils prennent le téléphone puis ils ont une liste de patients à appeler. Ils font seulement confirmer un rendez-vous que le médecin leur a déjà donné. [...] Puis : « Ah! N'oubliez pas demain. Vous avez votre rendez-vous en radiologie. Voici ce que vous devez apporter. » Alors ça plaît aux bénévoles qui ont peur d'aller sur les étages. (SS)

De manière plus générale, un aspect important du travail des responsables tout au long de la pandémie a été de chercher à conserver une certaine forme de normalité, i.e. se rapprocher le plus possible du fonctionnement et des usages habituels en assurant le maintien des services et des activités, en créant de nouveaux services, en permettant aux bénévoles de poursuivre leur engagement autrement ou en organisant des rencontres d'équipe. Cette normalité visait à fournir des points de repère pour s'orienter dans la nouvelle réalité de la pandémie et faire face aux inquiétudes qui y étaient associées. Elle fut une préoccupation dans toutes les stratégies visant à maintenir les services, à créer de nouveaux services ou à maintenir l'engagement des bénévoles. Dans l'ensemble, le fait de maintenir une certaine normalité a permis de rassurer les bénévoles et de leur donner le sentiment qu'elles et ils avaient les compétences nécessaires pour poursuivre malgré les difficultés associées au contexte, tout en assurant le bon fonctionnement des organismes et le maintien de leur mission.

Moi, je dirais que c'est qu'avant tout, les bénévoles, ce qu'ils recherchent quand ils viennent ici, c'est d'aider leur prochain, d'occuper leur temps libre et aussi de socialiser. C'est sûr que ces trois choses-là, étant donné qu'ils étaient à la maison, ce n'était pas comblé. Il y en a qui tentait de le combler sûrement à leur façon. Mais c'est sûr que la minute qu'ils pouvaient revenir ici pour reprendre leur mission de bénévolat, ils ont sauté sur la première occasion. (SA)

Bien ils étaient aussi « pognés » dans un confinement, puis dans le : « Je ne peux plus aller nulle part. Je ne peux pas aller à l'épicerie. Je ne peux pas faire ci. Je ne peux pas faire ça. Alors si minimalement, il me reste ma popote, puis le fait que je peux aller au

CAB pour aider.» Bien juste ça, qu'ils puissent sortir puis aller jaser avec, minimalement, deux ou trois personnes, bien c'était déjà ça de gagné. (CAB)

Les choses avaient beaucoup changé, quand ils vont livrer la popote, ils veulent parler aux gens et là ils ne pouvaient comme plus. Ils voulaient voir les gens, mais ils ne pouvaient comme plus. Ils voulaient venir passer du temps ici au bureau, mais ils ne pouvaient comme plus. C'est sûr que ça a changé les façons de faire, les façons d'agir, d'interagir, mais fait que, il y en a sûrement, que ça les a travaillés à l'intérieur, mais qui sont restés quand même. On a trouvé une façon de s'amuser et d'être bien quand même dans ce qu'on fait. (CAB)

Alors, on en a quand même suffisamment qui ont voulu demeurer actifs pour combler nos besoins de bénévolat. Alors je dirais que l'approche, l'ambiance, le climat du Centre de jour est revenu rapidement parce que c'est du connu. Maintenant, bien là, ça a été ensemble, de s'ajuster puis de faire attention aux nouvelles mesures, de dédramatiser, hein, aussi, de ce qu'il en est. Mais je pense que ce qui a été le plus aidant, là, c'est de voir l'impact que ça avait chez les gens qu'on accueillait. (SA)

Bien qu'elles puissent sembler banales, les stratégies élaborées pour maintenir un contact avec les bénévoles, ainsi que pour reconnaître l'importance de leur engagement et leur importance en tant qu'individus ont joué un rôle vital. L'importance de ces stratégies témoigne d'une spécificité du bénévolat, dont l'existence dépend des liens sociaux qui se développent entre les bénévoles, avec les usager·ères, ainsi qu'avec le personnel salarié des organisations où œuvrent les bénévoles. Une fois qu'était passé l'élan de générosité des premiers mois de la pandémie, où des milliers de personnes se sont portées volontaires pour faire face à cette nouvelle réalité, la rétention des bénévoles est redevenue un aspect majeur du travail des responsables. En raison de la nature volontaire du bénévolat, cette rétention se fait principalement en créant un lien d'attachement avec les bénévoles et en leur témoignant l'utilité et l'importance de leur engagement. Le contexte pandémique a nécessité de repenser les moyens utilisés pour maintenir un lien avec les bénévoles et leur témoigner de la reconnaissance, mais il a aussi mis l'accent sur l'importance de la reconnaissance informelle et implicite et a vu se développer de nouveaux outils permettant de garder le contact. Puisque ces stratégies passaient souvent par des contacts personnalisés et répétés avec les bénévoles, la principale difficulté de mise en œuvre à laquelle ont été confronté·es les responsables a été l'augmentation de leur charge de travail.

2.4 Quatrième défi : appliquer les mesures sanitaires

La question de l'application et du respect des mesures sanitaires a été longuement discutée par les personnes interrogées, puisqu'elle est devenue une part importante du travail d'encadrement durant la pandémie. Il s'agissait de *limiter le risque de propagation en s'assurant de respecter les mesures sanitaires*. Cela a pu être compliqué par des facteurs hors du contrôle des responsables de bénévoles, comme l'accès aux équipements de protection individuelle qui a été particulièrement difficile durant la première vague de la pandémie. L'application des mesures sanitaires a présenté une première difficulté en raison des attitudes variables des bénévoles et du personnel salarié face au risque que représentait

la propagation du virus. La peur a pu être un facteur de désengagement dans certains cas, tandis que l'absence de peur a pu être la source de comportements à risque dans d'autres cas. Si les mesures sanitaires étaient guidées par les directives gouvernementales, la responsabilité de leur application est incombée aux responsables de bénévoles qui devaient s'assurer que les services essentiels continuaient d'être offerts, tout en fournissant un environnement de travail sécuritaire et agréable pour toutes et tous. Une deuxième difficulté associée à l'application des mesures sanitaires a été *l'adaptation constante aux mesures qui changeaient très souvent*. Les responsables étaient non seulement tenu-es de comprendre les mesures, qui n'étaient pas toujours claires, mais aussi de rester au fait des mesures qui pouvaient changer radicalement du jour au lendemain et affecter la manière dont les bénévoles pouvaient poursuivre leurs activités.

2.4.1 Faire appliquer les mesures sanitaires

La première stratégie mise en œuvre par les responsables de bénévoles pour s'assurer du respect et de l'application des mesures sanitaires a été de *fournir les équipements nécessaires et des formations concernant l'application des mesures sanitaires*. Une première difficulté associée à cette stratégie repose dans le fait que toutes les organisations n'avaient pas les mêmes connaissances de départ au sujet de la prévention de la maladie. Alors que certaines organisations fournissaient déjà des formations portant sur la désinfection ou l'usage des équipements de protection individuelle, d'autres ont dû créer des formations pour s'assurer que toutes les personnes concernées connaissaient, comprenaient et savaient appliquer correctement les mesures sanitaires. Dans de nombreux cas, la communication qui s'est établie entre les organisations durant les premières vagues de la pandémie a permis de faciliter le partage des connaissances et des ressources entre les organisations où des formations de santé et de sécurité étaient déjà requises et celles où l'apprentissage des mesures représentait une nouveauté. Le sentiment de responsabilité éprouvé par le personnel salarié des organisations a également contribué à motiver les efforts fournis afin que les bénévoles soient bien formé-es et aient les connaissances nécessaires pour respecter les mesures sanitaires et éviter de contracter ou transmettre le virus.

Bon, au début c'était port du masque et de la visière, mettre une toile transparente entre l'avant et l'arrière du véhicule. Toutes ces mesures-là, s'assurer que les bénévoles les faisaient respecter et les respectaient aussi. Parce qu'une fois qu'ils sont partis avec le bénéficiaire, on n'est pas là. Donc, s'assurer que les bénévoles avaient bien compris, leur donner de la formation, s'assurer que tout le monde est en sécurité. (CAB)

Tout ce qui est EPI (les équipements de protection individuelle), [on] a créé des trousseaux aux gens. Elle leur a fait une formation encore là par YouTube, aussi, avec un feuillet explicatif donc de suivre aussi toutes les mesures sanitaires quand tu fais un accompagnement. Les bénévoles aux visites amicales voulaient continuer les visites et à un moment donné ça a été permis. Mais là, c'était de porter la visière et le masque. Il fallait leur donner toutes ces consignes-là aussi. Et veux, veux pas, c'est de s'assurer

aussi qu'il n'y a pas un relâchement à cet égard-là fait que c'était de faire des suivis ici et là. (CAB)

Donc cette manière de faire là a été mise en place rapidement, puis on l'a conseillée beaucoup aux organismes au niveau des bénévoles aussi. D'essayer d'avoir une continuité dans les horaires, des bulles fermées, de suivre les registres parce que c'était ça. C'était de dire : « Si tes bénévoles viennent et vous n'avez pas de gestion, bien ça peut affecter l'ensemble de ton organisation. » [...] Bien c'était ça l'enjeu. C'est de dire : « Comment les bénévoles qui veulent continuer à en faire, ne deviennent pas un peu imputables de la fermeture de l'organisme! » (CAB)

Une autre difficulté, particulièrement présente durant les premières vagues de la pandémie, a été d'*accéder aux équipements de protection individuels (EPI)*. Il s'agissait non seulement d'accéder aux masques, mais aussi à des équipements plus spécialisés dans certains cas. Par exemple, il était parfois difficile de se munir des panneaux de plexiglas qui sont devenus le principal moyen de mettre des barrières dans les voitures et sur certains lieux de bénévolat. Plus encore, certains organismes ne possédaient pas l'expertise nécessaire pour poser les panneaux de manière appropriée, d'où la nécessité de trouver des personnes en mesure de le faire.

Aujourd'hui, c'est facile, je dois avoir 30 000 masques dans mon bureau, mais au début, ce n'était pas le cas, tu sais. (CE)

En plus des aspects pratiques mentionnés ci-haut, l'application des mesures sanitaires a été marquée par la gestion d'attitudes très variées de la part des bénévoles, certaines craignant de contracter le virus et d'autres étant plus laxistes. Ici aussi, *ces nouvelles responsabilités se sont traduites par une augmentation de la charge de travail des responsables*, en plus de donner à celles et ceux-ci un rôle disciplinaire auquel peu aspiraient. Pour certaines personnes, un acclimatement progressif aux diverses mesures a pu faciliter leur application sur le long terme. Pour d'autres, l'exaspération entraînée par la répétition de certains gestes et l'inconfort associé à certaines protections (particulièrement les masques) ont plutôt rendu nécessaire d'assurer une surveillance serrée tout au long de la pandémie. Dans certains cas, la *signature de contrats dans lesquels les bénévoles s'engageaient à respecter les mesures sanitaires* a été présentée comme une stratégie pour faciliter cette surveillance. Une autre stratégie a été d'afficher les règles de manière officielle sur les lieux du bénévolat ou dans les locaux de l'organisme afin de pouvoir s'y référer et de réduire la possibilité d'argumenter pour celles et ceux qui ne voulaient pas s'y conformer.

Il y en a qui ont senti qu'ils ne pouvaient pas revenir parce qu'on restreignait les allées et venues pour avoir le moins d'intervenants possible. Donc on favorisait les gens qui étaient prêts à s'impliquer plusieurs jours par semaine. Parce qu'on voulait avoir moins de monde dans la maison qui circule. Pour éviter le risque (SA)

Au niveau de toutes les autres activités qui avaient du matériel, ce qui était compliqué, c'est qu'il fallait tout désinfecter entre chaque bulle. Si on avait des gens de deux bulles, puis qu'on voulait jouer à la pétanque, bien c'est la gestion des boules, désinfecter les boules. Ça demande vraiment beaucoup de temps. Ça a découragé

certaines personnes à revenir. Puis les bénévoles devaient aussi faire comme nous, se changer quand ils arrivaient à l'hébergement et enlever leurs vêtements quand ils sortaient de l'hébergement. [...] Je dirais que ça a pesé lourd pour certains. (SA)

Oui. Il n'y avait pas encore le vaccin. Donc les gens étaient un petit peu inquiets. La plupart des bénévoles disaient : « Bien tu sais, moi, je viens faire du bénévolat pour aider. Si je rentre le virus à l'intérieur, je ne me sentirai pas bien. » (SA)

Ça a eu un impact, aussi, au niveau des relations avec les bénévoles, parce qu'à force de se faire répéter de mettre son masque, de répéter [de rester à] deux mètres, il y a des gens qui, à la longue, le prenaient moins bien. [...] Fait que ça a pu créer des froids avec certains bénévoles. (SS)

Je dirais que l'aspect négatif, c'est peut-être ça : la « surveillance stricte », l'esprit de surveillance, être strict, qui a freiné un peu l'élan de solidarité et de joie de vivre qui peut régner dans un centre d'action bénévole. Ça, les bénévoles ont trouvé ça un peu plate. Il y en a même qui on dit : « Bien là, tant qu'à faire, j'aime mieux ne pas y aller, parce qu'on ne peut pas faire telle affaire, puis la *job* a trop changé et je n'aime pas ça » (CAB)

Parce qu'il faut que tu surveilles tout le monde à outrance et que tu t'assures de tout. Parce qu'ultimement c'est toi qui es le visage de l'organisation. Le conseil d'administration, c'est toi qui es en haut, donc s'il arrive quelque chose, bien c'est de ta faute. Alors il faut jouer à la police. (CAB)

On a un tableau aussi à l'entrée où on met toutes les mesures, les nouvelles mesures à jour. Si les gens ont des questions, on leur dit : « Bien, regarde, moi je vous le dis, mais ultimement, c'est écrit là. Ce n'est pas moi qui décide. » (CAB)

Lorsque tes bénévoles sont directement dans ton organisme, ça ne va pas si [mal], parce que là tu fais des rappels, puis tu les vois. Tu sais : « Remontes ton masque! » et tout ça. Le défi c'est pour les organismes qui font, par exemple, de l'accompagnement transport ou la popote roulante, de la livraison. Là tu n'es pas dans l'auto avec le bénévole, alors comment tu t'assures que le bénévole va suivre les règles sanitaires? Là il y a eu des petits contrats signés avec les bénévoles. La plupart ça a été ça. C'est comme : « Bien voici les règles sanitaires. Tu t'engages à les respecter. » Et dans le contrat aussi, on avait conseillé aux organismes [d'inscrire] : « Dès que tu as des signes, tu t'engages à nous aviser, etc. » (CAB)

Le masque a été vraiment un des éléments qui nous a été le plus souvent nommé. En disant : « Ça ne me tente pas de porter ça à longueur de journée, etc. » Puis il y a un moment donné où on n'avait plus, où les gens pouvaient mettre une visière, mais pas de masque, mais ça a été vite retiré, puis c'était le masque et les visières et là, c'était trop : « J'ai chaud. Je ne respire pas. » Le fameux : « Je ne respire pas! » On l'a entendu énormément souvent. [rire] (CAB)

Bien écoutez, moi je pense que, d'abord, l'organisation, au niveau des mesures sanitaires, certains les trouvaient strictes, mais c'était vraiment un suivi rigoureux de la part des responsables de la prévention des infections. Et ça, quelque part, ça rassure les gens aussi qui viennent ici [...] parce qu'ils sentent que les mesures sont respectées, alors c'est un grand respect aussi pour les gens qu'on accueille (SA)

2.4.2 S'adapter aux mesures changeantes

À l'application des mesures sanitaires s'est ajoutée une difficulté au cours de la pandémie, celle de *rester à jour sur les mesures sanitaires en vigueur, qui changeaient périodiquement, étaient souvent floues et s'appliquaient de manière différente d'une région à l'autre* (zones verte, jaune, rouge). Les changements très fréquents dans les mesures sanitaires recommandées ou exigées par le gouvernement ont requis de la part des responsables une *grande flexibilité et une adaptation continue tout au long de la pandémie*. On nous a également mentionné une certaine incertitude quant aux mesures sanitaires appropriées, puisque certaines mesures, comme le port du masque, ont été rendues obligatoires par le gouvernement seulement après que les ressources aient été rendues disponibles. Tout cela a pu fournir un argument en plus à celles et ceux parmi les bénévoles ou le personnel salarié qui étaient en désaccord avec les mesures, ajoutant une tâche de négociation supplémentaire pour les personnes responsables chargées de s'assurer que toutes et tous agissaient en conformité avec les directives gouvernementales. Plusieurs responsables ont tenu à souligner durant les entretiens que la majorité des bénévoles se sont néanmoins adaptés·es aux mesures et ont accepté de faire des compromis tant que cela leur permettait de reprendre leurs activités.

Il y a toujours une nouvelle mesure ou une nouvelle modification à apporter. On est continuellement en adaptation. Ça, c'est ce qui a été le plus difficile et énergivore. (CAB)

À chaque fois qu'il y avait de nouvelles consignes, bien c'était une nouvelle façon de faire. [...] Ça a l'air naïf, mais juste les masques artisanaux, à un moment donné c'était correct qu'on ait tous nos masques artisanaux, puis à un moment donné, la CNESST a dit : « Non, maintenant tout le monde ça prend des masques de procédure. » (CAB)

Puis tu sais, si on parlait d'un CIUSSS à l'autre, tout dépendant de comment le directeur, en haut, pensait, bien on n'avait pas les mêmes consignes. Avec la [Fédération des centres d'action bénévole du Québec], ça on l'a vu lors des Zoom Café : « Moi, je fais faire ça, mais toi, tu ne peux pas faire ça. » « Moi, mon chansonnier a le droit de chanter derrière un Plexiglas, de ne pas porter de masque. » « Hey! Nous autres, non, non, c'est Plexiglass, masque, puis tout ça. » Ça a fait en sorte que partout dans le Québec on ne fonctionnait pas pareil. (SA)

La majorité se sont pliés [aux mesures sanitaires]. Ils ont accepté toutes ces exigences-là pour être capables de reprendre leur bénévolat. (CAB)

3. Adaptations

Certaines stratégies ont été particulièrement utiles pour faire face aux défis causés par la pandémie et demeurent utiles une fois la pandémie terminée. Nous appelons « adaptations » les stratégies toujours utilisées quotidiennement par les responsables de bénévoles au moment des entretiens et ayant de bonnes chances d'être maintenues à moyen

ou long terme pour faire face aux défis qui étaient déjà présents avant la pandémie ou à ceux qui ont émergé à la suite de celle-ci.

3.1 Mesures hybrides (télétravail et télé-bénévolat)

Au moment des entrevues, *le télétravail et le télé-bénévolat étaient encore fortement pratiqués dans les organismes où c'était possible de le faire*. En plus de permettre *d'effectuer un grand nombre de tâches dans le respect des mesures sanitaires*, on nous a mentionné qu'ils présentaient *d'autres avantages*. Par exemple, les rencontres virtuelles ont permis dans certains cas de créer des réunions plus spontanées et moins formelles afin de régler rapidement des dossiers et de répondre aux questions des bénévoles. Le fait que toutes et tous sachent utiliser ces outils permet maintenant de continuer de les utiliser tout en privilégiant le présentiel pour l'essentiel des activités. Le virtuel ne nous est donc pas présenté comme une solution idéale qui remet en question le désir de retourner au présentiel, mais plutôt comme un outil qui peut permettre de sauver du temps dans des organismes où l'emploi du temps du personnel salarié et des bénévoles est déjà très chargé.

Mais il y a eu aussi des choses positives qui ont été nommées, entre autres la facilité, le fait qu'il n'y a pas de déplacements. Tu es chez toi, si tu fais les rencontres le soir, tu pars de ta cuisine ou de ton salon, puis tu vas dans ton bureau. C'est sûr qu'il y a ce côté-là facilitant aussi, alors ça aussi, ça a été nommé. Donc les deux côtés de la médaille dans tout ça. (CE)

Le fait d'avoir modifié les processus pour que ça se vive en visio[-conférence], évidemment, a fait en sorte qu'on a visé des rencontres plus courtes et un gain en efficacité. C'est souligné par les bénévoles, mais il y a quand même des deuils qui viennent avec ça, [entre-autres le deuil de ne plus se voir en personne]. (CE)

Ces petites réunions vite faites, ça va rester, puis ça facilite la communication aussi à certains moments. (VA)

Nos bénévoles disent : « Bien, on pourrait se voir, mais de temps en temps virtuel, puis de temps en temps en présentiel. » Alors ça a été quand même assez aidant. Maintenant, on a eu plus de rencontres, on a eu plus de travail, on a eu plus de tout là. Avant, ils se rencontraient peut-être quatre à cinq fois par année. Là c'était une fois par mois. (CE)

J'en ai encore qui sont par Zoom, parce qu'ils travaillent, parce que souvent sur le conseil d'administration ce ne sont pas nécessairement des gens à la retraite. Comme ils travaillent, ils combinent plus facilement le travail avec [le fait] d'être présents aux rencontres ou la famille. Tu sais, j'ai une jeune maman, en ayant des rencontres par Zoom, bien elle peut rester à la maison et s'occuper de ses enfants en même temps. Ça évite de sortir, donc ça aide à son implication, parce que si ce n'était pas ça, bien elle ne pourrait pas s'impliquer. (CAB)

Mais les gens vont probablement reprendre le présentiel. Le sport, le loisir, ils n'ont pas détesté faire ça virtuel. Les parents, c'est plus facile de les déplacer en virtuel qu'en présentiel. Donc il y a du positif pour certains organismes à tenir leur conseil d'administration ou leur assemblée générale de façon virtuelle. (CAB)

[Le virtuel] a ouvert vraiment à de nouveaux participants qui sont venus suivre nos formations. On est à adapter une salle pour faire l'hybride : présentiel et virtuel. Notre programmation de formation pour la prochaine année va être un mixte des 2. On maintient le virtuel parce qu'il y a une rapidité. (CAB)

L'utilisation du virtuel présente également un avantage non négligeable pour les organismes qui œuvrent sur de grands territoires, puisque le fait de pouvoir se rencontrer rapidement par ce moyen permet d'éviter des trajets de route substantiels. Cet avantage a particulièrement été souligné dans le cas des organismes œuvrant dans des régions rurales, qui couvrent généralement de grandes superficies où les bénévoles sont dispersés. Tenir certains événements, comme des assemblées générales, en mode hybride a pu être mentionné comme une stratégie pour maximiser le nombre de personnes pouvant participer à ceux-ci.

Si on veut rencontrer nos bénévoles, des fois il y avait une heure et demie (1 h 30) de route à faire pour se rendre à un lieu. Ça a eu l'avantage de rendre les gens beaucoup plus disponibles, [puisqu'ils] n'avaient pas à se déplacer. [...] Cela a permis aux gens d'être beaucoup plus actifs en ligne. (CE)

La pandémie nous a fait découvrir cette accessibilité-là qui peut être très utile pour les gens qui ont plus de difficulté à se déplacer pour toutes sortes de raisons. Alors, finalement, il y a eu une valeur ajoutée à cette formule-là. Puis on la maintient autant pour les groupes de soutien, même si actuellement il n'y a pas beaucoup de personnes. En tout cas, au moins, on peut l'offrir et on est à l'aise de l'offrir (SA)

Afin de faire face aux difficultés techniques rencontrées dans l'usage des plateformes de visio-conférence, plusieurs ont évoqué la création de rôles d'assistant·es techniques pour les activités et rencontres en ligne. Ces assistant·es prennent en charge tous les aspects techniques de la rencontre pour permettre aux animateur·rices de se concentrer sur le contenu de l'activité. Certains centres d'action bénévole ont même pu créer des services adressés aux organismes de leur région afin de les aider dans l'usage et l'apprentissage des plateformes de visio-conférence. Ces rôles et services créés pour faciliter l'usage des plateformes de visio-conférence, ainsi que les formations sous forme de livrets ou de capsules vidéo qui ont été produites durant la pandémie peuvent souvent être réutilisées au-delà de ce contexte.

On fait des rencontres préparatoires, puis on ouvre la rencontre virtuelle une demi-heure avant l'heure prévue pour que les gens puissent commencer à s'intégrer, puis pour les aider au niveau technique. Ainsi ça demande absolument qu'on soit deux lors d'une assemblée générale virtuelle : une qui s'occupe du soutien technique, une qui s'occupe de l'animation. (CAB)

On a offert le service « AGA sur Zoom ». Puis on l'offre encore, on en a fait dernièrement, puis on va le garder tant que le besoin va être là. (CAB)

Au niveau du recrutement et de l'encadrement des bénévoles. Les plateformes de recrutement en ligne, qui ont connu un très grand succès durant la pandémie, continuent d'être utilisées au-delà de ce contexte et peuvent permettre de rejoindre des catégories différentes de bénévoles. Les changements apportés au fonctionnement et à l'organisation

de nombreuses organisations durant la pandémie continuent également d'être utiles dans le contexte d'après-pandémie. On peut par exemple penser au renouvellement des équipements informatiques et à l'usage de nouveaux logiciels pour regrouper les informations des bénévoles et faciliter l'identification des besoins et la gestion des horaires.

Certains organismes avaient déjà une page Facebook seulement pour leurs bénévoles. [...] Parce qu'à un moment donné écrire des courriels à tout le monde, c'est trop long. Alors pour ceux qui l'avaient déjà en place, ça a vraiment beaucoup facilité les choses. (CAB)

Avant, ils ne faisaient pas vraiment des entrevues par Zoom. C'était : les bénévoles se présentent, on fait l'entrevue. Donc ça nous amène à nous questionner. Si c'est plus simple pour le bénévole de rester chez lui pour nous rencontrer plutôt que de se déplacer, ça peut même mieux aller dans son horaire de travail. [...] Même, il va peut-être être plus enclin à commencer son bénévolat rapidement si on est conciliant. (SS)

Je pense que pour développer le bénévolat de nos plus jeunes [...] c'est peut-être plus facilitant. Ils vont aller voir : « Clique, accès sur le site, pour vous inscrire, clique sur le formulaire, merci bonsoir. » On est là-dedans un peu plus. Les jeunes retraités sont là-dessus, mais est-ce qu'ils sont vraiment sur le formulaire en ligne, les affaires en ligne? Je ne sais pas, alors on a gardé cet hybride-là, mais ça nous a permis déjà d'être plus [visibles] technologiquement parlant. (CAB)

Ici c'était beaucoup la gestion papier, alors la note ou pas de note, le dossier on ne sait pas le dossier est rendu où, la feuille est où, ce n'est pas broché. On sait, bon. Voilà, c'était le bordel, on va le dire de même. [...] On était très archaïques. (CAB)

En dépit de tous ces avantages, le numérique présente des limites non négligeables. D'abord, les frais de maintenance et de renouvellement des équipements informatiques sont très élevés pour beaucoup d'organisations, qui seront tôt ou tard confrontées à l'obsolescence des équipements acquis durant la pandémie. Ensuite, l'usage des plateformes de visio-conférence, bien qu'il puisse être très utile et nécessaire dans des situations d'urgence, est incompatible avec les motivations profondes qui se trouvent au cœur de l'engagement bénévole. Les sentiments de faire œuvre utile et de tisser des liens durables avec d'autres membres de sa communauté, qui restent les principales raisons pour lesquelles on s'engage, sont grandement diminués lorsqu'on retire le contact humain direct de la pratique du bénévolat. Le contact humain direct joue un rôle considérable dans la pratique du bénévolat et les relations sociales que développent les bénévoles, qu'il s'agisse de la relation qui s'établit avec les usager·ères, comme dans le cas des visites d'amitié, ou de la relation qui s'établit avec les autres bénévoles. Le contact humain est également central à la relation qui se crée entre les bénévoles et le personnel d'encadrement. Cette relation, par laquelle les responsables de bénévoles offrent de l'orientation, de la formation, du soutien et de la reconnaissance, est un facteur décisif de l'engagement bénévole. Comme l'a rappelé la pandémie de Covid-19, cette relation est également réciproque et se développe souvent au-delà de l'encadrement pour prendre la forme d'une relation humaine profonde : les responsables se soucient de leurs bénévoles et celles et ceux-ci se soucient de leurs responsables en retour. Les plateformes de visio-conférence ont été très utiles pour

faire face à certains défis provoqués par la pandémie et restent utiles pour affronter les défis propres au contexte actuel, mais elles ne peuvent pas remplacer le contact humain direct qui est central à l'engagement des bénévoles. C'est un fait qui s'est aussi vérifié à l'occasion du colloque organisé dans le cadre de cette recherche en février 2024, où la majorité des interventions portant sur le télé-bénévolat pointaient les limites de ce dernier.

Donc c'est vraiment le virtuel et le côté froid du virtuel. Une fois que tu cliques pour fermer, bien tu te retrouves complètement seul. (AC)

3.2 Certaines mesures sanitaires

Bien que les mesures sanitaires aient été abandonnées progressivement avec la fin de la pandémie, certaines précautions et habitudes étaient toujours présentes au moment des entrevues. Pour les bénévoles et employé·es, cela signifie de ne pas se présenter ou de travailler à distance dès que des symptômes de rhume ou de grippe se manifestent. Le port du masque en cas de doute est aussi resté une habitude visible pour beaucoup. Pour les organisations, on nous a mentionné dans la plupart des cas que des inventaires d'équipements de protection individuels, de désinfectant et d'autres équipements comme des parois en plexiglas étaient conservés dans l'éventualité d'une prochaine crise similaire.

Dans le cas du milieu communautaire toutefois, le roulement du personnel fait en sorte que dans un très grand nombre de cas les personnes qui ont eu la charge d'appliquer les mesures sanitaires au moment de la crise de Covid-19 ont depuis changé de poste ou d'organisation. Beaucoup d'organisations ne seraient donc pas en mesure de bénéficier des apprentissages vécus en 2020 si une nouvelle crise sanitaire devait se déclarer. Si certaines mesures sanitaires ayant été pratiquées dans l'ensemble de la population seraient plus faciles à remettre en place, d'autres plus spécifiques au monde du bénévolat ou à la particularité de certains services demanderaient une réadaptation des organismes. Par exemple, le port du masque serait une mesure relativement facile à rétablir dans l'ensemble des organismes, alors que l'installation de parois de plexiglas dans les voitures des bénévoles faisant de l'accompagnement-transport aux rendez-vous médicaux demanderait des efforts aussi importants ou presque que ceux déjà déployés en 2020, puisqu'il faudrait retrouver des personnes ayant l'expertise nécessaire pour procéder à l'installation en accord avec les mesures sanitaires.

3.3 Nouveaux services, partenariats et collaboration entre organisations

Dans plusieurs entrevues, on nous a mentionné que des initiatives lancées durant la pandémie ont perduré au-delà de cette période, puisqu'elles répondaient à des besoins qui ont été amplifiés par le confinement et les mesures sanitaires, mais sont demeurés présents au-delà de la pandémie de Covid-19. On peut penser aux services d'épicerie créés dans certaines municipalités, qui répondaient souvent à un besoin qui existait déjà, mais que le contexte du confinement a permis de mieux identifier. Des partenariats qui ont été créés au

plus fort de la pandémie ont aussi pu être maintenus. Plus généralement, les liens de communication qui se sont établis entre les organisations afin de répondre à l'urgence sanitaire ont prouvé leur utilité et on a donc parfois tenté de les maintenir ou de les renouveler au-delà de ce contexte pour affronter les nouveaux défis qu'on commençait déjà à identifier en 2021 et 2022. Ce qui est vrai des liens entre organisations est également vrai de ceux entre les organisations et leurs bénévoles, plusieurs personnes ont donc témoigné du fait que des bénévoles qui avaient commencé à s'engager dans le contexte particulier de la pandémie ont pu constater l'utilité de leur engagement et décider de poursuivre celui-ci.

Ça a été vraiment la plus grosse réussite! On a développé beaucoup plus de partenariats. Les organisateurs communautaires du CIUSSS nous ont contactés, on a appris à les connaître, on a changé notre boîte vocale, maintenant on a six langues possibles sur notre boîte vocale pour permettre aux personnes immigrantes de pouvoir laisser des messages. On a un partenariat avec un organisme qui traduit. Donc on a vraiment tout ce côté-là de partenariat qui a vraiment explosé. (CAB)

Parce que dans le recrutement c'est vraiment passé par la plateforme *jebenevole.ca* où on est allé chercher plein de gens. Puis l'autre avantage, je te dis qu'il y avait des enseignants qui étaient venus. Bien, quand l'école a repris, il y a plusieurs des enseignants qui sont restés comme bénévoles chez nous. [...] Ils disaient : « Mon lien est tellement bon avec ma personne, ça ne se peut pas que je l'abandonne. » Fait que tu vois à ce jour, on a encore trois profs qui font la livraison de l'épicerie. (CAB)

On peut noter ici que les nouveaux services et les adaptations qui ont vu le jour durant la pandémie ont souvent bénéficié des financements d'urgence qui étaient alors distribués aux organisations. Avec le retour à la normale et la fin de ces financements, il revient aux responsables des organisations de décider quels services peuvent être maintenus en fonction des ressources disponibles. Les changements survenus durant la pandémie dans le fonctionnement interne des organisations, souvent liés à l'achat de nouveau matériel informatique et à l'usage de logiciels spécialisés, n'ont souvent été rendus possibles que grâce aux financements obtenus en temps de crise. Dans ce cas également, l'entretien et le renouvellement de ces infrastructures dépendent des ressources limitées auxquelles les organisations ont accès.

3.4 Souplesse et confiance envers les bénévoles

Au niveau spécifique de l'encadrement des bénévoles, certaines initiatives qui ont vu le jour durant la pandémie ne se sont pas poursuivies par la suite. Par exemple, les activités de reconnaissance en ligne nous ont été présentées comme des mesures d'urgence qui ont très souvent été accueillies de manière mitigée. Ce n'est cependant pas le cas de toutes les pratiques apparues durant la pandémie. Ainsi les marques de reconnaissance informelles qui ont été si vitales pour maintenir un lien d'attachement avec les bénévoles en période de confinement ont continué de l'être avec le retour à la normalité. Par exemple, les efforts déployés pour s'accommoder aux horaires et aux capacités des bénévoles, qui ont été

nécessaires pour assurer le maintien de certains services, ont également prouvé leur efficacité pour préserver l'engagement de certaines catégories de bénévoles pour lesquelles la conciliation du bénévolat avec d'autres engagements et responsabilités constitue un enjeu.

Il faut respecter leur temps. Puis ça va bien. C'est sûr que si on les accote, puis qu'on le prend en note, puis qu'on redemande tout le temps, bien, ça se peut qu'ils se tannent. [...] Mais nous, on donne beaucoup d'importance à respecter le bénévole dans le temps qu'il veut donner. S'il a décidé de donner une journée, c'est parfait. Puis c'est ça qui est important. C'est comme ça qu'on garde nos bénévoles longtemps. (CAB)

Je pense que si on a du plaisir avec eux, si on les considère comme un membre à part entière de notre équipe, ça fait une différence. (SA)

Donc, certains nous disent : « J'aimerais ça continuer, mais là ça ne rentre pas dans mon horaire de travail. » Donc, on a quand même des gens qui ont goûté à ça, qui se sont impliqués, qui ont aimé ça et qui voudraient poursuivre. Donc, on essaie de les emmener vers d'autres types d'engagements bénévoles qui ne sont pas nécessairement, ici au centre, mais ailleurs, où ils peuvent continuer ce type d'engagement là, exemple des conseils d'administration, des comités, des événements qui sont plus ponctuels. (CAB)

Avant on tenait vraiment à la visite [d'amitié en présentiel]. Il y a une souplesse qui s'est installée. [...] [Par exemple], je décide cet été de partir un mois faire du camping. Mais, je peux quand même lâcher un petit coup de fil à mon aîné, jaser et garder un lien avec lui. C'est une [souplesse] qui est appréciée aussi beaucoup des bénévoles. [...] Il y en a une, elle partait tout l'été avec ses parents, mais elle voulait quand même s'impliquer, puis les appels d'amitié, ça l'intéressait. Alors ça lui a donné l'opportunité de s'impliquer dans ce service-là parce que les appels étaient possibles. (CAB)

Finalement les gens [...] ont découvert qu'ils aimaient ça [les appels d'amitié], parce que c'est plus flexible. Puis tu crées vraiment un lien d'attachement avec la personne. [...] La rétention était plus facile. [...] À la limite c'est rendu ton ami. (CAB)

L'important avec nos bénévoles et à la limite nos usagers, c'est d'être là, c'est de répondre au téléphone, c'est de maintenir un contact. Donc le contact humain, c'était de leur téléphoner et de là, bon, on s'est dit : « On va partir un projet qui s'appelle les Appels bienveillants ». On a fait les entrevues pour des bénévoles qui voulaient aider des personnes âgées. Puis aujourd'hui, on a encore le service. Il est maintenu parce que, malgré la quasi-fin de la Covid, il y a quand même ce besoin-là d'avoir un contact. Que ce soit une fois par semaine ou une fois par deux semaines, puis ça peut même être une fois par mois. C'est l'entente entre l'utilisateur et le bénévole puis ça maintient ce contact-là et, tu sais, il y en a encore aujourd'hui, les bénévoles nous disent : « Hey, vous nous avez sauvés la vie en étant resté ouvert. » On a adapté nos services et ça nous a permis de leur offrir encore des occasions de bénévolat. (CAB)

Dans certains cas, la reconnaissance informelle envers les bénévoles a pu se faire en les incluant davantage dans les choix entourant la transformation des organisations ou en faisant preuve d'une plus grande ouverture envers leurs initiatives. Cela a pu se concrétiser par la création de comités de travail (Centraide), par l'inclusion des bénévoles comme membres de l'équipe ou encore par plus d'horizontalité dans les prises de décisions (FADOQ). Il s'agissait de s'assurer que les bénévoles puissent être davantage impliqués

au sein des organisations dans lesquelles elles et ils œuvraient lorsqu'elles et ils le souhaitaient.

Je vous disais qu'on est en transformation, puis on voulait impliquer les bénévoles dans la réflexion autour de cette transformation-là. Ça nous a permis d'organiser des comités de travail. (CE)

4. Sommes-nous mieux préparés pour une nouvelle pandémie?

Une question qui s'est posée à plusieurs moments durant cette recherche a été de savoir si l'expérience acquise et toutes les stratégies mises en place au moment de la pandémie de Covid-19 pourraient être mises à profit dans l'éventualité d'une nouvelle crise pandémique. Sans y répondre de manière définitive, des éléments de réponse peuvent être présentés à la lumière de notre enquête. Cette section se divisera en deux parties : premièrement, les apprentissages qui ont été faits durant la pandémie de Covid-19; deuxièmement, les limites de ces apprentissages.

4.1 Ce qu'on a appris

Les responsables de bénévoles, comme les bénévoles, ont démontré une grande capacité à s'adapter au contexte nouveau et aux difficultés engendrées par les mesures sanitaires et le confinement. Les services qui avaient été jugés essentiels ont été adaptés pour pouvoir être maintenus ou reprendre rapidement. Il a de surcroît été possible de créer de nouveaux services pour relever les défis engendrés par le contexte du confinement, comme l'isolement social ou l'insécurité alimentaire. Des collaborations et des liens de communication ont été établis entre des organisations appartenant à des secteurs qui ne communiquaient que très peu auparavant (communautaire, privé, gouvernemental). Le monde du bénévolat a aussi pu bénéficier de l'appui du gouvernement en place au moment de la crise pandémique, que ce soit pour des financements d'urgence ou pour faire la promotion du bénévolat. On peut également évoquer l'élan de générosité qui s'est manifesté durant les premiers mois de la pandémie et qui a permis, au moins temporairement, de faire face à la perte des bénévoles aîné·es qui ont dû respecter un confinement plus strict que le reste de la population.

Tous ces facteurs et d'autres encore laissent entrevoir un portrait optimiste de la manière dont le monde du bénévolat a fait face à la pandémie de Covid-19. Une part non-négligeable des services rendus par les bénévoles, principalement ceux liés au maintien à domicile, a été reconnue comme essentielle très rapidement et a ainsi pu être maintenue malgré le confinement. Lorsqu'elles et ils avaient les ressources et le soutien nécessaires, les responsables de bénévoles ont pu faire les apprentissages et adaptations nécessaires afin de poursuivre les services, de recruter les bénévoles, de les encadrer, de les soutenir et de répondre à de nouveaux besoins.

4.2 *Les limites de l'apprentissage*

Toutefois, le milieu communautaire, sur lequel repose une large part de l'action bénévole au Québec, fait face à des difficultés au niveau du financement et du roulement de personnel. Beaucoup d'organismes peinent à obtenir des financements permanents pour les services offerts, même lorsque ceux-ci ont été reconnus comme essentiels par le gouvernement ou ont été créés en partenariat avec des institutions gouvernementales. Parallèlement, les organismes communautaires souffrent de conditions de travail peu avantageuses comparativement à des institutions ayant recours au même bassin de personnel qualifié, mais pouvant offrir des salaires plus élevés et un financement plus aisé pour soutenir les différents projets touchant au bénévolat. Pour ces raisons, il existe un fort roulement de personnel dans les organismes communautaires. Cela s'est notamment manifesté dans notre difficulté à recruter des responsables de bénévoles pour les entrevues, un grand nombre de personnes contactées nous ont ainsi affirmé être arrivées en poste trop récemment pour pouvoir répondre à des questions sur la pandémie qui avait pourtant éclaté seulement un an auparavant.

Le roulement de personnel très rapide dans les organismes communautaires est un frein au travail de mémoire qui devrait être effectué afin de mieux se préparer à l'éventualité d'une autre crise sanitaire, puisque les personnes qui étaient en poste au moment de la crise et ont acquis une expertise à ce moment ont de fortes chances d'avoir changé d'organisation peu de temps après. Il serait donc raisonnable de croire que, dans les organismes communautaires, on conservera peu de traces des stratégies ayant été les plus utiles pour faire face aux défis rencontrés, de même que des manières par lesquelles on a surmonté les difficultés dans la mise en œuvre des stratégies. Excepté les analyses fournies dans ce rapport, nous ne connaissons aucune initiative ayant pour objectif de préserver cette mémoire, aucune ne pourrait d'ailleurs être suffisamment complète et détaillée pour être directement utile et applicable dans chaque organisme, puisque les stratégies ont été appliquées de manière unique dans chaque organisme en fonction de sa spécificité. Dans un même temps, le roulement de personnel rend d'autant plus important le travail de mémoire à l'intérieur même des organismes afin que des traces soient conservées indépendamment de l'ancienneté des personnes en poste.

Également, si une nouvelle crise sanitaire devait se présenter, les organisations où œuvrent les bénévoles bénéficieraient d'être suffisamment préparées matériellement. Cette préparation concerne autant les équipements de protection individuelle que les barrières ayant été installées dans les voitures et dans les établissements. Les barrières peuvent être entreposées, même si cela nécessite de l'espace et un travail de mémoire (on doit pouvoir les retrouver facilement, savoir de quoi il s'agit et comment les installer). Pour leur part, les équipements de protection individuelle ont une durée de vie limitée et doivent être remplacés périodiquement, ce qui nécessite des ressources financières et un soutien de la part des autorités gouvernementales.

Au niveau du virtuel, principale stratégie utilisée pour poursuivre les activités en période de confinement, d'importantes ressources sont également nécessaires pour entretenir les équipements informatiques, les renouveler lorsqu'ils deviennent obsolètes et former les bénévoles et le personnel salarié à leur usage. Encore ici, les milieux communautaires sont particulièrement touchés par le manque de ressources financières dédiées au renouvellement de leurs équipements.

Finalement, une réflexion pourrait avoir lieu quant à la place qui a été faite aux bénévoles aîné-es durant la pandémie de Covid-19. L'imposition de mesures de confinement sévères à toutes les personnes appartenant à un certain groupe d'âge, sans distinction de santé, de volonté individuelle et de besoins de socialisation ou d'exercice physique, a pu représenter un frein à l'engagement de ces bénévoles. Plusieurs responsables interrogé-es ont également mentionné les impacts négatifs du confinement sur la santé cognitive et physique de leurs bénévoles aîné-es.

Conclusion

Comme l'ensemble de la société, le monde du bénévolat a été grandement affecté au moment de la pandémie et sous l'effet des mesures sanitaires. Le confinement, notamment, a considérablement diminué le nombre de bénévoles aîné-es pouvant poursuivre leur engagement, d'autant plus chez les personnes âgées pour lesquelles des recommandations plus strictes étaient régulièrement réitérées par le gouvernement. Une augmentation de la demande de services a également été constatée par les responsables de bénévoles, qui ont dû travailler avec acharnement pour pouvoir continuer ou recommencer à offrir des services rapidement tout en respectant les mesures sanitaires.

Néanmoins, la forte capacité d'adaptation des organisations œuvrant avec des bénévoles a permis de continuer à offrir des services reconnus comme essentiels et d'adapter le reste des activités impliquant des bénévoles, que ce soit en adaptant physiquement les lieux de bénévolat, en offrant des formations, en adaptant les activités ou en utilisant pleinement les avantages offerts par les outils du numérique. À tout cela s'est ajouté la création de nouveaux services pour répondre aux besoins mis en lumière ou causés par le confinement.

Les responsables de bénévoles ont également réussi à maintenir l'engagement des bénévoles ayant dû cesser temporairement leur engagement en maintenant un contact régulier avec elles et eux, ainsi qu'en leur donnant la chance de recommencer leur engagement dès que possible ou de pratiquer d'autres formes d'engagement. L'importance accordée au contact avec les bénévoles, qui transparait dans chacune des entrevues menées pour cette recherche, traduit l'importance des liens humains pour l'existence du bénévolat et il n'est pas anodin que les responsables de bénévoles en aient fait une priorité à un moment où elles et ils craignaient que le contexte mette un terme à l'engagement d'un grand nombre de leurs bénévoles.

Dans la gestion des mesures sanitaires, les organisations sont parvenues à s'adapter à de multiples reprises à des mesures changeantes et parfois complexes. Les responsables de bénévoles ont fourni les efforts nécessaires pour rester à jour sur les mesures sanitaires en vigueur, comprendre leur mise en application, informer les bénévoles et mettre sur pied des formations. Il a aussi été possible dans la majorité des cas de s'assurer que toutes et tous puissent continuer à encadrer, offrir et recevoir des services tout en se sentant en sécurité, malgré une négociation parfois difficile entre les personnes désirant appliquer parfaitement les mesures et celles cherchant à s'assurer une plus grande marge d'interprétation.

Pour faire face à tous ces défis et mettre en place toutes ces stratégies, les responsables de bénévoles et les gestionnaires des organisations ont dû fournir des efforts décuplés, souvent sans aide immédiate de la part des institutions gouvernementales. Considérant ces efforts fournis par les responsables de bénévoles pour traverser la période de pandémie, il n'est pas surprenant que le manque de temps, la surcharge de travail et l'épuisement soient des sujets omniprésents dans les entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche. La pandémie a pu être surmontée grâce aux efforts de responsables dévoués qui ont eu à cœur de continuer à offrir leurs services, auxquels elles et ils accordent une grande valeur. Il est aussi important de noter que les organisations où œuvrent des bénévoles n'ont pas toutes été soumises au même traitement, selon qu'elles offraient des services jugés essentiels ou pas, ou selon leur proximité avec les instances gouvernementales. Ainsi, beaucoup de responsables de bénévoles œuvrant dans le milieu communautaire ont souligné la difficulté d'accéder à certains financements, pourtant accordés d'office à leurs collègues travaillant dans des institutions gouvernementales.

La reconnaissance du rôle joué par les bénévoles, pourtant clamée dès la première vague par le gouvernement en poste, a également pu être difficile à faire valoir au moment de la vaccination, puisque les bénévoles n'ont pas toujours pu bénéficier de la vaccination prioritaire accordée à d'autres segments de la population. Ici encore, les responsables de bénévoles ont subi les contrecoups de cette décision en reportant à plus tard le retour de leurs bénévoles plus prudentes. Le fait d'accorder la vaccination prioritaire aux bénévoles, en plus de marquer concrètement la reconnaissance par les autorités gouvernementales de l'importance du bénévolat pour la société québécoise, aurait permis de diminuer au moins en partie la charge de travail des responsables de bénévoles à un moment où elles et ils en avaient le plus besoin.

ANNEXE III – SYNTHÈSE DE L'ANALYSE QUANTITATIVE (DISTRIBUÉE LORS DU COLLOQUE)⁸

L'engagement des bénévoles aînés du Québec pendant la pandémie

Synthèse d'une recherche

Éric GAGNON, Olivier TREMBLAY-PARADIS, Dominique DEBLOIS, Lucas PARENT-PAINCHAUD,
Julie CASTONGUAY, Julie FORTIER, Dominique GIROUX et Andrée SÉVIGNY

La pandémie de la COVID-19 a frappé durement les personnes aînées du Québec. Considérées comme un groupe « à risque », elles ont été soumises à des mesures de confinement et de protection plus sévères que les autres groupes d'âge. La plupart ont dû suspendre, pour une période plus ou moins longue, leur engagement bénévole et toute autre forme d'engagement. Comment ont-elles réagi à cette situation? Se sont-elles complètement désengagées? Ont-elles repris leurs engagements par la suite et, si oui, dans quelles conditions?

Le bénévolat permet à celles et ceux qui s'y engagent de concilier réalisation de soi et solidarité, un investissement dans une cause collective et un accomplissement personnel. L'engagement pour soi et l'engagement pour autrui prennent appui l'un sur l'autre. C'est pourquoi l'encadrement, la sociabilité et les relations que les bénévoles entretiennent avec les usagères et usagers du service et les autres bénévoles sont si importants : ils procurent le sentiment de compétence, la reconnaissance et l'appartenance recherchées par les bénévoles. Qu'est-il advenu de cet engagement pendant la pandémie? Est-ce que les bénévoles ont trouvé la reconnaissance, l'appartenance et l'encadrement désirés?

C'est à ces questions que nous avons cherché à répondre dans notre étude². Mais par-delà la pandémie, elle permet aussi de poser un regard plus large sur le bénévolat au Québec, sur les bénévoles et leur engagement au sein d'une grande diversité d'organisations.

1 - La présente synthèse ne porte que sur une partie de l'étude réalisée : l'enquête par questionnaire auprès des bénévoles. Des entretiens ont également été conduites avec des responsables d'organisations et d'équipes de bénévoles dans le but de connaître les stratégies développées pour faire face aux difficultés et défis liés à la pandémie. Les résultats seront présentés ailleurs.

2 - Pour plus de détails sur les résultats de la recherche, la méthodologie utilisée et la perspective théorique retenue, on consultera notre article : É. Gagnon et al., « L'engagement des bénévoles aînés du Québec pendant la pandémie », *Recherches sociographiques*, à paraître.

⁸ Accessible en ligne à l'adresse suivante :
https://api.vitam.ulaval.ca/storage/EngagementB%C3%A9n%C3%A9vole_28fev2024.pdf

La recherche

L'étude portait sur l'engagement des bénévoles, sur l'intensité de leur participation et sur la manière dont elles et ils contribuent aux activités de l'organisation où elles et ils s'engagent. Elle portait également sur les conditions nécessaires à cet engagement : la manière dont l'organisation, avec ses règles, ses attentes et ses ressources, fournit les appuis nécessaires aux individus pour s'investir et se sentir compétents et reconnus.

À la fin de l'été et au début de l'automne 2021, une invitation à remplir un questionnaire en ligne a été envoyée à des bénévoles à la grandeur du Québec.

Le questionnaire s'adressait aux personnes de 65 ans ou plus qui faisaient déjà du bénévolat avant la pandémie. Trois groupes étaient invités à le compléter 1) les personnes dont l'engagement bénévole s'était poursuivi sans interruption; 2) les personnes dont l'engagement avait repris après avoir été interrompu pendant une période plus ou moins longue (entre 3 et 15 mois); et 3) les personnes dont l'engagement n'avait toujours pas repris au moment où elles participaient à l'enquête.

Des questions portaient sur l'engagement des bénévoles avant la pandémie et les caractéristiques de leur bénévolat (intensité et secteur d'activité, tâches exercées), d'autres sur leur engagement pendant la pandémie (la manière dont a été vécue cette période, les transformations de leur bénévolat et de leurs tâches au cours de celle-ci, leurs rapports avec l'organisation où elles et ils sont engagés) et sur leurs intentions quant à leurs engagements futurs. Diverses questions d'ordre sociodémographiques leur étaient également posées (âge, genre, revenu, lieu de résidence).

Au total, 526 bénévoles ont complété le questionnaire, 69 % avaient entre 65 et 74 ans et 31 % avaient plus de 75 ans. Même s'il ne constitue pas un échantillon représentatif de la population québécoise des bénévoles aînés, notre échantillon couvre les principaux secteurs d'engagement, les principales tâches et les différents parcours empruntés par les bénévoles durant la pandémie. Il permet ainsi d'avoir un très bon aperçu de l'engagement bénévole pendant la pandémie.

Demeurer engagé·e

Les personnes qui ont participé à notre enquête sont des bénévoles très engagés. Dans les douze mois qui ont précédé la pandémie, elles et ils ont donné en moyenne 251 heures de leur temps à l'organisme de leur bénévolat principal, ce qui dépasse largement la moyenne d'environ 152 heures des bénévoles québécoises de 65 ans et plus. Une majorité des participant·es pratiquent leur bénévolat principal depuis plus de 5 années (62 %) et près du tiers (36 %) depuis plus de 10 ans.

Un peu plus du quart (26%) des 526 personnes qui ont complété le questionnaire ont poursuivi leur bénévolat principal sans interruption pendant la pandémie. Pour près de la moitié d'entre elles (48 %), le bénévolat a été interrompu entre 3 et 15 mois, puis il a repris. Enfin, un peu plus d'un autre quart (26 %) des personnes n'avaient toujours pas repris leur bénévolat au moment de remplir le questionnaire, soit depuis environ 18 mois.

Au moment de l'enquête, 88 % des personnes prévoyaient poursuivre ou reprendre leur bénévolat principal dans l'avenir. Ce taux augmente à 97 % chez les personnes n'ayant vécu aucune interruption et diminue à 90 % chez celles qui ont repris après une interruption. La grande majorité (69 %) des personnes qui n'avaient pas encore repris leur bénévolat principal prévoyait le reprendre dans l'avenir.

Celles et ceux qui manifestaient le désir de mettre fin à leur bénévolat principal évoquaient surtout des raisons de santé (35 %), l'implication dans d'autres activités de loisir et de sport (30 %), la proche aidance (21 %) et/ou un engagement dans un autre organisme (21 %). Un cinquième (20%) des personnes prévoyaient arrêter pour des raisons liées au risque de contracter la COVID-19. De manière générale, les raisons avancées pour l'arrêt du bénévolat principal après la pandémie concernaient peu la pandémie elle-même et ses répercussions sur l'activité bénévole; elles étaient plutôt liées à l'âge, à la santé et à d'autres engagements, des facteurs déjà importants de désengagement avant la pandémie. Les raisons les moins évoquées par les personnes prévoyant arrêter leur bénévolat principal concernaient l'organisme : la nature ou la quantité de tâches du bénévolat principal (18 %), le manque de soutien ou de ressources de l'organisme (10 %) et la diminution de l'intérêt pour la cause de l'organisme (8 %).

CAUSE COLLECTIVE

bénévolat principal (18 %), le manque de soutien ou de ressources de l'organisme (10 %) et la diminution de l'intérêt pour la cause de l'organisme (8 %).

Très engagés avant la pandémie, les bénévoles interrogés ont ainsi cherché à le demeurer pendant et après la pandémie, du moins dans la très grande majorité, et ce, quelle que soit la trajectoire. La pandémie n'a généralement pas remis en question leur engagement. Elle a peut-être accéléré le départ ou la réduction du nombre d'heures chez des bénévoles, mais cet arrêt ou cette diminution sont davantage associés à l'âge ou à la santé qu'à la pandémie.

Devoir s'adapter

Si l'engagement s'est maintenu pendant la pandémie, sa nature s'est toutefois transformée. Les bénévoles qui ont poursuivi leur engagement pendant la pandémie – avec ou sans interruption – ont souvent dû s'adapter à plusieurs changements, dont les principaux touchent le respect des mesures sanitaires. La distanciation sociale a particulièrement transformé le quotidien des bénévoles en les forçant à réaliser leurs activités bénévoles à distance au moyen du téléphone, des services de messagerie par Internet et des plateformes de vidéoconférence. Pour certaines, comme celles et ceux qui siègent à des conseils d'administration, cela n'a pas fondamentalement changé la nature de leurs activités. Pour d'autres, ces moyens transformaient de manière importante leurs activités, modifiant radicalement leur contact avec les usagères et usagers, notamment pour les bénévoles qui font des visites d'amitié auprès de personnes seules ou qui proposent des visites guidées dans les musées. Les changements se sont surtout fait sentir chez les bénévoles ayant des activités d'animation, d'enseignement, de formation et d'accompagnement, sur lesquelles les mesures sanitaires avaient un impact important en privant les bénévoles d'un contact en personne avec les usagères et usagers des services. Tous les secteurs ont été affectés, et ce, pour différentes formes d'activités, de la collecte de dons à la distribution de nourriture en passant par les tâches administratives.

Outre l'usage du téléphone ou du numérique, ces changements se sont traduits par le retrait de certaines tâches (par exemple, les bénévoles qui font du transport-accompagnement n'étaient plus autorisés à accompagner les personnes à l'intérieur des établissements de santé et devaient les attendre à la porte) ou l'ajout de nouvelles tâches (par exemple, organiser des activités de loisir en ligne, maintenir le contact avec les membres de

l'association en l'absence de rencontres en personne). Pour certaines, cela s'est traduit par une augmentation de l'intensité de leur engagement bénévole et du nombre d'heures qui y étaient consacrées, alors que pour d'autres, cela a plutôt engendré une diminution de l'intensité de leur engagement.

Dans l'ensemble, les bénévoles aînés ont très bien réagi à ces changements et aux interruptions. Une très large majorité a répondu positivement aux différentes questions posées au sujet des changements dans leurs tâches et dans leur engagement bénévole pendant la pandémie. Ainsi, 81 % n'ont pas eu ou ont eu très peu de difficulté à s'adapter aux nouvelles tâches, 83 % ont éprouvé du plaisir à accomplir leurs activités, et 92 % se sentaient plutôt bien formés pour les exécuter et recevaient le soutien nécessaire pour s'en acquitter. Lors qu'interrogés sur la sociabilité et les interactions sociales, 73 % des bénévoles ont dit éprouver le même plaisir qu'à l'ordinaire à côtoyer les autres bénévoles et les membres de l'organisation, et 73 % avaient le même plaisir à côtoyer les usagères et usagers de leurs services, et cela malgré les mesures de distanciation.

Lorsqu'on les a interrogés sur les effets de leur engagement, la satisfaction était tout aussi grande : 91 % étaient satisfaites des services qu'elles et ils offraient, 95 % avaient le sentiment d'apporter quelque chose à la vie des gens qui bénéficiaient de leurs services et 97 % (presque la totalité) avaient le sentiment que leur bénévolat était reconnu par l'organisation dans laquelle elles et ils étaient engagés. Plus de la moitié avaient un sentiment de fierté face à ce qu'elles et ils avaient accompli. Les bénévoles œuvrant dans des organisations dont les services avaient été reconnus comme essentiels en tiraient une grande fierté.

ACCOMPLISSEMENT

Bien qu'ayant ressenti moins de plaisir qu'avant la pandémie à côtoyer les autres bénévoles et les usager·ères et qu'ayant été moins satisfait·es de leurs services, les bénévoles interrogés ont néanmoins senti qu'elles et ils apportaient une amélioration à la vie des gens.

Non seulement les bénévoles ne se sont pas désengagés de la mission et de l'organisation pour laquelle elles et ils donnaient déjà de leur temps, mais elles et ils se sont ajustés à la situation pour maintenir leur engagement. Loin de s'identifier à un groupe de personnes « vulnérables » qu'il faut protéger en les maintenant à l'écart, elles et ils ont plutôt fait preuve d'une grande capacité d'adaptation. Les bénévoles se sont formés aux nouvelles façons de faire et ajustés aux contraintes, tout en bénéficiant d'un bon appui de la part de leurs organisations. Loin de s'être senties incompetentes, elles et ils en ont tiré un grand sentiment de satisfaction et de fierté : elles et ils ont eu le sentiment d'avoir été efficaces et utiles. Les bénévoles ont ainsi trouvé dans leur engagement à la fois la gratification et le plaisir recherchés, l'occasion d'exprimer leurs valeurs, un accomplissement personnel et l'occasion de faire quelque chose de profitable pour autrui et la collectivité, d'être utiles. Elles et ils se sont senties compétentes et bien appuyées pour le faire.

On pouvait craindre au début de la pandémie que s'accroissent les difficultés auxquelles les organisations étaient confrontées (recrutement, manque de ressources). La fermeture provisoire des services, les risques de contagion, l'obligation de se réorganiser rapidement ont pu accentuer ces problèmes et freiner l'engagement de bénévoles. Mais si l'on en croit les bénévoles, les organisations ont été capables de s'ajuster et de leur fournir l'encadrement et les appuis dont elles et ils avaient besoin.

Conclusion

Malgré ce que nous pouvions redouter ou appréhender, les bénévoles aînés n'ont pas été mis·es hors-jeu pendant la pandémie. Elles et ils ne se sont pas, ou très peu, désengagés. Un grand nombre de bénévoles n'ont jamais arrêté leur engagement principal, et celles et ceux qui ont dû le faire momentanément sont revenus rapidement. La plupart veulent poursuivre leur engagement dans les années à venir. Elles et ils se sont adaptés aux mesures, ajustés aux contraintes et sont fiers de ce qu'elles et ils ont fait. Elles et ils se sont senties utiles, et soutenues par leur organisation malgré les difficultés rencontrées.

Le fait que les personnes ayant répondu à nos questions soient des bénévoles très engagés n'est certainement pas étranger à ces résultats. Pour les bénévoles les plus motivés et les plus investis, la pandémie semble avoir été une belle occasion de réaffirmer leur engagement et d'en tirer satisfaction. En situation d'urgence et pour répondre à la crise sociosanitaire, elles et ils se sont mobilisés et en tirent une grande fierté. Mais il est possible que, pour les bénévoles moins investis qui ont participé dans une moins grande proportion à l'enquête, la pandémie ait été davantage une occasion de décrochage et de désengagement. En raison des caractéristiques de notre échantillon, l'enquête ne permet toutefois pas de le vérifier.

Ces résultats de l'enquête ne doivent pas masquer les difficultés auxquelles les organisations où œuvrent les bénévoles doivent faire face maintenant que la crise sociosanitaire est terminée : une collaboration parfois difficile avec l'État qui ne leur accorde pas toujours les ressources et l'autonomie dont elles ont besoin; un manque de bénévoles dans certains secteurs et le vieillissement des bénévoles en poste; des services et des organisations portés à bout de bras par des citoyen·nes qui s'y investissent corps et âme; une augmentation des demandes de services. À cela s'ajoutent la récente pénurie de main-d'œuvre et le roulement du personnel salarié, qui rendent difficiles l'accompagnement et l'encadrement nécessaires des bénévoles. L'engagement personnel de chaque bénévole ne se soutient pas seul; il a besoin d'être appuyé.

RECONNAISSANCE SOLIDARITÉ

L'équipe

Éric GAGNON (VITAM, CEVQ, IVPSA, Université Laval)

Olivier TREMBLAY-PARADIS (Université Laval, VITAM)

Dominique DEBLOIS (Université Laval, VITAM)

Lucas PARENT-PAINCHAUD (Université Laval, VITAM)

Julie CASTONGUAY (CCEG, Cégep de Drummondville, IVPSA)

Julie FORTIER (Université du Québec à Trois-Rivières)

Dominique GIROUX (Université Laval, CEVQ, VITAM)

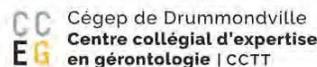
Andrée SÉVIGNY (CCEG, Cégep de Drummondville)

Les partenaires

Convergence Action Bénévole (CAB), la Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ), la Fédération québécoise du loisir en institution (FQLI), la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL) et le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale (CIUSSSCN).

Remerciements

L'équipe de recherche remercie pour leur soutien matériel et financier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), les Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQS), le Centre d'excellence sur le vieillissement de Québec (CEVQ) et le VITAM – Centre de recherche en santé durable.



Comment citer ce document: É. Gagnon, O. Tremblay-Paradis, D. Deblois, L. Parent-Painchaud, J. Castonguay, J. Fortier, D. Giroux et A. Sévigny (2024). *L'engagement des bénévoles aidés du Québec pendant la pandémie. Synthèse d'une recherche*, Québec, VITAM-Centre de recherche en santé durable.

ANNEXE IV – SYNTHÈSE DU COLLOQUE

Présentation générale

Le colloque *Le bénévolat au défi : des enjeux actuels au Québec* a été réalisé dans le cadre de la recherche Bénévolat et participation sociale des aînés en période de pandémie : Réponses et stratégies des organisations et des bénévoles⁹, dirigée par Éric Gagnon, chercheur au Vitam – Centre de recherche en santé durable. L'événement a été organisé en partenariat avec le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, la Fédération des centres communautaires de loisir, la Fédération québécoise du loisir en institution, la Fédération des centres d'action bénévole du Québec et Convergence action bénévole.

Le colloque s'est tenu à Drummondville afin de faciliter la participation de la majorité des participant·es, provenant des grandes régions de Montréal et de Québec. Ce lieu situé entre les deux villes permettait de minimiser le temps de transport pour la plupart des participant·es et se prêtait ainsi particulièrement bien au choix d'organiser le déroulement de l'événement sur une seule journée.

Objectifs du colloque

Dépassant le cadre de la recherche, l'événement avait pour objectif d'explorer les plus grands enjeux qui affectent présentement le monde du bénévolat et de mettre à l'avant-plan les pratiques développées pour faire face à ces défis. Le colloque se voulait également être un moment de rencontre et de partage entre les diverses personnes œuvrant dans le monde du bénévolat ou en partenariat avec celui-ci, qu'elles soient bénévoles, responsables de bénévoles, chercheuses ou gestionnaires, qu'elles travaillent dans des organisations citoyennes, communautaires, gouvernementales, scientifiques ou privées.

Premier événement du genre à se tenir après la pandémie de Covid-19, le colloque s'est révélé être une occasion unique de faire un retour collectif sur la période de pandémie et d'explorer les enjeux propres à la situation postpandémique dans le monde du bénévolat au Québec. La limite d'inscriptions, fixée à 150 personnes, a rapidement été atteinte et de nombreuses demandes d'inscription ont été reçues une fois les inscriptions terminées. Il ne fait donc pas de doute que l'événement répondait à un réel besoin du milieu et a bien rejoint les personnes concernées par le bénévolat au Québec.

⁹ Ce projet de recherche, initié en 2020 au plus fort de la pandémie de Covid-19, a comme principal objectif d'identifier les impacts de la pandémie et des mesures de confinement sur le bénévolat des personnes aînées au Québec.

Format du colloque

Le format du colloque a été pensé de manière à favoriser les échanges et la prise de parole de toutes les personnes présentes. Seulement deux conférences plénières ont été données : l'une en début de journée qui visait à présenter un panorama des grands enjeux actuels du monde du bénévolat; l'autre en début d'après-midi visant à présenter une synthèse de l'analyse qualitative produite dans le cadre de la recherche. Le reste de la journée a été consacré à des ateliers faisant intervenir à tour de rôle des personnes œuvrant dans le domaine du bénévolat qui sont venues présenter des enjeux et des stratégies qu'elles connaissent particulièrement bien. Les ateliers avaient pour titres : 1. Rendre le bénévolat attractif; 2. Recruter le personnel d'encadrement; 3. Encadrer et mobiliser les bénévoles; 4. Maintenir l'engagement des bénévoles. Chacun des ateliers débutait par de courtes présentations d'environ 15 minutes par présentateur·ice, les présentations se suivaient de façon ininterrompue afin de laisser beaucoup de temps aux périodes d'échanges entre les présentateur·ices et avec les membres de l'assistance. La journée s'est terminée avec un panel de clôture.

Les présentateur·ices ont été recommandé·es par les partenaires de la recherche, qui estimaient que ces personnes auraient un point de vue intéressant à partager sur l'un des enjeux abordés durant la journée ou une stratégie porteuse à faire connaître. Elles et ils ont été contactées à la fin de l'été et au début de l'automne 2023. L'animation de la journée a été assurée par Thierry Durand, acteur bien connu du monde du bénévolat et ancien directeur de Convergence Action bénévole.

Des rencontres préparatoires ont été organisées pour chacun des ateliers dans les deux mois précédents le colloque. Ces rencontres préparatoires ont permis d'assurer une excellente préparation pour toutes les personnes impliquées, d'éviter les redondances entre les différentes présentations et d'établir un ordre logique entre les présentations. Elles ont également présenté l'avantage d'établir une plus grande familiarité entre les panélistes, ce qui s'est reflété dans la fluidité des ateliers et des échanges.

Présentation des conférences et ateliers

Conférence sur les grands enjeux actuels du bénévolat

Présentée par Julie Castonguay, chercheuse au CCEG, et Julie Fortier, professeure à l'Université du Québec à Trois-Rivières, cette première conférence avait pour objectif de poser les bases de la journée en faisant le tour des grands enjeux auxquels est actuellement confronté le monde du bénévolat. Cela s'est fait, d'abord, en posant le constat que le bénévolat vit des transformations liées à celles de la société dans laquelle il évolue. Nous serions passé du bénévolat traditionnel à ce que Fortier appelle le « bénévolat hypermoderne », caractérisé principalement par une plus grande flexibilité dans l'engagement (bénévolat ponctuel, bénévolat USB, bénévolat virtuel, etc.), de nouvelles

pratiques de reconnaissance (informelles, personnalisées, etc.) et de nouvelles formes de bénévolat (bénévolat de compétence, microbénévolat, etc.). Par ailleurs, le contexte de pénurie de main-d'œuvre, touchant aussi bien le monde du travail salarié que celui du bénévolat, conduit entre-autres à des difficultés au niveau de la fidélisation des bénévoles.

La présentation a également mis en évidence les principaux freins et leviers à l'engagement. Ceux-ci peuvent se diviser en divers facteurs : les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et les facteurs relationnels. Les facteurs individuels touchent au sens que les bénévoles accordent à leur engagement et à ses conditions d'existence. Les facteurs organisationnels sont tout ce qui, au niveau des organisations, permet de réduire l'écart entre le sens que les individus donnent à leur engagement bénévole, à son actualisation et à sa continuité, ou au contraire contribue à créer un écart ou à l'accroître. Finalement, les facteurs relationnels sont ceux qui influencent ou imprègnent l'engagement des bénévoles, comme la familiarité avec les usagères et usagers des services.

Les principaux enjeux qui touchent au monde du bénévolat au Québec ont été présentés. Ils sont aussi variés que la professionnalisation des organisations bénévoles, la pénurie de main-d'œuvre, le recrutement, la fidélisation du bénévolat, la reconnaissance de l'engagement bénévole, le télébénévolat et l'instrumentalisation du bénévolat face au désengagement de l'État.

Atelier 1 : Rendre le bénévolat attractif

Luc Samama est parti du constat d'une forte compétition entre les organisations pour le recrutement de bénévoles et il a proposé une solution: la « marque employeur ». La marque employeur serait un moyen de souligner ce qui fait l'originalité de l'organisme, ce qui la distingue des autres et ce qui la rend plus attractive pour certains profils de bénévoles. Nancy St-Pierre a proposé le bénévolat de compétence comme solution pour faire face aux enjeux de recrutement et de fidélisation des bénévoles. Il permettrait de rejoindre une catégorie de la population qui n'aurait peut-être pas pensé à s'engager bénévolement. Le bénévolat de compétence fait appel aux compétences que les individus ont acquises au cours de leur carrière et qu'ils peuvent avoir envie de partager au moment de la retraite. C'est une forme de bénévolat qui permet également une grande souplesse dans la gestion des horaires et de la relation entre bénévoles et bénéficiaires. Sonia Vaillancourt a souligné l'importance du bénévolat dans le secteur des loisirs au Québec. Le succès du bénévolat de loisir s'explique selon elle par le fait que ce secteur permet d'accorder une certaine autonomie aux bénévoles, de les écouter et de les impliquer dans les décisions concernant leur organisme et leur engagement.

Lors de la période d'échanges, l'enjeu de la reconnaissance des bénévoles mineur·es a été soulevé. Certaines municipalités ne permettent pas de diffuser les noms de personnes mineures, même si l'intention est de promouvoir et reconnaître leur engagement. Dans les milieux ruraux, on a fait mention du fait qu'il est difficile de se distinguer et de bâtir une

« marque employeur » lorsqu'on fait toujours appel au même bassin de bénévoles. Une solution proposée a été de transformer en force cette connaissance des uns et des autres en faisant jouer les relations et en soulignant les forces et les compétences des personnes auxquelles on fait appel. On a également parlé de faire jouer les relations entre les petites municipalités, de demander aux bénévoles s'ils peuvent aller dans le village voisin pour prêter main forte.

Atelier 2 : Recruter le personnel d'encadrement

Dans cet atelier, Alberte Déry, Manon Langevin et Claire Ouellet ont proposé une présentation commune sur le thème du recrutement du personnel d'encadrement. Grâce à des exemples concrets, elles ont exploré les difficultés qui peuvent se présenter durant le processus de recrutement du personnel de gestion dans les organismes communautaires. Ici encore, la pénurie de main d'œuvre est un obstacle important, auquel s'ajoutent les exigences propres aux postes de gestion dans les organismes communautaires, qui peuvent être très spécifiques. Ainsi, elles proposent que dans l'ensemble du processus d'embauche et pour s'assurer que la personne restera longtemps en poste, il est nécessaire d'embaucher une personne qui adhère à la cause de l'organisme et qui travaille en proximité avec le personnel. Il serait possible d'atteindre ces objectifs en définissant clairement les attentes de la gouvernance à l'aide de mots-clés, en établissant un comité de ressources humaines et en accompagnant la personne nouvellement engagée durant son entrée en fonction. Ces stratégies permettraient l'embauche de personnes compétentes, engagées et voulant rester dans l'organisation à long terme.

Conférence sur le bénévolat durant la pandémie

La conférence, donnée par Éric Gagnon, Dominique Deblois et Lucas Parent-Painchaud, portait sur les défis qui ont caractérisé l'expérience de la pandémie dans le monde du bénévolat et sur les stratégies qui ont été trouvées pour y faire face. Les principaux défis identifiés sont : une augmentation du bénévolat « ponctuel »; la nécessité de s'adapter à la situation pour offrir des services rapidement; le fait de devoir répondre à un nombre accru de demandes avec moins de ressources; le maintien de l'engagement des bénévoles dans une période d'incertitude. Les principales stratégies ont été : assouplir les mesures de sécurité et adapter les procédures de recrutement; créer de nouveaux services ou adapter les services existants; faire usage des outils numériques et virtuels; tenter de garder une normalité dans le fonctionnement de l'organisme; maintenir un contact plus assidu avec les bénévoles (notamment avec celles et ceux qui ont dû cesser leur engagement temporairement).

La présentation a aussi été l'occasion de pointer les difficultés auxquelles ont été confrontés les organismes au moment de mettre en œuvre certaines stratégies, comme la difficulté d'avoir accès aux équipements de protection individuels, de rester à jour au sujet

des mesures sanitaires qui changeaient périodiquement ou d'avoir accès à des équipements électroniques et à une connexion Internet haute-vitesse pour tirer parti du virtuel. La principale difficulté de mise en œuvre identifiée est l'augmentation considérable de la charge de travail des responsables de bénévoles et gestionnaires des organisations durant la pandémie.

Les adaptations sont des stratégies développées durant la pandémie et maintenues au-delà de celle-ci. Elles sont aussi variées que le fait de continuer à fonctionner partiellement à distance ou en virtuel dans les cas qui le permettaient, le maintien de partenariats et de collaborations qui s'étaient développées durant la pandémie. Une forme d'adaptation a consisté à accorder une plus grande autonomie aux bénévoles dans la recherche et la mise sur pied de stratégies pour répondre aux défis posés par la pandémie.

Atelier 3 : Encadrer et mobiliser les bénévoles

Annie Bisailon, Sylvie Roberge, Simon Bonnelly et France Couture ont discuté des différentes manières par lesquelles il est possible de mieux encadrer et mobiliser les bénévoles. De manière générale, cela se fait en rattachant les activités de bénévolat à leur mission, en créant des comités de reconnaissance, en maintenant un lien personnalisé avec les bénévoles et en proposant des activités sociales qui dépassent le cadre du bénévolat. Dans le cas de la FADOQ, cela a pu se faire en créant des occasions de rencontre comme les Jasons Clubs, en impliquant les bénévoles dans la prise de décision afin de favoriser l'appartenance, notamment pour la création d'un logo et d'un code d'éthique, et en faisant la promotion du bénévolat, entre-autres par la diffusion de témoignages des bénévoles et les prix de reconnaissance du bénévolat. Au CIUSSS de la Capitale-Nationale, il a été nécessaire de redéfinir les orientations du Service de bénévolat afin de clarifier les attentes, les rôles et les responsabilités de part et d'autre. Une attention particulière est également accordée, lors du recrutement, à la correspondance entre les candidat·es et les postes disponibles afin de trouver les bonnes personnes, ce qui favorise par la suite un engagement soutenu et une expérience satisfaisante pour les bénévoles.

Atelier 4 : Maintenir l'engagement des bénévoles

Lyna Lamy a insisté sur l'importance de la communication entre les responsables des organismes et les bénévoles afin d'améliorer chacune des étapes de la « gestion des bénévoles » (planifier, recruter, accueillir, soutenir et reconnaître). Le fait de prendre le temps de s'adresser aux bénévoles peut permettre de sauver du temps au bout de la ligne en améliorant leur expérience, en prolongeant leur engagement et en réduisant le besoin de recruter de nouvelles et nouveaux bénévoles. David Granger a présenté les résultats d'un sondage réalisé auprès de 312 bénévoles du mouvement Albatros et portant sur les raisons qui les motivent à poursuivre leur engagement. Il a également présenté un projet de création d'un guide interactif permettant de rassembler à un même endroit toutes les ressources

pertinentes pour les bénévoles et pour les gestionnaires de bénévoles. Le guide comporte des conseils liés à l'accompagnement de personnes en soins palliatifs ou de fin de vie, mais aussi des outils d'auto-évaluation de l'engagement et des sections de suivi personnalisé réservées aux gestionnaires de bénévoles. Pour sa part, Mariska Morin St-Pierre a parlé de sa propre expérience bénévole, sa présentation a permis de mettre en valeur le rôle de la communication et du lien de confiance qui s'établit entre les bénévoles et les responsables de bénévoles pour soutenir l'engagement et mener à bien des projets.

Durant la période d'échanges, l'enjeu principal abordé a été la difficulté de gérer l'irrégularité dans l'engagement des bénévoles. Une solution proposée est d'engager plus de bénévoles que nécessaire afin de pallier les désengagements et indisponibilités. Cependant, dans les situations où toutes les personnes se présentent, le manque de tâches à donner aux bénévoles et le sentiment d'inutilité associé au fait de n'avoir « rien à faire » peut causer un désengagement à long terme des bénévoles. Une solution proposée pour contourner ce problème est de demander clairement aux bénévoles si elles ou ils sont à l'aise d'être dans une situation de « remplaçant·es ». Un autre enjeu abordé a été l'importance de maintenir un équilibre dans les responsabilités accordées aux bénévoles. On a rappelé ici que la communication régulière avec les bénévoles, pour s'assurer de leur bien-être et qu'elles et ils sont toujours à l'aise dans leur engagement, est une pratique essentielle de l'encadrement des bénévoles.

Table-ronde de clôture

Animée par Dominique Giroux (Centre d'excellence sur le vieillissement), la table-ronde réunissait Christine Lacroix (Fédération des centres communautaires de loisir), Anne-Louise Hallé (Fédération québécoise du loisir en institution), Michel-Alexandre Cauchon (Fédération des centres d'action bénévole du Québec) et Nathan Tanguay (Convergence Action bénévole). Toutes ces personnes sont revenues sur les grandes idées discutées durant le colloque, ainsi que sur des défis, succès et gains vécus dans le monde bénévole au cours des dernières années.

Comité organisateur

Éric Gagnon	VITAM – Centre de recherche en santé durable, Centre d’excellence sur le vieillissement (CEVQ)
Bruno Brochu	Convergence Action Bénévole (CAB)
Julie Castonguay	Centre collégial d’expertise en gérontologie (CCEG CCTT)
Michel-Alexandre Cauchon	Fédération des centres d’action bénévole du Québec (FCAB)
Dominique Deblois	VITAM
Julie Fortier	Département d’études en loisir, culture et tourisme, UQTR
Sophie Gagnon	CIUSSS de la Capitale-Nationale
Dominique Giroux	VITAM, CEVQ, Université Laval
Anne-Louise Hallé	Fédération québécoise du loisir en institution (FQLI)
Christine Lacroix	Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL)
Lucas Parent-Painchaud	VITAM, Université Laval
Andrée Sévigny	Centre collégial d’expertise en gérontologie (CCEG CCTT)
Sofia Tadlaoui	VITAM