

Rapport final

Analyse des besoins

Le Trait d'Union Montérégien



TUM

TRAIT D'UNION MONTÉRÉGIEEN



UNIVERSITÉ
LAVAL

2023-2024

Par : Vanessa Messier, Wafa Kammoun,
Simon Cloutier Matton et Mohamed Eladli

Table des matières

1. MISE EN CONTEXTE	2
A) BESOIN PRINCIPAL : LE RECRUTEMENT DE BÉNÉVOLES	2
B) BESOINS SECONDAIRES : LES FACES CACHÉES DU RECRUTEMENT BÉNÉVOLE	3
C) BESOINS NON RETENUS	7
2. BESOIN D’AFFAIRES	8
3. MÉTHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNÉES	8
4. PORTRAIT DES UTILISATEURS	10
5. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE VS PORTRAIT DE LA SITUATION IDÉALE	13
A) RECRUTEMENT DE BENEVOLES :	13
B) LA GESTION DES DONNEES	14
C) VISIBILITE DE L’ORGANISME, COMMUNICATION ET PROMOTION	15
D) ACCUEIL ET FORMATION	16
6. BESOINS FONCTIONNELS	17
7. OBJECTIF D’AFFAIRE	17
8. OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	17
9. ANALYSE DES CAUSES PROFONDES	19
10. ÉVALUATION SOMMATIVE – CRITÈRES DE SUCCÈS	21
A) LES CRITERES DE SUCCES	21
B) STRATEGIES D’EVALUATION ET DE SUIVI	22
C) LES OUTILS D’EVALUATION ET DE SUIVI	22
D) CONTRAINTES AU SEIN DE L’ENVIRONNEMENT	23
CONCLUSION	24
ANNEXE 1	25
ANNEXE 2	26

1. MISE EN CONTEXTE

Dans le cadre du cours TEN7001 — Approche systémique et analyse de besoins, nous sommes amenés à nous pencher sur la réalité organisationnelle d'une entreprise ou d'un organisme. En établissant le diagnostic d'une organisation, nous sommes à même d'identifier des problématiques faisant montre de divers besoins. Pour répondre à ces besoins, une variété d'approches, d'interventions et de solutions peuvent être envisagées.

Il est à mentionner que l'équipe dédiée à la rédaction de ce rapport possède une expertise en formation et pourra par conséquent recommander des pistes de développement précises à ce sujet. L'analyse de besoin couvre cependant plusieurs dimensions qui ne sont pas nécessairement liées à la formation. Dans ces cas précis, les rédacteurs du rapport proposeront des pistes de développement ou d'action sous forme de recommandations, sans que celles-ci trouvent écho nécessairement dans la mise en place d'une solution de formation.

Ce rapport précis analyse la réalité structurelle, organisationnelle et fonctionnelle de l'organisme Le Trait d'Union Montérégien, situé à Saint-Hyacinthe et qui œuvre à travers la MRC d'Acton et des Maskoutains. Cet organisme a le mandat précis d'intervenir auprès d'adultes vivant ou étant à risque de vivre de la détresse émotionnelle ou des problèmes de santé mentale et qui souffrent d'isolement social. Un système de jumelage mis en place par l'organisme met à profit une cohorte bénévole pour constituer le principal service offert par l'organisme. Ce service de jumelage vise à réduire l'isolement de participants volontaires. En incitant à tisser des liens avec d'autres personnes, qu'elles soient bénévoles, intervenantes ou participantes, l'organisme favorise le développement de l'autonomie relationnelle dans un but ultime de créer de nouvelles amitiés pour le participant.

Par l'utilisation d'une variété d'outils de collectes de données, nous avons été en mesure d'analyser la situation du Trait d'Union Montérégien et pouvons cerner les principaux défis rencontrés par l'organisme à l'automne 2023. Nous détaillerons ultérieurement la méthodologie employée.

Certains défis sont évidents et criants, d'autres sont plus subtils et nuancés. Nous nommerons tout d'abord ces défis et les prioriserons. Nous proposerons par la suite des pistes de solutions, des questions soulevées ou des approches pour répondre au besoin.

a) BESOIN PRINCIPAL : LE RECRUTEMENT DE BÉNÉVOLES

La collecte de donnée nous amène à considérer que **le recrutement des bénévoles** est en définitive la problématique principale vécue par l'organisme et constitue sa source de besoins majeure. Fondamental au fonctionnement du système de jumelage, premier service en importance offert aux participants et qui requiert une équation un bénévole/un participant, le recrutement ne suffit pas actuellement à la demande croissante.

Il convient donc de s'attarder aux diverses composantes du recrutement, aux caractéristiques des personnes qui recrutent et de celles qui sont recrutées, en surplus des caractéristiques

des participants à qui les services sont offerts. Nous considérons sans ambages cependant que le recrutement est la priorité identifiée à la suite de cette analyse.

État des lieux sur l'organisme et le recrutement

En premier lieu, réalisons un état des lieux sur la situation actuelle à l'organisme. Qui le constitue, qui compose l'équipe, quels sont leurs rôles et responsabilités, quel est son financement, ses modes de communications internes ? Qui sont les bénévoles actuellement en service à l'organisme ? Faisons état de certains faits tirés de la collecte de données.

- L'organisme compte présentement 40 bénévoles actifs. L'organisme reçoit une centaine de demandes par année. La liste d'attente compte actuellement 80 personnes, mais on estime qu'elle augmentera bientôt, à la suite de la perte de ressources engagées temporairement.
- Certains demandeurs sont en attente de service depuis 5 ans.
- Le recrutement est particulièrement difficile chez les hommes. Cet argument est soutenu par les statistiques du profil des bénévoles qui compte 15 femmes pour 4 hommes. « Les bénévoles ne sont pas tolérants avec les fumeurs. Les femmes bénévoles refuseront généralement d'être jumelées avec un demandeur homme ». (ESD 09'34)
- Les bénévoles sont majoritairement plus âgés que jeunes. On compte une majorité de 13 bénévoles appartenant à la tranche d'âge de 61 ans et plus, comparativement à 6 qui sont plus jeunes. La majorité sont également retraités.
- Plusieurs critères doivent être atteints pour être accepté en tant que bénévole.
- En majorité, les bénévoles ont entendu parler de l'organisme par une publicité (annonce).

Constats et hypothèses

Les statistiques sur les besoins confirment la priorité de l'amélioration du recrutement bénévole. On peut émettre l'hypothèse que rejoindre des milieux plus traditionnellement masculins et plus jeunes serait à ce sujet au service de l'organisme.

Citons également que la publicité semble être efficace pour la visibilité de l'organisme. Investir dans ce médium pourrait être intéressant en ciblant le public approprié.

Mentionnons que les critères de sélection pour être accepté en tant que bénévole sont peut-être trop restrictifs ? Est-ce que les attentes envers ceux-ci sont trop élevées et nuisent au recrutement, ainsi qu'à la fidélisation de bénévoles ?

b) BESOINS SECONDAIRES : LES FACES CACHÉES DU RECRUTEMENT BÉNÉVOLE

En creusant plus loin le besoin du recrutement bénévole, les thèmes principaux de l'accueil et de la formation, de la visibilité de l'organisme, de la mobilisation des participants, ainsi que

les sous-thèmes du rôle des bénévoles, du profil des bénévoles, du profil des participants et de la communication et promotion émergent.

Nous identifions parmi ces thèmes une priorisation secondaire d'actions à mener ou de questions à répondre pour améliorer le recrutement de bénévoles au sein de l'organisme. Nous considérons donc que ces trois besoins secondaires qui influent principalement sur le recrutement des bénévoles : la gestion interne de l'organisme, la visibilité/communication/promotion et la formation offerte aux bénévoles.

Gestion interne et rôles et responsabilités

Une charge imposante

La gestion interne joue un rôle important et comporte son lot de complexités considérant le manque de ressources, tant au niveau humain que financier. Voici quelques éléments marquants qui émergent de l'analyse.

- Une directrice gère une série impressionnante de responsabilités.
- Un conseil d'administration siège également à l'organisme.
- 3 intervenantes sont présentement engagées à temps plein et une employée occupe un rôle à temps partiel, de façon temporaire.
- L'organisme est soutenu par une subvention annuelle de 230 000 \$ et de quelques subventions ponctuelles de type projets.
- Celui-ci dessert un très large territoire.
- Les salariés effectuent de l'animation, du soutien, de la formation, de la prévention, accompagnent les bénévoles, dirigent les participants vers les ressources appropriées. Les intervenants organisent des groupes de soutien et d'échange.
- Les groupes de soutien visent à créer un lien de confiance avec le bénévole et le participant.
- Le roulement de personnel a été un enjeu régulier de l'organisme. Il peut mettre à mal le lien de confiance avec les participants. Le manque de soutien aux bénévoles peut générer des départs. « Quand quelqu'un quitte les gens sont déçus, tant les bénévoles que les participants, parce qu'il y a un attachement ». (ESD 22'50)
- Le relais de dossier constitue un enjeu qui peut nécessiter une nouvelle collecte de données auprès des participants.
- Des difficultés internes relatives à la gestion des données sont mentionnées à plusieurs reprises. « Une priorité serait de migrer vers une base de données plus performante ». (SI)

Constats et hypothèses

Certaines optimisations pourraient alléger la charge de travail administrative des salariés de l'organisme : une gestion facilitée des données, un allègement des responsabilités d'accueil, d'évaluation et de formation.

En développant de nouvelles façons de former et de soutenir les bénévoles (autoformation, micro-learning, ateliers en ligne) et en utilisant avec plus d'efficacité les technologies, l'équipe pourrait gagner en capacité. Des responsabilités allégées chez les salariés pourraient encourager la rétention des intervenants et par conséquent, la rétention des bénévoles. Il est à noter que le poids des responsabilités portées par la directrice semble important et gagnerait à être allégé.

Visibilité, communication, promotion de l'organisme

Quel est le message et comment est-il livré ?

En second lieu, nous nous attardons à la porte d'entrée de l'organisme. Comment celui-ci est-il connu des bénévoles ? Comment celui-ci cherche-t-il à se rendre visible et à atteindre de nouveaux publics ? Enfin, quel est le message livré par l'organisme à travers ses différentes vitrines et ses outils de promotion ?

- L'organisme collabore avec plusieurs organismes. Une collaboration avec le CÉGEP de Saint-Hyacinthe sollicite des témoignages de certains participants. L'organisme y a donc une vitrine dans un cours qui touche à un public étudiant. Des coanimations sont réalisées avec d'autres organismes ayant des liens communs (vision, approche, services).
- Le terme santé mentale cause un malaise chez les participants et le public en général selon la directrice. On y préfère le terme détresse émotionnelle qui choque moins.
- L'organisme a été majoritairement connu des bénévoles par des « annonces », mais la directrice mentionne qu'elle n'a pas besoin de réaliser de la publicité pour recruter des participants.
- Le message véhiculé par la vitrine web est « devenez bénévoles, découvrez l'amitié ».
- La directrice insiste sur la différence entre le rôle d'intervenant et celui de bénévole : « ils n'ont pas à intervenir sur la problématique de santé mentale. Ils ont vraiment à être l'ami qui est présent, qui écoute, qui change les idées ». (ESD 16'57)
- Certains bénévoles sont déçus, car ils ne rencontrent pas une relation d'amitié à travers leur jumelage.
- Certains bénévoles se proposent en tant que bénévoles pour briser leur propre isolement.

Questionnements

Voici quelques questions qui émergent des faits recueillis ci-haut. Est-ce que le message véhiculé dans la promotion de l'organisme est ajusté à la réalité ? Est-ce que celui-ci pourrait être adapté pour marquer davantage les diverses possibilités qu'offre le bénévolat à l'organisme ? En mettant en avant l'amitié, est-ce qu'on embellit la réalité et on dissimule les difficultés inhérentes au travail avec les problématiques de santé mentale ?

Est-ce que remplacer la découverte de l'amitié par « venez tisser des liens » par exemple, serait un message plus ajusté à la réalité ? Est-ce que l'image de l'organisme, le logo, pourraient davantage représenter cet état de liens tissés ? Est-ce que cette approche de tisseur de lien permettrait une distance plus facile à gérer par les bénévoles, en étant ni nécessairement un ami ni un intervenant ?

Au point de vue des public-cibles, est-ce que l'organisme pourrait utiliser davantage les lieux de rassemblements de Saint-Hyacinthe pour faire connaître son existence, que ce soit l'agora du CÉGEP de Saint-Hyacinthe pour rejoindre un public plus jeune, des lieux de récréation (bowling, aréna, autres) ou les centres d'achats locaux pour joindre de potentiels bénévoles, des personnes qui ont du temps à offrir ?

Accueil et formation

Modalités de diffusion de la formation et contenus

Le troisième aspect qui influence le recrutement et la fidélisation bénévole est celui de la formation. Une fois le contact établi avec un potentiel bénévole, comment celui-ci est accueilli et formé ? À quel engagement doit-il souscrire ? Quelles sont les conditions d'admission en tant que bénévole ? À quel type de formation et dans quelles circonstances celui-ci reçoit-il la formation ? Quelles sont les caractéristiques de cette formation ? Est-ce que cette formation répond au besoin des bénévoles en place ? Voici certaines informations essentielles retenues.

- La formation est donnée en cohortes qui se donnent généralement 2 fois par année. La formation se compose de 7 séances de 2 heures et est entièrement donnée en présentiel. Certains n'auront donc pas reçu la formation au moment du début de leur jumelage « ça fait peut-être en sorte qu'il n'a (le bénévole) peut-être pas les bons outils rapidement pour vivre une expérience qui soit positive assez vite pour ne pas se décourager et se dire, ce n'est pas pour moi le jumelage au Trait d'Union. » (ESD 12.46)
- Des enjeux d'horaires sont souvent soulevés par les bénévoles pour cause de travail et de famille.
- La formation joue un rôle dans l'évaluation du bénévole. « Mais il y a peut-être quelque chose à ce niveau-là, qui serait aussi à améliorer, à bonifier dans notre approche. "Tu vas avoir des formules de formation express, une formation qui serait donnée en ligne, comme ça la personne la suit à son rythme. Donc une formation en ligne, oui, mais on perd ce côté-là pour évaluer le candidat bénévole". (ESD 13'32)
- La formation a pour objectif de définir le rôle du bénévole.

- L'accueil et le soutien des intervenants est très apprécié par les bénévoles (SB).
- Près de la majorité des bénévoles ont suivi la formation il y a plusieurs années (10). Cinq ne l'ont pas encore suivie.
- Les bénévoles considèrent que le volet **Relation de jumelage** de la formation est le plus important. Le second est le volet relationnel. Le volet de santé mentale suit, mais avec une majorité de personnes en neutralité ou qui le considère moins important. Enfin, le dernier, pour qui le volet a le moins de mentions très important est celui du Trait D'Union.
- Les sujets de santé mentale les plus pertinents à aborder selon les bénévoles sont les suivants : les troubles anxieux arrivent en premier (9 mentions), la dépression, les troubles de la personnalité et la schizophrénie suivent (7 mentions chacun).
- Concernant le type de formation et son mode de diffusion, les bénévoles sont très partagés. La moitié penchent vers un mode en présentiel avec formateur (8 mentions). L'autre moitié préférerait le mode hybride (7 mentions), en autoformation exclusive ou mixte (6 mentions).
- Concernant le calendrier de formation, la plupart des bénévoles préfèrent un calendrier de diffusion étalé sur une longue période, entrecoupé de périodes sur le terrain, en jumelage (11 mentions). Recevoir la formation dans une période condensée est la formule la moins populaire.

Hypothèses

Nous n'avons pas été en mesure dans cette enquête de connaître l'opinion des résidents locaux (de la région de Saint-Hyacinthe) en lien avec leurs préférences en matière de formation. Il n'est donc pas possible de comparer les réponses données par les bénévoles présentement actifs au sein de l'organisme à celles données par des potentiels bénévoles. Nous ne pouvons donc pas déclarer avec certitude que certaines des méthodes (mode de diffusion, contenus, calendrier, etc.), liées à la formation ont entraîné des désistements de bénévoles potentiels.

En analysant les réponses des bénévoles présentement actifs, **il est cependant possible d'inférer que des améliorations peuvent être apportées à la formation pour s'assurer de répondre aux besoins d'un plus large public et par conséquent, contribuer à élargir le bassin de bénévoles potentiels.**

c) BESOINS NON RETENUS

Il est à noter que cette analyse contient également plusieurs constats sur les thèmes de la mobilisation des participants, ainsi que sur l'utilisation des technologies. Ces 2 thématiques n'ont pas été retenues comme des moteurs pour propulser le recrutement des bénévoles, priorité un de l'organisme. Bien que nous considérions ces thématiques comme des enjeux de l'organisme, ceux-ci ne seront pas développés en détails.

2. BESOIN D'AFFAIRES

Nous identifions le besoin d'affaires de l'organisme comme ceci : **l'organisme à besoin d'augmenter son taux de recrutement de bénévoles en plus de favoriser la fidélisation de ceux-ci.**

3. MÉTHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNÉES



Figure 1 — Méthodes de collecte de données

La collecte de données a été réalisée grâce à une variété de méthodes. En premier lieu, la collecte préliminaire s'est attardée à la vitrine Web de l'organisme. En analysant le mandat de l'organisme, le public desservi, les activités organisées par l'organisme, l'équipe de rédaction été en mesure de préparer un premier entretien semi-dirigé avec la directrice de l'organisme, Madame Sylvie Tétreault.

Cet entretien a constitué la collecte d'information principale de l'analyse et a livré des informations cruciales, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif, nous permettant de cibler les thématiques principales de notre analyse brute. Émergeant des contenus recueillis pour donner suite à l'entretien, 4 grands axes ont retenu notre attention : l'accueil et la formation des bénévoles, le recrutement et la visibilité de l'organisme, la mobilisation des participants, ainsi que la gestion interne et la technologie.

Faisant suite à cet entretien semi-dirigé, il a été possible de mettre la main sur les contenus de formation offerts aux bénévoles par l'organisme. Une analyse de ces contenus a donc été réalisée. Il en est ressorti des questionnements supplémentaires. Afin de répondre à ces questionnements issus de l'analyse de la formation ainsi que des 4 grands axes tirés de l'entretien semi-dirigé, deux publics-cibles ont été identifiés : les bénévoles et les intervenants.

Par à un questionnaire spécifique à chacun des groupes, nous avons recueilli les opinions et impressions de plus d'une vingtaine de membres ou salariés de l'organisme. La méthode du questionnaire a permis de recueillir des données qualitatives importantes, mais aussi des statistiques, données quantitatives, sur le profil des bénévoles en place et sur leur appréciation de la formation offerte.

En cumulant enfin les données tirées de l'entretien semi-dirigé, des questionnaires, de la vitrine web et du contenu de formation, des catégories principales et sous-catégories ont émergé. Les 4 axes ciblés plus tôt dans l'analyse se sont raffinés en six catégories de besoins distinctes.

En définitive, tel que mentionné précédemment, le recrutement des bénévoles est apparu comme le besoin principal se divisant en 3 sous-catégories : l'accueil et la formation des bénévoles, la visibilité de l'organisme et la gestion interne de l'organisme. La mobilisation des participants et l'utilisation des technologies n'ont pas été retenues dans cette analyse comme éléments à analyser.



Figure 2 : Catégorisation des besoins

4. PORTRAIT DES UTILISATEURS

Carmen Fortin



“

Âge: 61 ans
Genre: Femme
Ville: Saint-Hyacinthe, près du centre-ville
Habitation: Appartement
Famille: Elle vit seule depuis que ses deux filles ont quitté la ville il y a quelques années.

Occupation
Elle a pris sa retraite l'année dernière après plus de 10 à travailler en tant que préposée à l'entretien ménager dans un centre pour aîné.

Personnalité
Elle est une personne d'une grande patience qui sait écouter ce que les autres ont à dire, mais qui aime également raconter les exploits de ses filles et de ses petites-filles. Elles adorent gâter ses petites-filles lorsqu'elles viennent la visiter, ce qui arrive une fois tous les 3-4 mois environ.

Motivation
Elle a envie de rencontrer des gens et de se faire de nouveaux amis. Elle veut se sentir utile au sein de sa communauté et trouve intéressant de pouvoir briser son sentiment d'isolement en aidant une autre personne à en faire autant.

Compétences technologiques
Ses compétences de la technologie se limitent aux réseaux sociaux (Facebook, Pinterest) où elle passe beaucoup de ses soirées. Elle aime beaucoup pouvoir voir des photos de sa famille qui ne vient pas la visiter aussi souvent qu'elle aimerait. Elle passe aussi beaucoup de temps sur Pinterest, car elle aime trouver de belles images à envoyer à ses filles sur Messenger.

Christine Gagnon



“

Âge: 52 ans
Genre: Femme
Ville: Saint-Hyacinthe, secteur St-Thomas d'Acquin
Habitation: Maison
Famille: Mère de trois adolescents et divorcée depuis 3 ans, elle vit dans la même routine depuis trop longtemps.

Occupation
Secrétaire à l'accueil de l'école primaire de son secteur. Elle s'occupe également des communications sur la page Facebook et du site internet de l'école. Elle pourra prendre sa retraite dans 15 mois et cherche déjà comment elle pourra occuper son temps lorsqu'elle y sera.

Personnalité
C'est une personne compatissante, mais qui est facilement influencée par les problèmes des autres. Elle sait écouter, mais ressent un sentiment d'impuissance devant certaines situations familiale dont elle est témoin et pour lesquelles elle aimerait bien pouvoir faire quelque chose.

Motivation
Ses enfants étant rendus grands, elle a du mal à retrouver une vie sociale et commence à se sentir inutile. Elle est donc à la recherche d'une expérience qui lui permettra de se sentir utile au sein de sa communauté.

Compétences technologiques
Elle se débrouille très bien avec la technologie, elle a un téléphone intelligent et un portable sur lesquels elle arrive à faire tout ce dont elle a envie. Bien sûre, il lui arrive parfois de ne pas comprendre comment fonctionnent certaines choses, mais lorsque ce genre de situation survient, elle demande l'aide de ses fils.

Gaétan Bergeron



“

Âge: 67 ans

Genre: Homme

Ville: Saint-Jude

Habitation: Maison de location

Famille: Il vit seul depuis le décès de sa femme il y a 3 ans. Son fils unique habite en ville et est très occupé.

Occupation

Après 40 ans de service dans la même entreprise de coupe de viande, il a pris sa retraite il y a 7 mois.

Personnalité

Il est généreux et compatissant. Un peu nerveux lorsqu'il sort de sa zone de confort, mais s'adapte assez facilement lorsqu'une personne prend le temps de lui expliquer. Sympathique, il peut parler à n'importe qui, mais est parfois maladroit dans ses propos.

Motivation

Comme son univers social tournait autour du travail, il n'a pas un grand réseau d'amis. Il cherche une activité qui lui fera rencontrer de nouvelles personnes et cherche à se rendre utile. Il s'intéresse beaucoup aux problèmes de santé mentale, puisqu'il a un frère qui a souffert de dépression pendant plusieurs années et c'est pourquoi il s'est beaucoup intéressé à l'organisme lorsqu'il l'a découvert dans une publicité.

Compétences technologiques

Il possède des compétences technologiques assez limitée. Il ne ressent pas le besoin d'avoir de tablette ou de portable. Son fils lui a fait acheter un cellulaire qui flippe il y a 5 ans et ça lui suffit amplement.

Jérémy Tremblay



“

Âge: 23 ans

Genre: Homme

Ville: Saint-Pie

Habitation: Maison de son enfance

Famille: Il est célibataire et vit chez ses parents le temps de terminer ses études.

Occupation

Il est étudiant à temps plein dans un programme de science de la nature au Cégep de Saint-Hyacinthe. La fin de semaine, il travaille dans une épicerie en tant que commis dans le département des fruits et légumes.

Personnalité

Il est ambitieux et ouvert d'esprit. Il s'intéresse à tout et a beaucoup d'entregent. Dans ses temps libres, il aime bien passé du temps avec ses amis ou jouer à des jeux vidéos en ligne.


Motivation

Le bénévolat est une expérience qui paraît bien sur un CV. Il en avait fait par obligation lorsqu'il était au secondaire, mais avait bien aimé l'expérience. Cette fois, il aimerait faire du bénévolat dans un domaine qui pourrait lui ouvrir des portes pour son avenir.

Compétences technologiques

Ses compétences technologiques sont très bien développées. Il possède un portable, une tablette et un téléphone intelligent avec lequel il fait un peu de tout. Il est généralement la personne que ses parents et grands-parents appellent pour régler les problèmes de technologie.

Marie-Ève Pelletier



“

Âge: 34 ans
Genre: Femme
Ville: Saint-Hyacinthe, secteur Douville
Habitation: Maison
Famille: Elle a trois enfants donc le plus vieux vient tout juste d'avoir 5 ans.

Occupation

Elle possède une formation de travailleuse sociale, mais elle est maman à la maison depuis son premier congé de maternité.

Personnalité

Elle est attentionnée et très patiente. Elle est créative et elle adore trouver différentes activités à faire avec ses enfants et possède une belle imagination pour le faire.

Motivation

Bien qu'elle adore passer du temps avec ses enfants, le contact avec d'autres adultes lui manque beaucoup. Elle aimerait bien rencontrer des gens et se créer des relations sociales en dehors de son cercle familial.

Compétences technologiques

Elle se débrouille assez bien avec la technologie. Elle passe beaucoup de temps sur les réseaux sociaux et aime bien faire des montages tant photo que vidéo pour immortaliser ses moments passés avec sa petite famille.

Parmi les personas créés, trois (Carmen, Christine et Gaétan) représentent un aperçu de la population actuelle des bénévoles œuvrant au sein de l'organisme en contexte de jumelage. Les deux autres (Jérémy et Marie-Ève) incarnent des bénévoles potentiels qui représentent des publics susceptibles de devenir bénévoles.

Caractéristiques pouvant influencer les apprentissages et le transfert dans le milieu de jumelage

Compétence technologique : Compte tenu de leurs compétences technologiques plus limitées, Carmen et Gaétan pourraient rencontrer quelques difficultés à accéder à des contenus de formation ou à des ressources en ligne. Par conséquent, certains éléments pourraient manquer à leurs apprentissages. D'un autre côté, Jérémy et Marie-Ève pourraient, quant à eux, être davantage intéressés par cette option qui leur permettrait une plus grande flexibilité pour accomplir la formation, mais également un accès constant aux ressources.

Contrainte de temps :

Marie-Ève ne peut pas se libérer quand elle le veut. Elle doit fonctionner selon les disponibilités de son mari. Il pourrait donc être plus difficile pour elle de se présenter à des formations en présentiel plusieurs fins de semaine en ligne. Le contenu en ligne pourrait donc lui permettre d'avoir accès au contenu de formation et elle pourrait se rendre sur place à quelques occasions pour une formation sur les contenus les plus essentiels. Elle pourrait également en profiter pour discuter avec les intervenantes au sujet des questions qu'elle a notées pendant sa formation en ligne.

En étant étudiant à temps plein, Jérémy doit souvent travailler les fins de semaine. Il ne peut donc pas manquer plusieurs samedis en ligne pour se présenter à une formation. D'ailleurs, il est généralement plus concentré sur ses apprentissages lorsqu'il est seul. En ayant une formation en ligne, il peut se permettre de faire cette formation à des moments qui conviennent le mieux à son horaire chargé. Il veut bien se déplacer pour quelques formations en présentiel, mais à condition que celles-ci n'aient pas lieu pendant la fin de session.

Surcharge cognitive :

De manière générale, un apprenant ne retient que quelques-unes des informations qu'il a apprises dans une formation, et celles-ci correspondent principalement aux informations qu'il juge nécessaires pour le long terme. Par conséquent, pour obtenir une intégration plus effective des apprentissages dans le milieu, il faut des formations plus courtes et plus significatives pour les apprenants. Ainsi, peu importe le persona concerné, il serait plus efficace d'alléger la formation ou de l'étendre sur une plus longue période, afin que les apprentissages puissent être directement liés à leurs situations de jumelage et les stratégies proposées plus efficacement intégrées.

Âge :

Pour Carmen, Christine et Gaétan qui ont terminé l'école depuis bien longtemps, il peut être plus difficile de retrouver des stratégies d'apprentissage. Par conséquent, il serait préférable d'offrir plusieurs occasions d'acquérir des informations ou d'avoir accès à des ressources auxquelles ils pourraient se référer à tout moment.

5. PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE VS PORTRAIT DE LA SITUATION IDÉALE

a) Recrutement de bénévoles :

Portrait de la situation actuelle :

L'analyse des données collectées soulève que l'organisme est aux prises avec une difficulté à recruter des bénévoles. « Le recrutement est à son plus bas taux en 25 ans. » (ESD 3'00) C'est la problématique principale qui les empêche de répondre aux besoins de tous les participants.

Actuellement, l'organisme compte 40 bénévoles actifs pour répondre à une centaine de demandes annuelles, avec une liste d'attente qui risque de s'allonger. Certains demandeurs attendent depuis cinq ans, ce qui décèle un besoin grandissant de services. Des critères rigoureux pour devenir bénévole peuvent également contribuer à la difficulté de recrutement. Il y a également un manque de recrutement chez les hommes bénévoles et une difficulté à rejoindre un public plus large et plus jeune pour devenir bénévole.

	Situation actuelle	Situation idéale
Recrutement de bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de bénévoles • Demande élevée et croissante pour jumelage • Critères de sélection des bénévoles nombreux. • Bénévoles majoritairement retraités • Bénévoles majoritairement femmes. • Perception positive de l'accueil chez les bénévoles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Équilibre entre la demande et l'offre (60 bénévoles de plus) • Plan de recrutement bénévole mis en place • Mettre l'emphase sur les qualités d'un bon bénévole sur les vitrines de l'organisme • Joindre des publics-cibles plus jeunes (CÉGEP) • Recruter dans des lieux de loisirs privilégiés par les hommes

Portrait de la situation idéale :

Les stratégies de recrutement auraient été ajustées pour cibler un public plus large et diversifié, notamment les hommes et les jeunes. Les critères de sélection pour devenir bénévole auraient été assouplis pour élargir le bassin de candidats. Des campagnes publicitaires ciblées et efficaces contribueraient à la visibilité de l'organisme.

b) La gestion des données

Portrait de la situation actuelle :

La gestion des données internes constitue un enjeu dû à l'instabilité de l'équipe et au nombre limité d'employés ce qui affecte leur capacité à soutenir les bénévoles, à répondre à leurs questionnements, à diriger les participants vers les ressources appropriées... En conséquence, il est difficile de garder ce lien de confiance avec les participants et parallèlement avec les bénévoles qui se sentent démunis.

	Situation actuelle	Situation idéale
Gestion interne	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des données difficile • Roulement de personnel fréquent • Transfert de dossier ardu • Lenteur des bases de données (systèmes informatiques) • Capacité de l'équipe limitée par le nombre d'employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement dans un système de gestion des données plus performant • Implantation d'un système de partage/gestion des dossiers efficace

Portrait de la situation idéale :

Grâce à l'instauration d'un nouveau système de gestion de données, les tâches administratives des salariés sont allégées. Les intervenants sont davantage disponibles pour accueillir et encadrer les bénévoles. Les groupes de soutien et d'échange sont multipliés ce qui aide à créer des liens de confiance entre les intervenants, les participants et les bénévoles. Une refonte de la formation pour adapter son contenu aux besoins des bénévoles dépendamment de leur rôle (tâche administrative ou jumelage). Les intervenants décident en évaluant les bénévoles de donner des ateliers complémentaires au cours de l'année. De nouvelles façons plus flexibles de former les bénévoles ou par une utilisation améliorée des technologies (mode à la carte, micro-learning en autoformation).

c) Visibilité de l'organisme, communication et promotion

Portrait de la situation actuelle :

Le message véhiculé pour recruter : « venez vous faire un ami » ne reflète pas le rôle présumé du bénévole. Le message est parfois contradictoire, le rôle du bénévole également ce qui fait que le bénévolat ne peut pas répondre à tous les besoins relationnels. De plus, certains bénévoles sont déçus, car ils ne rencontrent pas une relation d'amitié. Certains viennent se proposer en tant que bénévoles pour briser leur propre isolement.

	Situation actuelle	Situation idéale
Visibilité de l'organisme, communication et promotion	<ul style="list-style-type: none">• Message véhiculé ambigu qui peut causer des déceptions et difficulté de fidélisation des bénévoles.• L'organisme n'est pas suffisamment visible pour recruter des bénévoles potentiels• Ouverture et collaboration avec d'autres organismes.	<ul style="list-style-type: none">• Message ajusté qui met davantage l'accent sur la création de liens interpersonnels et sur les qualités recherchées chez les bénévoles.• Campagne de promotion de l'organisme et soutien de la visibilité par une personne dédiée (employé ou bénévole).• Utilisation des lieux et outils de communication des organismes collaborateurs

Portrait de la situation idéale :

Le message de l'organisme dans sa promotion reflète de manière réaliste le rôle du bénévole et des attentes plus simples envers lui. Il met l'accent davantage sur la création de liens et la relation de jumelage que sur l'amitié. En plus, il est adapté pour cibler des publics variés afin répondre à leurs préoccupations spécifiques. On entend parler sur les activités de l'organisme et la valorisation des efforts des bénévoles grâce à l'ouverture de l'organisme sur d'autres partenariats et l'utilisation de lieux de rassemblement locaux ainsi que par la communication à travers les médias variés.

d) Accueil et formation

Portrait de la situation actuelle :

La formation actuelle, composée de sept sessions de deux heures et entièrement donnée en présentiel dans une période condensée, pose des problèmes d'accessibilité pour certains bénévoles, notamment en termes de disponibilité des bénévoles pour suivre la formation. Certains n'ont pas reçu la formation au moment du début de leur jumelage. Par conséquent, ils sont découragés une fois confrontés à la réalité de leur rôle et au type de clientèle. De plus, la formation semble axée sur la relation de jumelage, mais comporte également des volets de formation sur les troubles anxieux, la dépression, les troubles de la personnalité, la schizophrénie... alors qu'elle devrait avoir pour objectif de définir le rôle du bénévole.

	Situation actuelle	Situation idéale
Accueil et formation	<ul style="list-style-type: none">• 2 cohortes par année, 14 heures de formation en 7 séances• Mode de diffusion en présentiel exclusivement avec formateur• Contenus répertoriés en 4 grands thèmes pour un total de 170 pages de matériel de formation.• Difficulté d'intégration du rôle de bénévole.	<ul style="list-style-type: none">• Formation adaptée au besoin du bénévole en temps et lieu• Micro-learning en format autoformation pour des sections à réaliser à son rythme• Contenus adaptés à la réalité du jumelage (sujets de santé mentale)• Calendrier de formation continue diffusée tout au long de l'année• Convier les bénévoles expérimentés pour des ateliers de formation (partage expérientiel)

Portrait de la situation idéale :

Un calendrier de formation étalé sur une période longue, séparée en courtes sections entrecoupées de périodes pratiques semblerait convenir à un plus grand nombre. Pour ajouter à la flexibilité, la formation pourrait être livrée dans un mode à la carte, grâce à du micro-learning en autoformation. Les contenus seraient également être ajustés au besoin du bénévole et certains pourraient être allégés. Plutôt que de répertorier l'ensemble des problèmes de santé mentale, par exemple, il pourrait être envisagé de traiter les principaux et de compléter au besoin en fonction du jumelage. Un calendrier de formation circulaire avec divers ateliers donnés au cours de l'année pourrait être envisagé également et s'inscrirait dans une démarche d'échange et de formation continue.

6. BESOINS FONCTIONNELS

La formation des bénévoles du Trait d'Union Montérégien peut avoir les besoins fonctionnels suivants :

Niveau des équipes

- **Efficacité dans le travail, la communication et la collaboration.**
 - Permettre aux bénévoles d'établir et maintenir des relations positives.
 - Fournir des stratégies de communication efficace.
 - Faciliter la collaboration constructive pour atteindre des objectifs communs.

Niveau des individus

- **Réactivité aux besoins des participants avec empathie, compassion et écoute active.**
 - Fournir des activités et des soutiens adaptés aux besoins des participants.
 - Exprimer la compassion, en se souciant du bien-être des participants.
 - Faire preuve d'écoute active, en prêtant attention aux participants et en les encourageant à s'exprimer.
- **Présentation des rôles et responsabilités du bénévolat au Trait d'Union Montérégien.**
 - Appréhender la mission de l'organisme, son approche et ses valeurs.
 - Permettre au bénévole de créer des activités et des soutiens adaptés au besoin du participant.
- **Jumelage avec des individus ayant des problèmes de santé mentale.**
 - Préparer le bénévole à apprendre sur les problèmes de santé mentale.
 - Permettre d'identifier les signes et les symptômes de détresse émotionnelle
 - Permettre d'acquérir des directives pour réagir efficacement.

7. OBJECTIF D'AFFAIRE

L'objectif de haut niveau de l'organisation qui justifie la valeur d'entreprendre ce projet est d'améliorer le processus de recrutement de bénévoles pour répondre à la demande croissante et assurer le bon fonctionnement de l'organisme. Cet objectif est identifié comme une priorité majeure pour l'organisme, car le recrutement de bénévoles est fondamental pour le fonctionnement du système de jumelage, qui est le premier service offert aux participants et qui requiert une équation un bénévole/un participant.

8. OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Objectifs d'apprentissage (visent les bénévoles) :

Module 1 : le Trait d'Union Montérégien

Compétence : À la fin de ce module, le bénévole aura pris connaissance de l'histoire de l'organisme, sa mission, ses valeurs et son approche alternative en santé mentale.

- **Expliquer les objectifs du parrainage**
- **Décrire les valeurs de l'action communautaire autonome du TUM.**
- **Identifier les services offerts au Trait d'Union Montérégien**
- **Assimiler l'approche alternative en santé mentale.**

Module 2 : la santé relationnelle

Compétence : À la fin de ce module, le bénévole sera en mesure de décrire l'impact des relations interpersonnelles pour maintenir une bonne santé physique, mentale et cognitive et de développer ses habiletés de communication (relationnelles et sociales).

- **Comprendre l'impact des relations interpersonnelles**
 - Identifier les différents aspects des relations interpersonnelles et comprendre comment ils peuvent affecter la santé physique, mentale et cognitive.
 - Déterminer les mécanismes par lesquels les relations interpersonnelles peuvent influencer le bien-être général.
- **Développer des compétences en communication**
 - Apprendre et pratiquer des techniques de communication efficaces, y compris l'écoute active, l'expression claire des sentiments et des pensées.
 - Appliquer ces compétences de communication dans diverses situations, y compris les interactions avec les amis, la famille, les collègues et d'autres personnes importantes dans la vie du bénévole.

Module 3 : la santé mentale

Compétence : À la fin de ce module, le bénévole sera en mesure de distinguer les problèmes de santé mentale propre à sa situation de jumelage.

- **Distinguer les différents types de problèmes de santé mentale.**
- **Développer des stratégies pour prendre soin de sa santé mentale et celle du participant.**

Module 4 : la relation de jumelage

Compétence : À la fin de ce module, l'apprenant sera en mesure de savoir agir avec le participant.

- **Être en mesure de décrire les différentes responsabilités du bénévole.**
- **Être capable de déterminer les besoins du participant.**
- **Maintenir les limites personnelles et professionnelles tout en fournissant un soutien efficace.**

9. ANALYSE DES CAUSES PROFONDES

Variables de performance	Organisation (Le Trait d'Union Montérégien)	Processus (Jumelage et formation)	Équipe (Intervenants)	Individu (Bénévoles)
Mission	La mission de l'organisation est de prévenir l'apparition de symptômes de dépression et d'anxiété liés à la perte d'autonomie et du vieillissement. La mission s'inscrit dans une réalité socio-culturelle complexe et est soutenue/permise par le gouvernement en place.	Le processus de jumelage avec bénévole est soutenu par un intervenant. Il vise à briser l'isolement des participants par des rencontres régulières sur une période donnée. Le processus de formation vise à outiller les bénévoles à offrir ce service.	La mission d'équipe est de réaliser des interventions, de faire de la prévention en santé mentale et lutter contre la stigmatisation envers les problèmes de santé mentale. L'équipe d'intervenants offre la formation donnée aux bénévoles.	Les volontaires sont bénévoles. Ces individus cherchent souvent à briser leur propre isolement en participant au programme. Ceux-ci n'ont pas nécessairement un intérêt particulier pour la santé mentale.
Système	L'organisation fournit un cadre et des lieux pour permettre la tenue de formations, de rencontres et d'activités cohérentes à sa mission.	Le système d'évaluation des bénévoles se confond partiellement avec le système de formation.	L'équipe rencontre des difficultés de passation de dossiers, d'utilisation des systèmes de données et des outils de communication.	Les individus n'ont pas toujours les outils nécessaires pour réaliser leur jumelage, la structure de diffusion de formation étant en cause.
Capacité	L'organisme est limité quant à sa capacité financière. Cela impacte la composition de l'équipe de salariés et ses possibilités de promotion des services ou besoins.	Le processus de jumelage a une contrainte d'équation un pour un. Le processus de formation est contraint par la nécessité de former des cohortes.	L'équipe subit une rotation de personnel fréquente, ce qui impacte sa capacité à soutenir les bénévoles.	Les individus ne peuvent prendre en charge plus d'un participant à la fois généralement. Les enjeux de santé mentale peuvent être perturbants et difficiles à gérer.
Motivation	Il n'existe pas de système de reconnaissance institutionnalisé pour les bénévoles au sein de l'organisation, mis à part quelques gratifications. On ne relève pas d'avantages municipaux ou gouvernementaux à être bénévole.	Les processus de formation, dont la longueur de son parcours, la complexité de son contenu, son mode de diffusion peuvent influencer la motivation de potentiels bénévoles.	L'équipe fonctionne bien lorsque celle-ci demeure stable. Elle pourrait bénéficier de plus de motivation en facilitant le travail avec les outils technologiques.	Les bénévoles sont motivés par la possibilité de créer des liens d'amitié. Ceux-ci peuvent être démotivés par la réalité des personnes à soutenir au cours du jumelage que ce soit leur genre, leurs habitudes de vie, leurs problèmes de santé mentale.
Expertise	L'organisation est structurée et détient une expertise dans son domaine d'exercice. Celle-ci nécessite peut-être de l'aide externe pour ses communications et promotion.	Les processus de formation en place visent à offrir l'expertise nécessaire aux bénévoles pour exercer leur jumelage.	L'équipe détient l'expertise en intervention. Celle-ci pourrait potentiellement développer son expertise en andragogie, étant responsable de la formation des bénévoles.	Le niveau d'expertise requis pour être bénévole est peut-être trop élevé. Un ajustement aux exigences pourrait faciliter l'accueil d'un plus grand nombre de bénévoles et démocratiser davantage la création de nouveaux liens interpersonnels.

Matrice de Swanson

MISSION

La mission de l'organisme le Trait d'Union Montérégien est de prévenir les symptômes d'anxiété et de dépression chez les personnes en perte d'autonomie due au vieillissement. En considérant le matériel de formation, on peut estimer cependant que l'organisme cherche à couvrir un plus large spectre de problématiques en santé mentale que ces deux dernières. Est-ce que ce spectre s'avère trop ambitieux ?

Par son processus de jumelage, l'organisme vise à briser l'isolement. Le processus de formation vise à outiller adéquatement les bénévoles afin qu'ils puissent pourvoir cet accompagnement. Les intervenants qui composent l'équipe ont pour mission d'accompagner les bénévoles, de les former et de diriger les participants aux ressources appropriées à leur situation.

On relève un but fréquent chez les bénévoles : ceux-ci visent eux-mêmes à briser leur propre isolement en se portant volontaires. Certains cherchent même à développer une nouvelle amitié.

Cette attente n'est pas toujours en adéquation avec les problématiques sociales vécues par la clientèle.

SYSTÈME

Au niveau du système, on observe que le processus d'évaluation du bénévole se confond parfois au processus de formation. Il serait peut-être recommandable d'isoler ces deux aspects. La formation pourrait être destinée qu'aux personnes sélectionnées préalablement. Un système de sélection plus précis pourrait répondre à ce besoin.

Au sein de l'équipe, le système de passation de dossier, particulièrement lors de changement de personnel peut constituer un enjeu. La structure de diffusion de la formation peut également limiter l'acquisition des outils pour les bénévoles, comme celle-ci n'est pas offerte sur une base régulière.

CAPACITÉ

L'organisme doit composer avec des ressources limitées. Le processus de jumelage circonscrit la capacité de l'équipe de bénévole. Peut-être que d'autres méthodes pourraient être envisagées à l'extérieur du jumelage, la méthode « par le participant — pour le participant », pour citer un exemple. Il est évident que la lourdeur de certaines problématiques de santé mentale peut être un enjeu qui limite les possibilités de jumelage.

MOTIVATION

Il n'existe pas selon nos informations de système de reconnaissance ou de compensations incitatives pour développer et soutenir l'engagement bénévole (crédit d'impôt par exemple). Cette avenue pourrait être considérée en sollicitant les divers paliers de gouvernements dans le but d'accroître la motivation et par conséquent, le recrutement bénévole.

Il est également important de souligner que la longueur du parcours de formation, la complexité et la quantité de contenus couverts et le mode de diffusion peuvent avoir un impact sur l'engagement bénévole.

Le message véhiculé par l'organisme, qui focalise particulièrement sur l'amitié potentielle, peut entrer en contradiction avec les réalités plus difficiles du public-cible et démotiver certains bénévoles.

EXPERTISE

Enfin, l'expertise en intervention est bien sûr le fer de lance de l'organisme. Il est cependant à se questionner : quelles compétences en intervention les bénévoles doivent-ils maîtriser ? Rappelons qu'il est fondamental pour l'organisme de différencier le rôle du bénévole de celui de l'intervenant. Sachant que le terme « ami » peut être tendancieux et causer des déceptions chez certains bénévoles, quel terme serait le plus approprié pour définir le rôle de celui-ci ? Y répondre précisément permettrait de mieux gérer les attentes envers la réalité de jumelage.

10. ÉVALUATION SOMMATIVE — CRITÈRES DE SUCCÈS

a) Les critères de succès

Axe de performance selon le tableau de bord prospectif (Bergeron 2000 : 7)

Axe	Déterminant de performance à traduire en indicateurs	Indicateurs
Financier	NA	
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rétention de nouveaux bénévoles ▪ Recrutement de nouveaux bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de satisfaction des bénévoles ▪ Taux de recrutement des bénévoles
Processus interne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité du service de jumelage ▪ Qualité de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de satisfaction des participants ▪ Temps de réponse aux appels de service ▪ Taux de réussite en formation
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le potentiel des salariés ▪ Capacité du système de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de satisfaction des employés ▪ Disponibilité de l'information

Les critères de succès de l'intervention seront identifiés au niveau de trois axes : au niveau des clients l'indicateur de succès sera mesurable par l'augmentation du taux de recrutement de bénévoles. Ils peuvent également être déterminés par l'évaluation de la satisfaction des nouveaux bénévoles par rapport à la pertinence de la formation et au mode de diffusion ainsi que par rapport à leur expérience de jumelage.

Le deuxième axe concerne le processus interne, les indicateurs seront le taux de satisfaction des participants en tant que prestataires de service. Par ailleurs, on peut mesurer le taux de réussite dans les évaluations des compétences des bénévoles à la fin de chaque module et/ou à la fin du parcours de la formation. De plus, le temps de réponse aux appels de service sera un indicateur de performance.

Au niveau du troisième axe qu'est l'apprentissage organisationnel, les indicateurs seront le taux de satisfaction des employés par rapport à la capacité du système de gestion et la disponibilité de l'information c'est-à-dire la facilité dans l'accès aux des ressources éducatives nécessaires à l'acquisition de compétences pour s'approprier le nouveau système de gestion, le transfert de dossiers.

b) Stratégies d'évaluation et de suivi

Pratique en milieu de travail

Considérant le suivi et l'évaluation comme faisant partie de la formation en tant que 4e étape du processus de transfert et offrant l'occasion pour que l'apprenant soit en mesure de mettre en pratique les apprentissages qui ont été effectués. Comme mentionné précédemment, la formation en alternance permet de créer une complémentarité entre ce qui est vu en formation et ce qui se produit sur le terrain.

Nous priorisons les exercices pratiques liés à l'objectif d'apprentissage en question. Il nécessite d'adapter ses apprentissages au contexte. On parle plus ici de résolution de problèmes. Il faut donc amener l'apprenant à résoudre des problèmes réels afin qu'il soit capable de transférer pleinement ces apprentissages. Il peut s'agir de la situation où le bénévole aura son premier contact avec un participant pour évaluer sa capacité à gérer la communication, l'écoute et l'interaction avec ce dernier. Dans cette approche, nous suggérons que l'évaluation s'effectue par l'observation et accompagnée d'une rétroaction positive. Cela permet d'augmenter chez le bénévole la confiance en soi le sentiment d'efficacité personnelle.

Les discussions en groupe ou les réunions de retour d'expérience

L'intervenant organise une discussion en groupe où les apprenants peuvent partager leurs idées et poser des questions sur le sujet abordé (mise en situation) et communiquer la rétroaction reçue de la part de leurs collègues apprenants. Cette pratique coopérative permet aux apprenants de valider leur compréhension du contenu de la formation et de consolider leurs acquis. Cette stratégie permet également d'enrichir les expériences et de créer un réseau de collaboration entre les bénévoles afin de se soutenir dans la pratique de leur rôle en milieu de travail et d'évaluer leur niveau de compréhension.

c) Les outils d'évaluation et de suivi

La grille d'observation et de suivi (annexe 1)

Nous suggérons que l'évaluation du transfert soit réalisée à l'aide d'une grille à échelle descriptive. Elle comporte des échelons décrivant, pour chacun des niveaux, les caractéristiques recherchées et les comportements types attendus (manifestations observables). Le fait qu'elle soit basée sur des données qualitatives pourrait produire des synthèses plus révélatrices dans une perspective d'amélioration continue. Nous

recommandons d'utiliser la grille dans son ensemble pour une tâche globale et complexe comme dans la pratique en milieu de travail. Cette grille permet de conserver des traces de la progression des apprentissages.

Parallèlement et dans le but de favoriser la rétroaction et la régulation, nous avons ajouté une section métacognitive destinée au bénévole. Cela permettra à faire réfléchir l'apprenant sur son apprentissage et à exercer un son esprit critique. et à participer significativement dans le suivi du développement de ses compétences.

La grille de coévaluation (annexe 2)

Dans la même perspective, nous suggérons l'utilisation des grilles de coévaluation entre les pairs ou entre intervenant et apprenant d'une part pour impliquer davantage les apprenants dans le processus d'évaluation et d'autres pour contribuer à promouvoir l'apprentissage collaboratif et le développement des compétences. Nous recommandons fortement de jumeler un bénévole expérimenté et un nouveau pour tisser une relation de confiance notamment.

d) Contraintes au sein de l'environnement

Certaines contraintes peuvent aller à l'encontre de nos objectifs. Citons les contraintes d'ordre humain notamment la motivation et l'intérêt des Bénévoles : l'absence d'un système de reconnaissance institutionnalisé pour les bénévoles au sein de l'organisation peut affecter la motivation chez les bénévoles.

D'un autre côté, les contraintes d'ordre physique comme la charge de travail peuvent affecter la performance des bénévoles en apprentissage et réciproquement dans la qualité du jumelage si elle est importante. Il faut s'assurer que la charge de travail est suffisante, mais non conflictuelle pour concilier formation et travail et assurer l'atteinte des objectifs de formation.

Contraintes d'ordre humain : le nombre limité de membres du personnel affecte la capacité de l'équipe à répondre aux besoins des bénévoles notamment la disponibilité des intervenants pour encadrer les bénévoles en milieu de travail pendant la période de formation. Nous considérons que le soutien à l'intérieur de l'environnement de travail est indispensable pour favoriser le transfert. Par ailleurs, les préjugés et les stigmates associés à la santé mentale peuvent affecter le recrutement ou la rétention des bénévoles une fois affrontés à cet aspect.

Contraintes d'ordre technologique et matériel : les bénévoles peuvent ne pas être très à l'aise pour suivre une formation en ligne par manque d'habiletés en technologies. De surcroît, les enjeux de gestion peuvent également entraver temporairement le rôle des intervenants dans l'encadrement des bénévoles de même que lors de l'installation d'un nouveau système de gestion.

Corrélativement, des contraintes d'ordre financier peuvent limiter la possibilité de bonifier la reconnaissance des bénévoles au sein de l'organisation ce qui peut compromettre la motivation des bénévoles et par conséquent leur rétention.

CONCLUSION

En conclusion, cette analyse de besoin a fait ressortir plusieurs pistes de solution pour permettre à l'organisme de s'actualiser. Parmi les besoins identifiés, le principal concerne le recrutement des bénévoles. En effet, le service de jumelage requérant un bénévole pour chaque participant, il est important pour répondre à une demande croissante de participant d'arriver à recruter davantage de bénévoles. Ainsi, il est conseillé à l'équipe de cibler le recrutement de ses bénévoles dans des endroits clés où ils pourront atteindre, par la publicité ou autre, les publics qui manquent actuellement à leurs besoins (ex. les hommes). De plus, une analyse du message véhiculé aux bénévoles nous amène à conseiller certains ajustements. Considérant que la relation d'amitié est mise de l'avant, les attentes des bénévoles peuvent être différentes des attentes de l'organisme à leur égard. Ainsi, il est proposé à l'organisme d'ajuster ce message afin que celui-ci crée des attentes moins élevées au niveau des relations d'amitié et davantage axées sur le rôle du bénévole.

Certains axes secondaires ont également été abordés au cours de cette analyse. Parmi eux, la formation destinée aux bénévoles a été abordée. Pour celle-ci, nous conseillons une bonification au niveau de la modalité. Comme mentionné dans cette analyse, nous pensons qu'une formation plus adaptée pourrait être mise en place afin de répondre aux besoins des bénévoles actuels et potentiels. En offrant une partie du contenu en ligne, la formation en présentiel en serait allégée sans qu'une partie du contenu soit coupé. L'allègement de la formation permettrait à plus de personnes de venir participer à la formation et représenterait une charge de travail moins importante pour les intervenants peu nombreux et déjà bien occupés. Au niveau de la gestion interne, une amélioration des systèmes informatiques et des logiciels de transfert de données permettraient également une meilleure communication au sein de l'équipe. Toutefois, nous sommes conscients que des contraintes financières peuvent être à l'origine de ce problème.

Enfin, une analyse plus approfondie a mis en lumière un besoin potentiel de différencier la formation et l'évaluation des bénévoles. Des objectifs pédagogiques liés à la formation actuelle et des outils d'évaluation et de suivi des bénévoles ont été suggérés afin de mettre en œuvre les solutions proposées tout en conservant les points importants déjà mis en place au sein de l'organisme.




Annexe 1

Grille d'observation à échelle descriptive				
Module 4 — la relation de jumelage				
Section destinée à l'intervenant				
Cochez le niveau de la qualité d'exécution pour chacun des critères énumérés.				
Critères	Manifestations observables			
	À développer	En développement	Au seuil d'entrée	Au-delà des attentes
Savoir agir avec le participant lors de la relation de jumelage.	<ul style="list-style-type: none"> Le bénévole fait les premiers pas pour développer la relation. 	<ul style="list-style-type: none"> Le bénévole fait les premiers pas pour développer la relation. Le bénévole suit les règles de communication de base (se souvenir des prénoms et complimenter). 	<ul style="list-style-type: none"> Le bénévole prend des risques et multiplie les occasions de socialiser. Le bénévole démontre une sensibilité envers les émotions du participant. 	<ul style="list-style-type: none"> Le bénévole partage ses propres sentiments de manière authentique. Le bénévole manifeste de la curiosité et de l'intérêt envers le participant.
	○	○	○	○
Section destinée au bénévole				
Mise au point de mes apprentissages				
Mes points forts		Les points à améliorer		
.....			
.....			
.....			
Défis personnels et moyens pour améliorer la qualité de mes apprentissages				
1 ^{er} défi		Moyen concret et pertinent pour y arriver		
.....			
.....			
.....			
2 ^e défi		Moyen concret et pertinent pour y arriver		
.....			
.....			
.....			

Signature.....

date.....

Annexe 2

Grille de coévaluation (bénévole)			
Nom du bénévole.....		Date.....	
Module 2 : la santé relationnelle			
Contexte : groupe de discussion			
Compétence : développer des habiletés de communication.			
Afin de mieux constater la progression de vos apprentissages, cochez, dans la case de gauche, le degré de satisfaction par rapport à votre performance. Ensuite, un pair vous indiquera également son appréciation dans la case de droite. Enfin, vous pourrez partager vos appréciations.			
Critères d'évaluation			
Je suis capable d'identifier les besoins du participant.			
Évaluation du pair			
Je suis capable d'associer une émotion et un besoin.			
Évaluation du pair			
Je suis capable d'identifier les attentes dans ses relations interpersonnelles.			
Évaluation du pair			
Je suis capable de définir les besoins dans ses relations interpersonnelles.			
Évaluation du pair			