



Le bénévolat axé sur les compétences : document de travail

Anna Maranta et
Paula Speevak Sladowski
Université Carleton
Centre de recherche et de
développement sur le secteur
bénévole et communautaire

AVANT-PROPOS

Bénévoles Canada a passé un contrat avec le Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole et communautaire (CRDSBC) de l'Université Carleton pour la rédaction du présent document de travail. Celui-ci constitue le premier stade d'un projet de deux ans intitulé *La culture du bénévolat en plein changement : une approche de l'engagement bénévole axée sur les compétences* et financé par Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

But et objectifs :

Le but du présent document de travail consiste à définir le contexte du bénévolat axé sur les compétences en explorant l'évolution du bénévolat et divers modèles d'engagement bénévole. Les objectifs du présent document sont les suivants :

1. élaborer un cadre pour les discussions relatives aux conséquences politiques et pratiques de l'engagement bénévole axé sur les compétences;
2. servir de tremplin pour le développement de programmes, d'outils, de ressources et de politiques qui aideraient les organismes à mettre en œuvre une stratégie d'engagement bénévole axé sur les compétences.

Publics :

Le présent document de travail a été rédigé dans le but de renseigner les personnes qui jouent différents rôles dans les secteurs public, privé, et bénévole et sans but lucratif, et de contribuer à leur processus de prise de décision, notamment les suivantes :

- bénévoles,
- directeurs exécutifs, présidents de conseil d'administration, chefs de la direction d'organismes ayant recours à des bénévoles,
- gestionnaires des ressources bénévoles (coordonnateurs des ressources bénévoles) d'organismes,
- organismes de leadership ou intermédiaires (réseaux, conseils, coalitions),
- décideurs et bailleurs de fonds,
- centres d'action bénévole,
- établissements d'enseignement,
- mouvements syndicaux,
- directeurs des placements d'entreprises,
- petites entreprises.

Les auteurs du présent document aimeraient témoigner leur appréciation à l'égard des nombreux spécialistes, leaders, rédacteurs et chercheurs qui ont partagé leurs expériences, leurs opinions, leurs points de vue et leurs théories par l'entremise de leurs propres publications, d'entrevues et de documents publiés par leurs organismes. Ils aimeraient également remercier tout spécialement les membres du comité consultatif responsable de ce projet : Colleen Kelly, de Vantage Point; Laurel Benson de Volunteer Calgary; Lynne Toupin, du HR Sector Council for Non-Profits; Dan Khimasia, du Collège Frontière; Leslie Wright, de Tides Canada; Anil Patel, de la fondation Framework; Claire O'Kelly, des Administrateurs canadiens des ressources bénévoles; et Kirsty Jackson, de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Enfin, ils tiennent à remercier Don Lapierre, directeur des Programmes et des relations avec le secteur bénévole chez Bénévoles Canada, et Ruth MacKenzie, présidente et chef de la direction de Bénévoles Canada, de leur leadership dans le cadre de ce projet, ainsi que du temps accordé à la révision attentive des ébauches du présent document.

Nous espérons que ce document favorisera les discussions relatives aux réactions à la culture changeante du bénévolat et aux nouvelles approches à la viabilité organisationnelle. Nous aimons toujours imaginer à quoi peuvent ressembler les conversations dans différents contextes : autour d'une table de conférence, dans le cadre d'ateliers, lors de séances de politique stratégique, en classe et dans les cafés.

Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole et communautaire,

Université Carleton, Ottawa, mai 2010.

INTRODUCTION

Le bénévolat continue d'être essentiel à la société canadienne. Chaque année, plus de 12 millions de bénévoles contribuent plus de 2,1 milliards d'heures de service.¹ Le bénévolat favorise et renforce les relations au sein de collectivités locales, contribue à la santé de la population, et procure un sentiment de satisfaction et de bien-être aux citoyens actifs. Des variations sur le plan de (a) la démographie et des caractéristiques des bénévoles d'aujourd'hui, (b) des changements dans la nature du secteur bénévole et sans but lucratif, et (c) l'évolution des pratiques de gestion des ressources bénévoles ont donné lieu à un intérêt renouvelé pour l'**engagement bénévole axé sur les compétences**. Ce déplacement de l'objectif étaye la viabilité des organismes dans leur façon de recruter des employés ou des bénévoles selon les compétences qu'ils ont à offrir.

¹ Ce sondage incluait les adultes qui effectuaient du travail communautaire obligatoire. Imagine Canada. CARING CANADIANS, INVOLVED CANADIANS: HIGHLIGHTS FROM THE 2007 CANADA SURVEY OF GIVING, VOLUNTEERING AND PARTICIPATING/CANADIENS DÉVOUÉS, CANADIENS ENGAGÉS : POINTS SAILLANTS DE L'ENQUÊTE CANADIENNE DE 2007 SUR LE DON, LE BÉNÉVOLAT ET LA PARTICIPATION. 2009. 94 p. ISBN 978-1-100-11864-2 (Internet) p. 10.

a) **Démographie, caractéristiques et tendances sociétales :**

On a remarqué un intérêt accru chez les responsables d'études de marché, les universitaires, et les dirigeants du secteur bénévole et sans but lucratif pour la compréhension des caractéristiques et des facteurs de prise de décision des populations de diverses cohortes ou générations, notamment les baby-boomers, les générations X et Y, et les nouveaux arrivants. Bien que ces groupes présentent des différences quant à leur motivation et à leurs objectifs personnels, si l'on tient compte des tendances sociétales générales, les six caractéristiques suivantes relatives aux bénévoles d'aujourd'hui émergent :

1. **Très instruits** avec des antécédents professionnels
2. **Orientés vers un but** avec des vies professionnelle, familiale et sociale très organisées
3. **Ouverts à la mobilité** en ce qui a trait au lieu de résidence, à l'école et au travail
4. **Technologiquement compétents** et à l'aise de faire partie de réseaux sociaux
5. **Individualistes** et motivés par un profond désir d'autonomie
6. **Intérêts et identités multiples** liés à différentes communautés et causes

La culture du bénévolat évolue. Par le passé, les bénévoles offraient des services directs ou du soutien administratif, les membres de conseil d'administration assuraient le leadership organisationnel, et les consultants (rémunérés ou non) partageaient leurs connaissances spécialisées, au besoin. L'engagement bénévole était moins axé sur des compétences particulières ou une formation précise, mais bien sur les intérêts et la disponibilité.

b) **Nature changeante du secteur bénévole et sans but lucratif :**

Au cours de la dernière décennie, le gouvernement fédéral a beaucoup investi dans des activités de recherche qui permettent de mieux comprendre la nature et la portée du secteur bénévole et sans but lucratif. Ces études ont toutes fait ressortir les points suivants :

- La majorité des organismes sans but lucratif constitués en personne morale ont un mandat local.
- Deux tiers d'entre eux ont un budget inférieur à 100 000 \$ par année.
- Environ la moitié sont entièrement gérés par des bénévoles et dotés de personnel bénévole.
- La plupart des bailleurs de fonds ont éliminé progressivement le financement pluriannuel de base accordé aux organismes.
- Le financement à court terme des projets et des programmes est plus courant.
- L'accent est mis sur l'incidence, les mesures du rendement et la gestion axée sur les résultats.
- Les défis se rapportent surtout au recrutement de bénévoles pour des postes de leadership et de gouvernance.
- L'accent est également mis sur le risque, la responsabilité et la responsabilisation.

Au cours de la dernière décennie, la hausse fulgurante du recours aux technologies a grandement influencé le secteur. Grâce aux outils de marketing social tels que Facebook, de nouvelles causes et de nouveaux organismes sans but lucratif et de bienfaisance de petite taille peuvent rapidement voir le jour en réponse aux enjeux et aux besoins sociaux changeants.

Les études ont également révélé une reconnaissance accrue de la relation de réciprocité entre les bénévoles et les organismes qu'ils appuient. Les organismes font de plus grands efforts pour mieux répondre aux besoins des bénévoles, et les bénévoles cherchent des façons plus significatives de s'engager.

c) Évolution de la gestion des ressources bénévoles :

Pendant les années 90, la tendance générale était à la professionnalisation des pratiques de gestion des ressources bénévoles par la mise sur pied de programmes d'accréditation professionnelle créés par des associations, l'octroi de certificats par les collèges communautaires, et l'établissement de normes de pratique à l'échelle du secteur, ce qui a donné lieu à la création du Code canadien du bénévolat.² Même si une telle spécialisation était utile à la compréhension des dimensions uniques de la gestion des programmes bénévoles, au cours des dernières années, elles ont davantage été évaluées dans le contexte de la gestion intégrée des ressources humaines.

L'évolution des pratiques de gestion des ressources bénévoles a contribué à un intérêt renouvelé pour les besoins et les intérêts implicites des bénévoles. Même si ces derniers font don de leur temps en vue d'améliorer la vie des autres ou de contribuer à la vitalité de leur collectivité, le fait de valider leur motivation et de satisfaire à leurs critères personnels n'efface aucunement la générosité inhérente à leurs activités bénévoles. L'obtention d'un certain équilibre entre l'atteinte des objectifs des bénévoles et de l'organisme ou de la collectivité a caractérisé l'évolution de la gestion bénévole au cours des vingt dernières années.

En comprenant les besoins et les intérêts des bénévoles potentiels, en les acceptant et en y répondant, les organismes ont pris connaissance des avantages pour les clients, les membres, les participants aux programmes et services, leur infrastructure et les bénévoles comme tels. Qu'il soit question d'avantages moins tangibles tels que donner un sens à sa vie, améliorer son estime de soi, ressentir la fierté d'aider autrui, ou encore d'avantages plus concrets tels que l'obtention de références de travail, le perfectionnement de compétences professionnelles ou linguistiques, ou le respect des critères d'inscription à une école, la réciprocité du bénévolat est de plus en plus acceptée. Elle constitue la base de l'élaboration des stratégies de recrutement et de conservation.

Peu importe où se situe la responsabilité relative au soutien des efforts bénévoles d'un organisme, il est essentiel de comprendre la façon dont les bénévoles cherchent des occasions de bénévolat et y répondent. Plusieurs optiques de recherche ont été

². CODE CANADIEN DU BÉNÉVOLAT. Bénévoles Canada. Offert en ligne à : <http://creatrixdesigngroup.ca/node/44>.

relevées et permettent d'expliquer en partie ce qui incite les gens à faire du bénévolat.³ Nous avons sélectionné les six optiques suivantes à titre de modèle de travail pour le présent document afin de mieux comprendre l'engagement bénévole axé sur les compétences :

- Objectifs personnels, motivation
- Lieu
- Population desservie
- Sous-secteur ou type d'organisme
- Problème ou situation
- **Compétences**

Dans la plupart des cas, les bénévoles cherchent des occasions de bénévolat en adoptant plusieurs optiques, même si l'une d'elles domine toujours. Le présent document se concentre sur les bénévoles qui ont recours au dernier point, soit les **compétences**, à titre d'optique principale pour trouver des occasions de bénévolat. Plusieurs organismes se tournent également vers l'optique des compétences au moment de recruter des employés et des bénévoles.

Selon une revue de la littérature disponible, il semble que, aux États-Unis, cette approche au recrutement des bénévoles est en voie de rapidement devenir le normatif souhaité. Au cours des dernières années, des courtiers de ressources bénévoles, des laboratoires de pensée pro bono et divers autres organismes semblables ont vu le jour afin de répondre à ce changement et y contribuer. Au Royaume-Uni, des recherches ont laissé entendre que la sensibilisation à la disponibilité de cette forme de soutien non financier (ou de soutien en nature) n'a commencé à se développer qu'au cours des dernières années.⁴ L'Australie semble avoir adopté le concept de l'engagement bénévole axé sur les compétences dans le cadre des initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur. Toutefois, au moment de rédiger ces lignes, plutôt qu'une stratégie délibérée, ce fait semble être davantage une réponse aux demandes des organismes sans but lucratif relatives à des heures de bénévolat plus stratégiques et plus axées sur les compétences.⁵

En 2007, Volunteer Vancouver a souligné que : « ...en termes de politique publique... le Canada est un des pays occidentaux développés qui accorde le moins d'attention au bénévolat. » En outre, l'organisme ajoute que la culture changeante du bénévolat « ...[a le potentiel de causer] de graves répercussions sur la capacité des organismes sans but lucratif de continuer de réaliser leurs missions. La plupart ignorent le problème ou

³ Imagine Canada. CARING CANADIANS, INVOLVED CANADIANS: HIGHLIGHTS FROM THE 2007 CANADA SURVEY OF GIVING, VOLUNTEERING AND PARTICIPATING/ CANADIENS DÉVOUÉS, CANADIENS ENGAGÉS : POINTS SAILLANTS DE L'ENQUÊTE CANADIENNE DE 2007 SUR LE DON, LE BÉNÉVOLAT ET LA PARTICIPATION. ISBN 978-1-100-11864-2 (Internet). p. 48. Consulté le 21 février 2010 sur http://www.givingandvolunteering.ca/files/giving/en/csgvp_highlights_2007.pdf.

⁴ p. 10. Alan Eagle, Lisa Parker et Rob Jackson. DEVELOPING UNDERSTANDING AROUND NON-FINANCIAL SUPPORT. Londres : The Smart Company. Été 2007. 36 p. http://www.nationwidefoundation.org.uk/NFS_report_08.pdf. Consulté le 3 mars 2010.

⁵ Voir les remarques relatives au rapport sur les TENDANCES MONDIALES EN MATIÈRE DE BÉNÉVOLAT AXÉ SUR LES COMPÉTENCEFS (Allen Consulting Group, 2007). Consulté le 3 mars 2010 sur <http://www.probonoaustralia.com.au/news/2007/05/global-trends-skill-based-volunteering-nab-report>.

décident de ne pas en tenir compte. »⁶ Afin d'aborder cette question, l'organisme a publié un livre en juin 2009 intitulé *A People Lens: 101 Ways to Move Your Organization Forward*. Ce recueil d'histoires et de suggestions de rôles avait pour but d'inspirer les dirigeants du secteur bénévole à modifier la façon dont ils percevaient le recrutement de bénévoles pour leur organisme. Il laisse entendre que : « ... cette approche reconnaît la nature changeante du talent disponible, et permet aux dirigeants du secteur sans but lucratif de créer et de cultiver des organismes efficaces, viables, dynamiques et axés sur les valeurs. »⁷

Outre ces changements à l'origine du déplacement de l'objectif de la culture du bénévolat, le ralentissement économique a incité le secteur privé à fournir du capital intellectuel dans le cadre d'initiatives bénévoles appuyées par l'employeur, plutôt que de faire des dons monétaires. Des récentes recherches ont suggéré que les organismes sans but lucratif pourraient considérablement réduire leurs frais d'exploitation et acquérir d'importantes ressources de renforcement des capacités s'ils se concentraient davantage sur la sollicitation de travail pro bono et de soutien bénévole axé sur les compétences, plutôt que sur la sollicitation de dons monétaires.⁸ Comme la sensibilisation à la disponibilité des entreprises à offrir un tel soutien non financier n'en est qu'à ses débuts, les organismes de bienfaisance et sans but lucratif doivent toujours relever le défi qui consiste à repérer les occasions de bénévolat axé sur les compétences, surtout par l'entremise d'initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur, la navigation du processus de demande, au besoin, et l'établissement et l'entretien de relations continues avec de petites entreprises et de grande multinationales.⁹

⁶ Volunteer Vancouver. *Volunteerism today – Does anyone really care? Exclusive Interview with Linda L. Graff*. Vantage Point, 27 août 2007. Consulté le 1^{er} mars 2010 sur <http://weinspireandbuildleadership.ca/vantagepoint/2007-10/volunteerism-today.html>.

⁷ p. 2. Vantage Point. *A PEOPLE LENS: 101 WAYS TO MOVE YOUR ORGANIZATION FORWARD*. 2009. Peut être acheté en ligne à <http://www.volunteervancouver.ca/content/people-lens>.

⁸ Suivant son sondage IMPACT de 2009 réalisé auprès de bénévoles, Deloitte a déclaré que : « Cette année, malgré des conditions économiques difficiles, près de 40 pour cent des cadres du secteur sans but lucratif affirment avoir l'intention de dépenser entre 50 000 \$ et 250 000 \$ ou plus de leurs fonds « durement gagnés » sur des agents ou des consultants contractuels externes. » Ils soutiennent que le soutien bénévole axé sur les compétences pourrait permettre de réduire de tels coûts, tout en abordant la question de la baisse des dons monétaires des entreprises. Autrement dit, plutôt que de solliciter des dons, les organismes sans but lucratif pourraient recruter des bénévoles pour répondre à leurs besoins en matière de compétences et de connaissances. Voir : http://www.deloitte.com/view/en_US/us/press/Press-Releases/press-release/3f7afd0057101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.

⁹ p. 10. Alan Eagle, Lisa Parker et Rob Jackson. *DEVELOPING UNDERSTANDING AROUND NON-FINANCIAL SUPPORT*. Londres : The Smart Company. Été 2007. 36 p. http://www.nationwidefoundation.org.uk/NFS_report_08.pdf. Consulté le 3 mars 2010.

S'adressant surtout au secteur bénévole et sans but lucratif, le présent document traite de la façon dont les organismes doivent adapter leurs stratégies de recrutement, d'intégration, de gestion et de conservation des bénévoles plus qualifiés, notamment la commercialisation de leur organisme auprès de cette catégorie de bénévoles.

Il présente le concept du bénévolat axé sur les compétences défini dans la littérature comme un service offert aux organismes sans but lucratif par des particuliers ou par des groupes qui misent sur leurs talents personnels, leurs compétences professionnelles, leur expérience ou leur scolarité pour améliorer la force et la capacité organisationnelles.¹⁰

Il explique ensuite comment une stratégie d'engagement bénévole axé sur les compétences peut ajouter de la valeur à la capacité d'un organisme de réaliser sa mission, aborde certaines des répercussions politiques et pratiques, et décrit brièvement certains des avantages et défis de cette approche au recrutement de bénévoles. Une série d'étapes est proposée pour la mise en œuvre d'une stratégie de bénévolat axé sur les compétences au sein d'un organisme de bienfaisance ou sans but lucratif.

Il aborde également l'intérêt accru pour le bénévolat axé sur les compétences alimenté par les initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur, notamment le soutien offert aux membres de conseils d'administration d'organismes sans but lucratif et aux programmes de travail pro bono. Il aborde également le concept de stratégie intégrée de ressources humaines.

Enfin, il identifie, le cas échéant, les « pratiques prometteuses » liées à l'élaboration de programmes, d'outils, de ressources et de politiques qui appuient les organismes dans leurs efforts d'engagement axé sur les compétences, et suggère des secteurs qui bénéficieraient de recherche et de développement supplémentaires.

Pratique prometteuse – programme

Power of Partnership est un événement annuel organisé par ProHelp, un organisme du Royaume-Uni. Il donne l'occasion aux groupes communautaires de se renseigner sur la façon d'obtenir le soutien du monde des affaires. Cet événement propose une série d'ateliers, de séminaires, de présentations et de séances d'information qui permettent aux entreprises et aux groupes communautaires de se rencontrer, de se lier d'amitié et d'établir des relations de travail. Une brève vidéo Web décrit l'événement plus en détail.

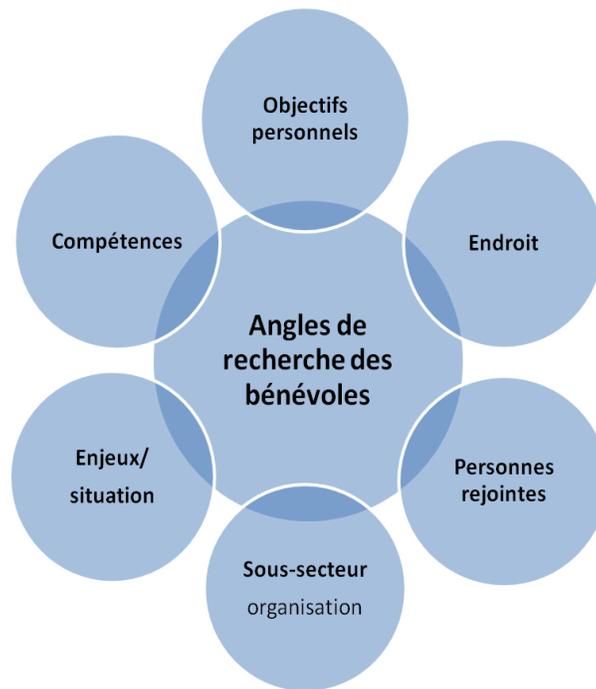
Renseignements supplémentaires :

http://www.bitc.org.uk/community/employee_volunteering/prohelp/prohelp_video_2.html

¹⁰ Adapté du site Web du Points of Light Institute, <http://www.pointsoflight.org/our-work/research/sby>. Consulté le 9 février 2010.

Modèle d'engagement bénévole

Comme il est mentionné ci-dessus, les particuliers s'engagent auprès du secteur bénévole en adoptant diverses optiques de recherche. Afin de mieux comprendre la façon dont ils cherchent leurs activités ou leurs postes de bénévolat, nous avons sélectionné six optiques, y compris l'optique des compétences sur laquelle est articulé le présent document.



1. Objectifs personnels ou motivation : différents objectifs personnels peuvent inciter les gens à faire du bénévolat, notamment :
 - désir d'aider autrui;
 - amélioration de ses compétences linguistiques;
 - évaluation de diverses options de carrières;
 - acquisition d'expérience de travail;
 - critères à satisfaire pour l'obtention d'un diplôme ou l'admission dans un établissement d'enseignement;
 - contacts sociaux;
 - réseautage pour une entreprise;
 - amélioration d'un curriculum vitae;
 - amélioration de l'estime de soi;
 - planification de la retraite.
2. Endroit : en raison de l'attention accrue accordée à l'engagement des citoyens et à la prise de décision en contexte de gestion intégrée territoriale, plusieurs personnes s'engagent dans leurs quartiers et leurs collectivités dans le but de participer à la planification et au soutien des programmes et des services. Certains de ces « bénévoles locaux » prennent part spontanément à des activités bénévoles en

réponse à un besoin perçu, même en l'absence d'une structure officielle (c'est-à-dire descriptions de postes, politiques de gestion du risque, etc.). Pour certains, le temps, les coûts et l'énergie associés aux déplacements vers les lieux des activités de bénévolat constituent des facteurs importants dans le choix d'une activité. Pour d'autres, il est plus important de mettre l'accent sur la sécurité et autres facteurs environnementaux liés au quartier et aux alentours.

3. Personnes rejointes / population desservie : une historique familiale ou des préférences personnelles incitent souvent les gens à travailler auprès d'une population particulière, telle que les adolescents, les aînés de santé fragile, les enfants, les personnes handicapées ou les sans-abri. L'ethnicité et le patrimoine peuvent également inciter les gens à s'engager auprès d'organismes particuliers.
4. Organisme ou sous-secteur : les passions varient selon les expériences, les antécédents professionnels et les priorités personnelles. Elles peuvent influencer le type d'organisme ou le sous-secteur auprès duquel les gens veulent s'engager bénévolement (c'est-à-dire alphabétisation, droits de la personne, services sociaux, loisirs, arts et culture, etc.).
5. Enjeu ou situation : lorsqu'une question de politique publique particulière est soulevée (par ex., mariage entre personnes de même sexe, restructuration municipale, congés parentaux ou catastrophe naturelle) ou qu'une urgence sanitaire se produit, plusieurs personnes sont prêtes à répondre aux appels à l'aide ou à participer aux efforts de mobilisation des citoyens.
6. Compétences : ceux qui se concentrent sur les compétences associées à une occasion de bénévolat possèdent déjà des aptitudes ou des talents professionnels particuliers et veulent partager ceux-ci, ou ils souhaitent perfectionner ces compétences en acquérant de l'expérience.

Comme le mentionne l'introduction, ces six optiques ne s'excluent pas mutuellement, même si l'une d'elles est souvent dominante. Plus que tout, les bénévoles veulent faire une différence, et savoir que leur temps et leurs talents sont appréciés. La suite du présent document met l'accent sur les bénévoles qui ont recours à la dernière optique pour filtrer les possibilités d'engagement au sein du secteur bénévole, ainsi que les réactions du secteur à cette façon de procéder.

Bénévolat axé sur les compétences

En quoi consiste le bénévolat axé sur les compétences?

Pour les besoins du présent document, le bénévolat axé sur les compétences se définit comme un service offert aux organismes sans but lucratif par des particuliers ou des groupes qui misent sur leurs talents personnels, leurs compétences professionnelles, leur expérience ou leur scolarité pour améliorer la force et la capacité

organisationnelles.¹¹ Il s'agit d'une des composantes du soutien non financier que peut accorder le secteur privé aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif.¹²

Exemples de bénévolat axé sur les compétences

Les projets ou les tâches que les bénévoles hautement qualifiés peuvent entreprendre pour un organisme sans but lucratif varient grandement. Voici une liste de possibilités :

- réviseur des documents promotionnels de la campagne de collecte de fonds d'un organisme;
- photographe qui prend des clichés lors d'un événement spécial et initie l'organisme à l'outil Web Flickr;
- artiste qui conçoit une murale pour un nouveau vestibule;
- groupe de musique qui fait une prestation à l'occasion d'un gala annuel de collecte de fonds;
- conseiller en leadership qui offre du soutien individuel à un directeur exécutif;
- consultant en marketing qui :
 - conçoit un logo ou une marque;
 - crée des gabarits pour améliorer l'efficacité des bulletins et des brochures;
 - accumule des contacts dans les médias et obtient de la publicité gratuite pour un organisme;
- avocat qui rédige les règlements d'un nouvel organisme sans but lucratif;
- comptable qui :
 - conseille un nouvel organisme sur la création d'un système de tenue de livres;
 - conçoit des outils et des rapports pour surveiller le rendement financier;
 - contribue aux préparatifs d'une revue ou d'une vérification financière;
- consultant qui aide un conseil d'administration à :
 - élaborer ou à réviser une mission, une vision ou des énoncés d'objectifs;
 - créer une structure pour améliorer l'efficacité des réunions;
 - définir les rôles et les responsabilités;
 - participer aux efforts de collecte de fonds.

Atteinte des objectifs des bénévoles d'aujourd'hui

Comme le souligne l'introduction du présent document, la culture du bénévolat a évolué. Les caractéristiques communes aux bénévoles d'aujourd'hui exigent que le secteur bénévole et sans but lucratif modifie ses méthodes de recrutement. Bien que les jeunes bénévoles (dans la vingtaine et la trentaine) puissent s'engager pour les mêmes raisons qui motivent les bénévoles traditionnels – désir de faire une différence positive dans leurs collectivités et d'enrichir leur vie – ils cherchent à établir un certain équilibre entre leurs nombreuses obligations (travail rémunéré, obligations familiales). Ils pourraient souhaiter une meilleure flexibilité en ce qui a trait au temps investi et à l'endroit où les

¹¹ Adapté du site Web du Points of Light Institute, <http://www.pointsoflight.org/our-work/research/sbv>. Consulté le 9 février 2010.

¹² Le soutien non financier peut également inclure, par exemple, des dons de matériel, des prêts d'équipement spécialisé, ou l'utilisation de locaux de façon permanente ou pour la tenue d'événements spéciaux.

activités se déroulent. Ils pourraient également être moins intéressés à s'engager à long terme envers un organisme ou un segment du secteur bénévole. Enfin, ils pourraient souhaiter intégrer diverses technologies conviviales à leur travail bénévole afin de partager leurs connaissances. Leur engagement envers leurs activités de bénévolat peut être ferme parce qu'ils se sont fixé des objectifs personnels ou professionnels, notamment le désir d'acquérir ou de perfectionner certaines compétences, d'explorer différentes options de carrières, d'acquérir de l'expérience de travail, et de développer des réseaux personnels et professionnels. En période de transition, de chômage ou de sous-emploi, les jeunes professionnels sont susceptibles de se tourner vers des activités de bénévolat en vue de maintenir leurs compétences et d'améliorer leur curriculum vitae ou leur portfolio. Ils ont moins tendance à distinguer leurs activités rémunérées de leurs activités non rémunérées. Ils s'attendent à pouvoir facilement transférer leur savoir et leurs compétences d'un milieu à un autre.

Quant aux bénévoles plus âgés (50 ans et plus), ils ont probablement travaillé la majeure partie de leur vie adulte, et acquis des connaissances et des compétences facilement transférables, ainsi que des désignations professionnelles. En outre, ils sont plus susceptibles d'avoir déjà fait du bénévolat. Ils sont généralement appelés la génération « sandwich », car ils prennent souvent soin d'enfants ou de petits-enfants et de parents âgés en même temps, ce qui leur laisse moins de temps pour le bénévolat. Plusieurs prévoient occuper un poste significatif (rémunéré ou non) après l'âge habituel de la retraite.¹³

Ces bénévoles hautement qualifiés peuvent projeter des attentes relativement élevées à l'égard de l'organisme sans but lucratif auprès duquel ils s'engagent, notamment le désir d'être initié assez facilement au monde du bénévolat; de suivre une formation ou une forme d'orientation; d'établir des voies de communication bien définies, y compris certains mécanismes de rapport particuliers; et d'avoir accès à des possibilités d'évaluation, des mesures incitatives et des initiatives de reconnaissance. Ces bénévoles peuvent pénétrer le secteur bénévole par des voies traditionnelles, dans le cadre d'initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur ou de programmes de travail pro bono, ou, après la retraite, en faire une seconde carrière.¹⁴

Le recrutement de tels gens de talent pour des projets bien définis axés sur les compétences permet de répondre à la plupart de leurs besoins et se veut très avantageux pour les organismes de bienfaisance ou sans but lucratif. Comme l'indique le document *A People Lens* de Vantage Point : « L'investissement conjoint dans des projets stratégiquement importants oblige les équipes bénévoles ou sans but lucratif à travailler ensemble de façon intensive pour obtenir du succès. Dans de telles circonstances, non seulement les gens améliorent leurs connaissances, mais ils intègrent activement de nouveaux processus, systèmes et pratiques » qui aident l'organisme à avancer. En outre : « Peut-être plus important que tout, plusieurs

¹³ Pour obtenir de plus amples renseignements sur le recrutement de baby-boomers, voir http://www.taprootfoundation.org/docs/taproot_boomer.pdf.

¹⁴ Une collectivité lance un appel direct aux préretraités ou aux nouveaux retraités en leur suggérant de considérer une seconde carrière dans le secteur des organismes sans but lucratif. Voir p. 6 du document THE MYTHS AND REALITIES OF THE WORKFORCE CRUNCH IN NON-PROFITS. Calgary Chamber of Voluntary Organizations. 7 p. Consulté le 28 février 2010 sur http://www.calgarycvo.org/sites/default/files/resources/HR_Myths.pdf.

personnes des deux côtés de l'échange élargissent leurs perspectives et leurs attitudes. »¹⁵

Mise en œuvre d'une stratégie d'engagement bénévole axé sur les compétences

Afin de répondre aux besoins de la culture changeante du bénévolat, le secteur bénévole et sans but lucratif a commencé à s'adapter en passant d'un objectif plus généralisé à des pratiques de recrutement plus spécifiques. Une stratégie d'engagement bénévole axé sur les compétences permet d'identifier les compétences nécessaires aux projets ou aux tâches dérivés de la mission de l'organisme, puis de recruter des personnes qui possèdent ces compétences ou connaissances particulières.

La personne la plus susceptible de mettre en œuvre une stratégie d'engagement bénévole axé sur les compétences est le gestionnaire des ressources bénévoles de l'organisme sans but lucratif. Les organismes qui n'ont pas de coordonnateur désigné des ressources bénévoles doivent identifier la personne la plus compétente pour élaborer, mettre en œuvre et gérer une telle stratégie. Selon la nature du projet ou de la tâche, il peut s'agir d'un membre de la haute direction (y compris un membre du conseil d'administration), le directeur exécutif ou le chef de la direction. Lorsque le bénévole qualifié ou le travailleur pro bono possède des connaissances techniques ou professionnelles particulières, la personne responsable de cette composante de l'organisme devient le choix le plus probable. Le soutien de la haute direction, surtout celui du directeur exécutif, est essentiel à l'engagement et à la satisfaction des bénévoles. *Vantage Point* affirme que le directeur exécutif **doit** s'occuper de la stratégie d'engagement pour en assurer la réussite. Il affirme que lui seul possède « l'acuité stratégique nécessaire à la création et à l'exécution de ce nouveau type d'engagement de personnes. »¹⁶

Pratique prometteuse – Outil

Employer-Supported Volunteering for Large Companies – A Complete Beginners Guide

Créé par : Volunteering England

Guide détaillé de 28 pages à l'intention des organismes sans but lucratif qui considèrent mettre en œuvre des initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur. Ce guide inclut des listes de vérification de l'état de préparation de l'organisme, des documents de planification et des gabarits comportant de nombreux liens intégrés vers d'autres sites connexes, ainsi que des documents de soutien. Ce document est utile pour tout organisme sans but lucratif qui souhaite recruter des bénévoles qualifiés, même si les liens sont surtout propres au contexte du Royaume-Uni.

Renseignements supplémentaires :

http://www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/5999CB98-270D-4E7E-AC32-93C597725A53/0/beginners_guide_vios_v2.doc

¹⁵ pp. 19-20. Vantage Point. A PEOPLE LENS: 101 WAYS TO MOVE YOUR ORGANIZATION FORWARD. 2009. Peut être acheté en ligne à <http://www.volunteervancouver.ca/content/people-lens>.

¹⁶ Communication personnelle, Colleen Kelly, 18 mai 2010.

Toutefois, même si les organismes ont en place un système bien défini pour l'engagement bénévole, y compris une personne désignée pour la gestion des ressources bénévoles, certains professionnels à la recherche d'occasions de bénévolat axé sur les compétences pourraient être plus enclins à aborder des membres de la haute direction, préférant discuter directement avec le directeur exécutif, le président ou le chef de la direction. Peut-être ont-ils déjà établi des liens avec eux dans des réseaux sociaux ou professionnels? Cette façon de procéder peut aussi refléter la culture d'entreprise du milieu où ils évoluent. Ils risquent cependant de miner involontairement le rôle du responsable des ressources bénévoles. Ils risquent également de contourner par inadvertance les pratiques courantes de gestion des bénévoles, telles que le filtrage, la sélection et la supervision continue. Certains peuvent percevoir cette réalité comme une nouvelle façon d'engager des bénévoles hautement qualifiés, c'est-à-dire accorder à la haute direction du temps pour, au minimum, convoquer une réunion initiale, et, dans certains cas, demeurer le contact principal du bénévole. D'autres sont prudents, car ce phénomène pourrait créer un courant élitiste, voire éroder l'infrastructure et les normes qui ont tant évolué dans le domaine de la gestion des ressources bénévoles.

**Pratique prometteuse –
ressource**

***The Online Learning
Center of the Corporation
for National and
Community Service***

propose des cours et des outils en ligne conviviaux et gratuits relatifs aux programmes de bénévolat et de service. Même si elles ont été conçues aux États-Unis, plusieurs de ces ressources peuvent facilement être adaptées au contexte canadien.

N.B. : il est nécessaire de s'inscrire pour y accéder.

*Renseignements
supplémentaires :*
<http://learning.nationalserviceresources.org/login/index.php>

Les efforts et les connaissances du gestionnaire des ressources bénévoles ou de la personne désignée pour mettre en œuvre une stratégie de bénévolat axé sur les compétences varient selon les objectifs et les besoins de l'organisme. Des outils et des cours sont offerts sur Internet afin de guider les gestionnaires des ressources bénévoles et toute autre personne désignée pour mettre en œuvre une telle stratégie.¹⁷

Avantages et défis de la mise en œuvre d'une stratégie de bénévolat axé sur les compétences

Comme nous le mentionnons dans la discussion ci-dessus, de nombreux avantages sont associés aux activités bénévoles. Toutefois, les organismes sans but lucratif doivent parfois relever plusieurs défis. Afin de déterminer si un organisme est prêt à adopter une approche au bénévolat axé sur les compétences, il peut être utile d'évaluer les avantages et les défis suivants.¹⁸

¹⁷ READINESS CHECKLIST FOR ENGAGING PRO BONO AND HIGHLY SKILLED VOLUNTEERS.

Consulté le 16 février 2010 sur

<http://learning.nationalserviceresources.org/file.php/62/KnowledgeAssessment3.pdf>

¹⁸ Pour obtenir de plus amples renseignements sur les avantages et les défis possibles du soutien en nature des entreprises, voir les pp. 16-23 du document suivant : Alan Eagle, Lisa Parker et Rob Jackson. DEVELOPING UNDERSTANDING AROUND NON-FINANCIAL SUPPORT. Londres : The Smart Company. Été 2007. 36 p. http://www.nationwidefoundation.org.uk/NFS_report_08.pdf. Consulté le 3 mars 2010.

Avantages du recrutement de bénévoles professionnellement ou spécifiquement qualifiés

1. **Amélioration de la capacité organisationnelle** – Le personnel régulier rémunéré peut se concentrer sur la prestation des services mandatés dans la mission, alors que les bénévoles épisodiques ou affectés à un certain projet abordent des besoins ou des objectifs particuliers.
2. **Partage de compétences spécialisées** – Ces bénévoles peuvent avoir des compétences, des connaissances et de l'expérience spécialisées que ne possèdent pas les bénévoles actuels.
3. **Amélioration de la capacité à long terme** – Ces bénévoles peuvent laisser en héritage des compétences, des connaissances et des expériences spécialisées. Lorsqu'ils jouent un rôle consultatif, ils améliorent le savoir du personnel rémunéré.
4. **Augmentation du bassin de bénévoles** – Ces bénévoles peuvent souhaiter rester engagés auprès de l'organisme, ce qui peut accroître le bassin de bénévoles. Leur participation à des projets futurs permet aux organismes de profiter de leur précieuse expérience.
5. **Visibilité accrue** – Lorsque ces bénévoles vivent une expérience positive au sein d'un organisme, ils en parlent à leurs réseaux de pairs, ce qui multiplie la force de l'organisme au sein de la collectivité desservie et au-delà. Ils procèdent à une forme de campagne de marketing que peu d'organismes peuvent se permettre financièrement.
6. **Réalisation de la mission** – En peu de temps, ces bénévoles peuvent mettre en œuvre des projets liés à la mission de l'organisme avec la participation des employés rémunérés.
7. **Influence accrue** – L'influence de l'organisme peut s'accroître considérablement en incitant les gens à planifier et à réfléchir autrement, plutôt qu'à toujours procéder de la même manière.
8. **Augmentation des salaires actuels** – L'amélioration de l'engagement peut permettre de réduire le nombre d'employés rémunérés et de mieux rémunérer les employés qui possèdent des compétences relatives à l'établissement de liens, à la délégation, au rassemblement et à l'habilitation.

Défis liés au recrutement de bénévoles qualifiés

1. **Rôles et attentes** – Un mauvais jumelage entre un bénévole et un projet, une tâche ou un organisme peut donner lieu à l'abandon du projet ou de la tâche, ce qui peut à son tour entraîner une perturbation au sein de l'organisme, la perte de l'investissement de l'organisme dans ce bénévole, et la diffusion d'une image publique négative. La définition de rôles et d'attentes clairs peut aider à prévenir ce problème.
2. **Incidence financière** – Le recrutement de bénévoles à plus court terme peut faire augmenter les demandes financières liées au recrutement et à la conservation.
3. **Orientation et formation** – Le recrutement de bénévoles à plus court terme peut donner lieu à une augmentation de la fréquence d'affectation du personnel et des ressources nécessaires à l'orientation et à la formation d'un grand nombre de bénévoles.
4. **Ressources en personnel** – Il peut être nécessaire d'avoir davantage recours au personnel essentiel rémunéré pour gérer les bénévoles qui s'engagent à plus court terme, ce qui détourne leur énergie des principales activités organisationnelles.

5. **Intégration des bénévoles** – L'introduction de bénévoles à plus court terme au sein d'un organisme – en plus de bénévoles réguliers – peut poser des défis logistiques. Il est essentiel de prêter une attention particulière à la mise sur pied d'équipes efficaces, quelle que soit la durée ou la nature de l'affectation bénévole.

Plusieurs de ces défis peuvent être atténués par le leadership de gens de qualité. En adoptant une approche par étapes au recrutement de personnes hautement qualifiées, les organismes sans but lucratif éviteront de nombreux défis et accroîtront le nombre d'avantages dont ils profitent, ainsi que leurs clients. Voir la section ci-après intitulée « *Étapes de la mise en œuvre d'une stratégie de bénévolat axé sur les compétences* ».

Cependant, certains organismes pourraient conclure qu'ils n'ont pas encore la capacité organisationnelle nécessaire au recrutement de bénévoles hautement qualifiés. Il se peut aussi que le directeur exécutif et les autres membres de la haute direction n'appuient pas entièrement cette initiative. L'organisme devra peut-être recruter ou désigner des employés (rémunérés) responsables de la gestion des bénévoles, ou encore accorder un congé à son personnel de gestion des bénévoles afin qu'il entreprenne des programmes éducatifs leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à la gestion du changement. La disponibilité des occasions d'apprentissage préalables au service ou en cours d'emploi relatives à cette « nouvelle » approche au bénévolat mérite un examen plus approfondi.

Les organismes peuvent également tirer profit du mentorat officiel ou informel d'autres organismes sans but lucratif qui ont réussi à traverser ce changement de paradigme. Il faut explorer la création de réseaux de soutien ou de mentorat qui facilitent l'application des changements exigés sur le plan de la gestion des bénévoles. Il pourrait valoir la peine de se pencher sur le modèle de la Small Charities Coalition, située au Royaume-Uni. Celle-ci jumèle de petits organismes de bienfaisance et d'autres organismes (souvent de grands organismes de bienfaisance ou de petits organismes du secteur privé) qui possèdent les connaissances, les compétences, l'expérience, et, dans certains cas, les ressources dont ont besoin les petits organismes.¹⁹

Étapes de la mise en œuvre d'une stratégie de bénévolat axé sur les compétences

1) Évaluation

- évaluation de la disponibilité de l'organisme à recruter des bénévoles hautement qualifiés et des

Pratique prometteuse – outil

The Nonprofit Readiness Toolkit for Pro Bono Volunteering

– Cours en ligne comportant de nombreuses listes de vérification et outils d'évaluation conçus pour aider les organismes sans but lucratif à déterminer leur disponibilité à travailler avec des bénévoles hautement qualifiés.

N.B. : il est nécessaire de s'inscrire pour y accéder.

Renseignements supplémentaires :

<http://learning.nationalserviceresources.org/course/view.php?id=62>

¹⁹ La Small Charities Coalition est un service gratuit qui a pour but d'aider les petits organismes de bienfaisance à s'aider eux-mêmes, et de leur donner accès aux connaissances considérables de leurs homologues de plus grande taille du secteur de bienfaisance ou d'autres secteurs. Renseignements supplémentaires : <http://www.smallcharities.org.uk/aboutus/>. Consulté le 10 mars 2010.

travailleurs pro bono;²⁰

- détermination des rôles et des responsabilités en matière de gestion des bénévoles au sein de l'organisme;
- détermination des objectifs et des besoins organisationnels à partir du plan stratégique ou d'autres documents de planification de l'organisme;
- détermination proactive des projets ou des tâches qui pourraient être la responsabilité des bénévoles hautement qualifiés et des travailleurs pro bono;
- création d'un système de réponse aux bénévoles hautement qualifiés et aux travailleurs pro bono qui souhaitent faire don de leur temps et de leurs talents à l'organisme.

2) Planification

- obtention d'un engagement de la part du personnel concernant sa collaboration avec les bénévoles hautement qualifiés et les travailleurs pro bono sur des projets liés à leur domaine de compétence;
- ébauche de documents qui décrivent les projets ou les tâches, notamment l'étendue des travaux, l'estimation du temps nécessaire, le calendrier, les réalisations attendues, et le processus de responsabilisation et d'évaluation.²¹

²⁰ Le Online Learning Center of the Corporation for National and Community Service propose des cours et des outils en ligne conviviaux et gratuits relatifs aux programmes de bénévolat et de service. Un de ces cours intitulé *The Nonprofit Readiness Toolkit for Pro Bono Volunteering* a été conçu dans le but d'aider les organismes sans but lucratif à se préparer à recruter des bénévoles réguliers et hautement qualifiés, et comprend une liste de vérification qui les aide à déterminer leur disponibilité à recruter des bénévoles. Consulté le 18 février 2010 sur

<http://learning.nationalserviceresources.org/file.php/62/KnowledgeAssessment3.pdf>

²¹ « Les attentes doivent être clairement décrites dès le départ au moyen de descriptions de projets et de postes. La nature du poste, la période de travail et les résultats attendus doivent être déterminés lors du processus de recrutement initial. » p. 11. Vantage Point. A PEOPLE LENS: 101 WAYS TO MOVE YOUR ORGANIZATION FORWARD. 2009. Peut être acheté en ligne à <http://www.volunteervancouver.ca/content/people-lens>.

- ébauche d'un contrat dans lequel sont décrits les rôles et les responsabilités du bénévole et de l'organisme;
- création ou revue d'outils de filtrage et d'entrevue; modification des outils, au besoin, selon les paramètres du projet ou de la tâche;
- élaboration d'un plan de marketing ou de rayonnement visant à attirer des bénévoles professionnellement ou spécifiquement qualifiés, ou des travailleurs pro bono.

Par exemple :

- création d'outils de marketing propres au projet ou à la tâche, notamment des outils qui conviennent à une distribution par voie électronique ou sous forme imprimée;
- annonce de postes de bénévolat dans les voies de communication habituelles, notamment sur des babillards ou dans des bulletins d'organismes (imprimés ou électroniques), sur des sites de marketing social (Facebook ou Twitter), et distribution de dépliants, de cartes postales, de signets, etc.;
- identification des sources potentielles de bénévoles au moyen de communications avec les bénévoles actuelles :²²
 - communication avec les bénévoles actuels afin de déterminer l'intérêt personnel;
 - communication avec les bénévoles actuels afin d'obtenir leurs suggestions concernant divers contacts bénévoles;
- sondage sur l'intérêt des bénévoles afin de déterminer l'intérêt pour une tâche ou un projet;²³
- association avec un autre organisme sans but lucratif afin d'organiser des foires de bénévolat;
- recrutement d'un courtier en ressources bénévoles;
- établissement de relations stratégiques avec des petites entreprises et des grandes sociétés, surtout celles qui ont mis en place des initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur (notamment des programmes de travail pro bono).²⁴

Pratique prometteuse – outil

Give Back Chicago

organise une vente aux enchères de compétences au cours de laquelle des bénévoles hautement qualifiés ont l'occasion de réseauter avec des organismes sans but lucratif ayant des postes de bénévolat axé sur les compétences à combler.

L'inscription permet d'assister à une dégustation de vins et fromages (donnés), et de recevoir un bon d'achat pour un souper chez les marchands.

Le reste des frais est versé à un organisme sans but lucratif suivant un tirage au sort à la fin de l'événement. Les bénévoles potentiels votent pour leur organisme préféré au moment de leur inscription.

Renseignements supplémentaires :

<http://givebackchicago.eve-ntbrite.com/>

²² « Les organismes de bienfaisance qui attirent de nouveaux bénévoles par l'entremise de leurs bénévoles actuels ont des taux de conservation plus élevés. Le fait que leurs bénévoles les représentent laisse entendre qu'un climat de confiance règne, que la culture organisationnelle est positive et que l'expérience de bénévolat vaut la peine. » p. 11

http://www.urban.org/UploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf

²³ Un sondage sur l'intérêt des bénévoles a été créé par Volunteer Toronto afin d'évaluer l'intérêt des employés de différents milieux de travail. Il serait facile de l'adapter aux organismes sans but lucratif. Voir http://www.volunteertoronto.ca/site/volunteer_toronto/assets/pdf/EVP_-_EMPLOYEE_SURVEY.pdf.

²⁴ Dans un communiqué de presse concernant son sondage IMPACT de 2009, Deloitte a souligné que : « L'adoption lente des services bénévoles qualifiés pourrait être en partie attribuable à un manque flagrant de connaissances chez les organismes sans but lucratif lorsqu'il est question de trouver des projets de bénévolat régulier. Presque tous les organismes sans but lucratif (97 pour cent) qui ont répondu au sondage

3) Engagement

- révision ou élaboration et mise en œuvre de protocoles d'accueil et d'intégration qui orientent les bénévoles vers l'organisme, c'est-à-dire qui décrivent la mission, la vision et les objectifs de l'organisme, la relation entre le bénévole et l'organisme, les droits et les responsabilités des bénévoles de l'organisme, et les pratiques de reconnaissance de l'organisme;
- définition des paramètres de relation à partir de la description du projet (considérer l'utilisation d'un contrat officiel);
- élaboration et mise en œuvre d'un plan d'orientation propre au projet ou à la tâche du bénévole hautement qualifié;
- clarification des canaux de communication et de rapport, notamment la supervision directe et la responsabilisation;
- exécution d'un processus de filtrage conformément à la politique organisationnelle;
- revue de toute politique pertinente relative aux conflits d'intérêts, conformément à la politique organisationnelle;
- accent sur la responsabilisation et le rôle de l'apprentissage au sein de l'organisme.

4) Mise en œuvre

- inciter le bénévole à partager son expérience avec des membres pertinents de la haute direction.

Pratique prometteuse – ressource

Les organismes de courtage de bénévoles propose des services de jumelage aux organismes sans but lucratif et aux bénévoles. Certains sont propres à une profession. À titre d'exemple, **Volunteer Lawyers Service (VLS)** est un programme de travail pro bono qui aide les organismes de bienfaisance non partisans et admissibles à obtenir des services juridiques pro bono qui, autrement, ne seraient pas accessibles en raison d'un manque de ressources financières. Le VLS jumèle les organismes sans but lucratif avec des avocats bénévoles selon leurs besoins et leur situation particulière.

Renseignements supplémentaires :
<http://www.volunteerlawyer-salberta.com/index.html>

ont affirmé ne pas savoir à qui s'adresser au sein d'une entreprise pour discuter des propositions de travail pro bono. Dans le même ordre d'idées, 95 pour cent ne savent pas quelles entreprises aborder pour discuter de leurs propositions. Cette ignorance quant à la façon d'obtenir des services bénévoles pourrait également s'expliquer par le fait que la moitié (50 pour cent) des entreprises au pays n'offrent pas de soutien bénévole qualifié, malgré qu'elles croient en sa valeur. » Bien que cette information repose sur des résultats américains, il n'y a aucune raison de croire que la situation est différente au Canada. Consulté le 1^{er} mars 2010 sur http://www.deloitte.com/view/en_US/us/press/Press-Releases/press-release/3f7afd0057101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.

Des lignes directrices relatives à l'établissement de telles relations stratégiques figurent aux sections 3 et 4 du document EMPLOYER SUPPORTED VOLUNTEERING FOR VOLUNTEER-INVOLVING ORGANISATIONS – A COMPLETE BEGINNERS GUIDE de Volunteering England. Consulté le 24 février 2010 sur <http://www.volunteering.org.uk/WhatWeDo/Projects+and+initiatives/Employer+Supported+Volunteering/Volunteer+Involving+Organisations>.

5) Rapports et évaluation

- mise sur pied d'un système de suivi pour consigner et surveiller les contributions des bénévoles;²⁵
- création d'un mécanisme de rapport pour assurer le suivi des résultats attendus et des heures de bénévolat;
- ébauche d'une entrevue de fin d'emploi à faire passer à la conclusion de projets bénévoles particuliers.

6) Reconnaissance

- élaborer un plan de reconnaissance qui souligne les contributions des bénévoles à l'organisme :
 - présenter le bénévole dans un bulletin ou dans le rapport annuel de l'organisme;
 - présenter le bénévole dans les médias locaux;
 - inviter le bénévole à l'assemblée générale annuelle et souligner verbalement ses contributions ou lui remettre un prix;
 - organiser des événements de reconnaissance des bénévoles, tels qu'un goûter d'appréciation, un souper, un barbecue ou une réception (régulièrement ou à la fin d'un projet particulier);
 - soumettre la candidature d'un bénévole pour l'obtention d'un prix décerné par le monde des affaires ou le secteur communautaire;
 - rédiger une lettre de référence ou toute autre documentation relative à l'activité bénévole;

Certains **organismes de courtage de ressources bénévoles** sont de nature générale ou desservent une région particulière. Par exemple, les **centres d'action bénévole** proposent des programmes en ligne où bénévoles et organismes sans but lucratif peuvent afficher leurs profils.

Les organismes sans but lucratif affichent des postes ou des projets de bénévolat axé sur les compétences en remplissant un profil détaillé qui les aide à accomplir un processus par étapes de définition et de description de leurs besoins.

Quant aux bénévoles, ils décrivent leurs connaissances et leurs compétences, et suivent une petite formation sur le travail dans le secteur bénévole.

Les bénévoles et les organismes sans but lucratif peuvent utiliser des outils de recherche afin de trouver un jumelage optimal selon leurs besoins.

Certains sites envoient un courriel hebdomadaire dans lequel sont suggérés des jumelages qui répondent à leurs critères relatifs aux connaissances, au temps et aux intérêts.

Renseignements supplémentaires :
<http://www.volunteercalgary.ab.ca/searchintrodetail.asp?cc=F0000181GF>
OU
<http://govolunteer.ca/cgi-bin/page.cgi?id=16>
OU
http://www.volunteertoronto.ca/index.cfm?pagepath=To_Volunteer/Find_a_Volunteer_Position&id=14302

²⁵ Volunteering England rapporte un intérêt accru pour la question de l'économie du bénévolat. Le *Volunteer Investment and Value Audit* (VIVA) est un outil de mesure qui permet d'évaluer les « extrants » des programmes de bénévolat (valeur du temps des bénévoles) par rapport aux « intrants » (ressources utilisées pour appuyer les bénévoles). Il met en garde que : « L'approche économique met uniquement l'accent sur la valeur monétaire et peut se révéler nuisible si elle renforce la notion que le bénévolat ne sert qu'à économiser. Il est donc essentiel de toujours considérer les indicateurs de rentabilité et de tenir compte des raisons qui incitent un organisme à recruter des bénévoles, ainsi que des innombrables valeurs et avantages du bénévolat. » Renseignements supplémentaires :
<http://voluntaryaction.info/vivahelpguide.htm> et
<http://www.volunteering.org.uk/WhatWeDo/Projects+and+initiatives/Employer+Supported+Volunteering/Resources/Evaluation/VIVA>.

- élaborer un plan d'entretien des relations avec les bénévoles hautement qualifiés :²⁶
 - inviter le bénévole à se joindre au personnel de l'organisme pour suivre une formation dans un nouveau domaine ou un domaine connexe;
 - demander au bénévole de participer à un autre projet;
 - inviter le bénévole à assumer un rôle de leadership au sein d'un comité;
 - inviter le bénévole à devenir membre du conseil d'administration.

Les étapes d'évaluation et de planification décrites dans ce processus sont essentielles au recrutement actif de bénévoles hautement qualifiés. Quant aux autres étapes, elles renforcent la capacité de l'organisme à gérer ses bénévoles.

Thèmes connexes

Deux thèmes connexes ont été identifiés : initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur, réaction du secteur privé à la culture changeante du bénévolat, incidence de cette évolution sur le milieu de travail et développement de ressources humaines intégrées, soit une approche qui mobilise les particuliers (rémunérés ou non) possédant les compétences exigées pour réaliser la mission de l'organisme.

Initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur

En cette période de défis économiques, les programmes de bénévolat appuyé par l'employeur permettent aux entreprises de répondre à la demande croissante relative aux dons et au soutien dans le secteur bénévole et sans but lucratif.²⁷ Ils constituent également une occasion pour les entreprises de réagir aux pressions de leurs clients, de leurs actionnaires, de leurs investisseurs potentiels et de leurs partenaires qui souhaitent qu'elles deviennent plus conscientes et responsables sur le plan social.

Les employeurs peuvent appuyer le bénévolat de nombreuses façons. Petites et grandes entreprises peuvent élaborer une politique qui permet aux employés de prendre congé afin de faire du bénévolat au sein de leur collectivité, ou encore mettre en branle une initiative qui accorde des congés rémunérés, des congés sabbatiques ou des prêts de service afin que certains employés travaillent sur un projet particulier à temps plein. Elles peuvent également faire des dons aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif où leurs employés font du bénévolat. Certaines entreprises peuvent encourager leurs employés à concentrer leurs efforts de bénévolat sur des questions organisationnelles clés ou dominantes, soit des questions pertinentes à l'échelle locale,

²⁶ « Pour plusieurs bénévoles, les occasions de perfectionnement professionnel sont plus significatives que d'assister à un banquet de reconnaissance annuel... Ils pourraient devenir d'ardents promoteurs de l'organisme s'ils avaient l'occasion de progresser ou de vivre de nouvelles expériences. » Consulté le 18 février 2010 sur <http://learning.nationalserviceresources.org/mod/book/view.php?id=524&chapterid=270>.

²⁷ Dans son sondage IMPACT de 2009, Deloitte souligne que : « Malgré des conditions économiques difficiles, près de 40 pour cent des cadres du secteur sans but lucratif affirment avoir l'intention de dépenser entre 50 000 \$ et 250 000 \$ ou plus de leurs fonds « durement gagnés » sur des agents ou des consultants contractuels externes. » Ils soutiennent que le soutien bénévole axé sur les compétences pourrait permettre de réduire de tels coûts, tout en abordant la question de la baisse des dons monétaires des entreprises. Autrement dit, plutôt que de solliciter des dons, les organismes sans but lucratif pourraient recruter des bénévoles pour répondre à leurs besoins en matière de compétences et de connaissances. Voir : http://www.deloitte.com/view/en_US/us/press/Press-Releases/press-release/3f7afd0057101210VqnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.

voire critiques à l'échelle nationale ou internationale. Ces questions sont souvent alignées avec les campagnes de don ou de collecte de fonds au travail.

Par ailleurs, les entreprises peuvent aider leurs employés à se renseigner sur les différentes occasions de bénévolat (notamment le bénévolat axé sur les compétences) offertes dans leurs collectivités en désignant ou en recrutant des employés qui élaboreront et mettront en œuvre des programmes visant à aider les employés à participer à des activités bénévoles.²⁸

De telles initiatives se révèlent avantageuses pour les employés, car elles leur permettent de s'engager au sein de leur collectivité sans nuire à leur emploi. Elles peuvent en outre accroître leur employabilité grâce à l'acquisition de nouvelles compétences.²⁹

Ces mêmes initiatives renforcent la relation entre les différents secteurs. Elles sont positives pour les entreprises, car elles améliorent leur image publique d'entreprise socialement responsable en leur permettant de s'aligner avec les valeurs des employés et des collectivités, et en contribuant à la loyauté d'employés plus engagés, plus qualifiés et plus satisfaits.³⁰

**Pratique prometteuse –
ressource**

Volunteer Toronto promeut des **programmes de bénévolat pour employés** dans une série de documents d'information qui encouragent petites et grandes entreprises à mettre en œuvre de telles pratiques en milieu de travail. Il propose également des outils qui permettent d'évaluer l'intérêt des employés.

Renseignements
supplémentaires :
[http://www.volunteertoronto.ca/
index.cfm?id=14369](http://www.volunteertoronto.ca/index.cfm?id=14369)

²⁸ Nadine Maillot. UN INVESTISSEMENT SÛR : L'IMPORTANCE D'AJOUTER LA GESTION DES RESSOURCES BÉNÉVOLES À VOTRE PORTEFEUILLE PHILANTHROPIQUE. Bénévoles Canada, 2004. (English version also available) ISBN 1-897135-00-9. Ce document inclut le profil d'entreprises qui ont mis sur pied des programmes de bénévolat pour leurs employés, notamment *Business Objects* qui a recruté des employés qualifiés afin de les jumeler avec des organismes sans but lucratif. p. 8. Consulté le 21 février 2010 sur <http://volunteer.ca/volunteer/pdf/UPSEng.pdf>. Voir également la section intitulée *Continuum du bénévolat appuyé par l'employeur* à la page 7 de PERSPECTIVES BÉNÉVOLES : AVANTAGES ET DÉFIS DU BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR. Bénévoles Canada, 2001. ISBN 0-9688866-6-3. 52 p.

²⁹ « ...pour être efficaces, les expériences d'apprentissage à l'âge adulte doivent être intéressantes et pertinentes sur le plan personnel, de même qu'utiles dans la vraie vie... Étant donné l'authenticité du travail, les personnes qui font don de leur capital intellectuel à un organisme sans but lucratif évoluent dans un milieu d'apprentissage optimal pour pratiquer et développer leurs compétences. » p. 3. 2008 EXECUTIVE SUMMARY: DELOITTE VOLUNTEER IMPACT SURVEY. Consulté le 2 mars 2010 sur http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_comminv_VolunteerIMPACT080425.pdf.

³⁰ p. 10. PERSPECTIVES BÉNÉVOLES.

Les avantages dont profitent les organismes sans but lucratif incluent « la désignation d'un porte-parole communautaire pour la mission et les programmes de l'organisme, d'un membre potentiel du conseil d'administration, d'un leader ou d'un mentor pour le personnel, d'un contact dans un nouveau réseau ou d'un contributeur financier potentiel. »³¹

Plusieurs des programmes que les employeurs souhaitent mettre en œuvre dans leur milieu de travail dépendent de la nature de leur effectif, notamment les deux types décrits ci-dessous.

- Service au sein d'un conseil d'administration d'organisme sans but lucratif

Les membres de conseil d'administration constituent le corps administratif des organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Les conseils d'administration veillent à ce que les organismes s'acquittent de leurs obligations juridiques, éthiques et financières envers eux-mêmes et le grand public. Leurs activités peuvent inclure le développement organisationnel, la planification stratégique, la planification des ressources humaines, l'élaboration de politiques, la collecte de fonds et les relations publiques. Leurs membres sont souvent responsables du recrutement et de l'évaluation du personnel exécutif. Ils misent sur leurs connaissances professionnelles en ingénierie, en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information, en droit, en marketing, en gestion des opérations, en relations publiques ou autres, et peuvent faire partie de groupes de travail ou de sous-comités. Ils sont parfois perçus comme des consultants « internes ».

Faire partie d'un conseil d'administration est avantageux, car les membres ont différentes occasions d'acquérir ou de perfectionner des compétences de leadership, d'améliorer leur réseau de contacts personnels et professionnels, de développer certaines compétences professionnelles selon le rôle entrepris, et de desservir leur collectivité en œuvrant au sein d'un organisme dont la mission est alignée avec leurs valeurs personnelles. « Le service au sein d'un conseil d'administration est un des atouts les plus précieux que peut offrir le monde des affaires aux organismes sans but lucratif. Il constitue également une excellente façon de contribuer au capital intellectuel »³² qui renforce le secteur sans but lucratif.³³

Pratique prometteuse – outil

Volunteering England propose un guide de 18 pages intitulé **Employer Supported Volunteering for Large Companies – A Complete Beginners Guide** à l'intention des entreprises qui aimeraient mettre en place un programme de bénévolat appuyé par l'employeur. Ce guide comprend un plan par étapes, des listes de vérification de la disponibilité, des liens vers divers documents, des gabarits de planification et d'élaboration de politiques, et les coordonnées d'autres organismes du même secteur.

Renseignements supplémentaires :

http://www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/E8E7B5E1-C946-4E7A-A777-5B994CFE796F/0/beginners_guide_large_employers2007update.doc

³¹ NON-PROFIT READINESS TOOL KIT FOR PRO BONO VOLUNTEERING. The Online Learning Center of the Corporation for National and Community Service. Consulté le 23 février 2010 sur <http://learning.nationalservice.org/mod/book/view.php?id=520&chapterid=235>.

³² Deloitte affirme ce qui suit : « Nous encourageons notre effectif à siéger au conseil d'administration des organismes sans but lucratif de leur collectivité. Près de la moitié de nos partenaires et de nos directeurs siègent à au moins un conseil d'administration. »

http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/organisme_sans_but_lucratif-board-service/index.htm

Comme il est mentionné ci-dessus, en période de contraintes économiques, lorsque les dons monétaires sont parfois impossibles, les petites entreprises et les sociétés peuvent toujours être actives dans le secteur public et l'appuyer au moyen de dons de temps et d'expertise.

Les entreprises qui souhaitent appuyer l'engagement de leurs employés au sein de conseils d'administration bénévoles peuvent établir leurs propres relations intersectorielles, surtout si elles veulent encourager leurs employés à concentrer leurs efforts bénévoles sur des questions organisationnelles clés ou dominantes.

En outre, elles peuvent aiguiller certains employés vers un organisme qui s'efforce de jumeler des bénévoles et des organismes de bienfaisance ou sans but lucratif à la recherche de membres de conseil d'administration.³⁴

Mises en garde :

Les membres de conseil d'administration doivent comprendre leur rôle afin de desservir l'organisme sans but lucratif de manière productive. Une formation générale ou spécifique sur les rôles et les fonctions des membres du conseil d'administration bénévole est essentielle, car ils diffèrent de ceux d'un conseil d'administration du secteur commercial ou privé. Certains organismes de jumelage fournissent ce type d'information. Dans certaines collectivités, les organismes bénévoles locaux proposent des ateliers ou des cours en ligne.

- Programmes de travail pro bono

L'expression *pro bono* provient de la profession d'avocat, mais elle sert à décrire les connaissances et les services professionnels que plusieurs bénévoles en entreprise sont prêts à partager avec des organismes sans but lucratif, souvent dans le cadre d'accords officialisés axés sur les résultats.³⁵ Toute entreprise dotée d'un grand nombre de professionnels qualifiés peut mettre en branle une initiative de travail pro bono en milieu de travail.

Pratique prometteuse – programme

BoardMatch Fundamentals Canada

est un service novateur qui présente aux organismes de bienfaisance enregistrés et aux organismes sans but lucratif des particuliers talentueux et enthousiastes intéressés à partager leurs connaissances en siégeant à un conseil d'administration bénévole. Ce service a permis de placer plus de 2 400 bénévoles sur le conseil d'administration de plus de 650 organismes de bienfaisance de Calgary, de Fredericton, de la région du Grand Toronto, de la région du Grand Vancouver et de Thunder Bay.

N.B. : Ce programme ne filtre pas les membres potentiels de conseil d'administration, ni les agences participantes.

Renseignements supplémentaires :
<http://www.altruvest.org/BoardMatch/Content/ProgramOverview.aspx>

³³ Point de vue d'un organisme à http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/Pro-Bono-Service/index.htm.

³⁴ BoardMatch Fundamentals Canada propose un programme d'éducation aux membres potentiels de conseil d'administration, ainsi qu'un service de jumelage entre les candidats et les organismes. Voir <http://www.boardmatch.org/>. Consulté le 21 février 2010.

³⁵ www.probonoactiontank.org

Le don de tel capital intellectuel renforce la capacité des organismes de bienfaisance et sans but lucratif à réaliser leur mission.

Les travailleurs pro bono ont un profil semblable à celui des personnes qui prennent part à une stratégie d'engagement bénévole axé sur les compétences. Ils s'agit souvent de professionnels hautement qualifiés qui espèrent atteindre des objectifs personnels et professionnels dans le cadre d'un engagement bénévole.

Les programmes de travail pro bono sont souvent gérés par la division ou le gestionnaire responsable des bénévoles d'une entreprise.

Les travailleurs pro bono sont susceptibles de participer à des activités bénévoles qui prennent la forme de projets ou de contrats d'une durée déterminée dont les résultats attendus sont clairement définis et les mécanismes de rapport sont bien établis. En outre, ils sont plus susceptibles de travailler directement avec la haute direction. Ils peuvent être spécifiquement engagés par le conseil d'administration d'un organisme de bienfaisance ou sans but lucratif ou par le directeur exécutif à titre de conseillers pour divers projets de renforcement des capacités. Les organismes de bienfaisance et sans but lucratif doivent parfois évaluer leur disponibilité à recruter des travailleurs pro bono.³⁶

Résistance au sein des modèles traditionnels :

- Les bénévoles qualifiés ou les travailleurs pro bono doivent fournir le soutien exigé ou défini par l'organisme de bienfaisance ou sans but lucratif en vue de renforcer ses capacités.³⁷ Par contre, un organisme peut

Pratique prometteuse – ressource

Le **Pro Bono Action Tank (PBAT)** propose des ressources dont le but est d'inspirer et d'habiliter les entreprises à recruter des travailleurs pro bono, et à élaborer des normes de qualité relatives à la prestation du service. Il permet également aux organismes sans but lucratif d'accéder plus facilement aux connaissances professionnelles dont ils ont besoin pour réaliser leur mission.

Renseignements supplémentaires :
www.probonoactiontank.org

Pratique prometteuse – outil

Framework: Designing Pro Bono Service for Impact. Guide portant sur les principes de la prestation de services pro bono de qualité. Cet outil permet aux entreprises d'élaborer un programme de travail pro bono.

Renseignements supplémentaires :
http://www.probonoactiontank.org/pdf/resources/Designing%20for%20Impact%20Framework_PBAT.pdf

³⁶ READINESS CHECKLIST FOR ENGAGING PRO BONO AND HIGHLY SKILLED VOLUNTEERS.

Consulté le 16 février 2010 sur

<http://learning.nationalserviceresources.org/file.php/62/KnowledgeAssessment3.pdf>.

³⁷ p. 18. Alan Eagle, Lisa Parker et Rob Jackson. DEVELOPING UNDERSTANDING AROUND NON-FINANCIAL SUPPORT. Londres : The Smart Company. Été 2007. 36 p.

http://www.nationwidefoundation.org.uk/NFS_report_08.pdf. Consulté le 3 mars 2010. Voir commentaires semblables à la p. 3 du document du Allen Consulting Group intitulé GLOBAL TRENDS IN SKILL-BASED VOLUNTEERING. Australie, 2007, 38 p.

ignorer ses besoins ou l'aide disponible avant que ne l'aborde un bénévole à ce sujet.

- Il ne faut pas croire que les bénévoles qualifiés ou les travailleurs pro bono imposent des modèles opérationnels ou des styles de leadership aux organismes de bienfaisance ou sans but lucratif. Par contre, ces derniers peuvent bénéficier d'une exposition aux modèles et aux mentalités des autres secteurs.
- Les travailleurs pro bono ne peuvent remplacer le personnel régulier ou les consultants. Si les employés rémunérés trouvent que les bénévoles qualifiés ou les travailleurs pro bono ne sont là que pour réduire les coûts, ils éprouveront de la rancœur, ce qui pourrait miner certains bénévoles, voire l'ensemble du programme de bénévolat.³⁸ Toutefois, si les employés rémunérés comprennent que leur rôle consiste à engager les bénévoles qualifiés de cette façon, leurs fonctions à titre de recruteurs et de gestionnaires seront renforcées grâce aux bénévoles qualifiés.

Stratégie intégrée de ressources humaines

Une stratégie intégrée de ressources humaines consiste en la planification d'une approche à l'identification des fonctions de travail nécessaires à la réalisation de la mission d'un organisme. Cette approche exige des organismes qu'ils soient prêts à investir le temps requis pour attirer et conserver des employés rémunérés, du personnel non rémunéré et des bénévoles ayant les compétences particulières pour répondre aux demandes, et qu'ils cultivent la réputation d'offrir un milieu de travail où les gens sont grandement satisfaits de leur travail.

La conception des tâches est l'une des principales composantes d'une stratégie intégrée de ressources humaine. Pour assurer la réussite de cette stratégie, il faut concevoir des tâches importantes pour l'organisme et intéressantes pour les bénévoles, ainsi que des tâches qui permettent aux bénévoles de mettre leurs compétences à profit. Les responsables des programmes d'accès communautaire de Halifax (*Community Access Programs of Halifax*) ont conçu un outil en ligne en vue d'aider les organismes à se

Pratique prometteuse – outil

Le DVD *ProHelp* présente des témoignages d'employés d'entreprises qui ont recours stratégiquement au travail pro bono dans le cadre de leurs programmes de perfectionnement des employés. Ces récits illustrent les avantages du travail pro bono pour les employés et la collectivité. Le DVD montre également comment *ProHelp* peut aider d'autres entreprises à mettre sur pied un programme de travail pro bono.

Bien que les exemples proviennent surtout du Royaume-Uni, l'information est de nature générale. Un outil semblable pourrait être conçu en vue d'aborder la mise en œuvre d'un programme de travail pro bono au Canada.

Renseignements supplémentaires :

http://www.bitc.org.uk/community/employee_volunteering/prohelp/prohelp_developing.html

<http://www.probonoaustralia.com.au/sites/www.probonoaustralia.com.au/files/news/archive/2007/05/151109-upload-00001.pdf>

³⁸ On ne peut trop insister sur ce fait. Ce sentiment a été exprimé dans plusieurs documents de sources canadiennes, américaines, irlandaises et autres. On craint que le gouvernement ou le secteur public en vienne à dépendre des bénévoles hautement qualifiés au détriment du personnel rémunéré. Autrement dit, il ne faut pas que les bénévoles qualifiés ou les travailleurs pro bono soient recrutés pour effectuer les tâches préalablement attribuées au personnel rémunéré dans le but unique de réduire les coûts.

concentrer sur la conception des tâches, notamment les questions stratégiques qui font réfléchir les postulants tout au long du processus.³⁹

Volunteer Calgary a réalisé d'autres recherches liées à la mise en œuvre d'une stratégie intégrée de ressources humaines. Dernièrement, cet organisme a mis sur pied un projet pilote afin de recruter des personnes hautement qualifiées ou professionnellement qualifiées pour des organismes bénévoles. Le but consistait à aider les bénévoles à s'engager de manière significative et à renforcer la capacité des organismes. Ce projet a permis de tirer cinq leçons importantes :

1. **Leadership stratégique essentiel** – Le directeur exécutif doit se faire le champion d'une culture et d'une structure qui appuient l'intégration totale des bénévoles hautement qualifiés.
2. **Rôle et place du gestionnaires des ressources bénévoles** – Les organismes doivent désigner un gestionnaire des ressources bénévoles membre de l'équipe de direction.
3. **Accent sur les personnes d'abord** – Exige l'alignement des systèmes, des politiques et des processus pour le personnel rémunéré et non rémunéré.
4. **Estimation de tous** – Les bénévoles et les employés doivent comprendre la « valeur » de chacun afin de surmonter les perceptions désuètes du genre : « Tu n'es qu'un bénévole et je suis meilleur car je suis rémunéré. »
5. **Disponibilité à adopter une stratégie intégrée de ressources humaines** – Pour réussir, cette approche doit être intégrée au plan stratégique de l'organisme.⁴⁰

Des recherches supplémentaires sur l'adoption de cette approche stratégique sont nécessaires.

Incidences politiques

La politique publique en matière d'engagement bénévole ou de service communautaire tend vers un ou plusieurs des six objectifs suivants :

- améliorer le civisme;
- acquérir des compétences d'emploi;
- améliorer l'aptitude ou le caractère;
- appuyer l'inclusion ou l'intégration;
- aider la collectivité;
- améliorer la démocratie.

Civisme : Plusieurs programmes de service communautaire obligatoires ont pour but d'améliorer le civisme (par ex., heures de service communautaire qui sont devenues une exigence pour l'obtention d'un diplôme d'études secondaires dans plusieurs provinces et

³⁹ <http://www.halifaxcap.ca/volunteer/manual/section1/position.htm>

⁴⁰ Adapté de *Integrated Human Resource Strategy Learnings & Implications from the High Skills Volunteer Research Pilot Project* disponible en ligne à http://www.volunteercalgary.ab.ca/news_resources/high_skills_research.html.

territoires). Dans le guide à l'intention des immigrants en voie de devenir des citoyens, on décrit le bénévolat comme une façon de manifester son civisme. Au Québec, le « secteur communautaire autonome » est reconnu comme un véhicule d'expression du civisme.

Emploi : Les conseillers en emploi, les travailleurs sociaux, les travailleurs en intégration et les conseillers d'orientation professionnelle recommandent le bénévolat aux personnes qui ont intérêt à améliorer leur employabilité. Au pays, de nombreux programmes d'aide sociale exigent l'engagement communautaire comme critère d'admissibilité. Autrement dit, pour continuer de toucher des prestations, les prestataires doivent faire du bénévolat, en partie parce qu'il s'agit d'une façon reconnue d'améliorer ses habitudes de travail et d'acquérir des compétences compétitives.⁴¹ En plus de reconnaître l'incidence du bénévolat sur l'employabilité, plusieurs employeurs ont commencé à inclure des activités bénévoles dans leurs évaluations du rendement et leur processus de prise de décisions concernant les promotions et la rémunération fondée sur le mérite. Par ailleurs, le comité d'investissement communautaire de nombreuses entreprises utilise l'acquisition de compétences lors d'une activité bénévole comme critère d'évaluation pour les demandes de participation à différents événements communautaires. Enfin, lorsqu'une personne se prépare à la retraite, les divisions des ressources humaines organisent souvent un placement au sein d'un organisme bénévole.

Aptitude ou caractère : Plusieurs universités demandent à voir un registre des activités bénévoles afin d'évaluer l'aptitude d'une personne à réussir divers programmes de grade légal, tels que la médecine, le travail social, les loisirs et l'enseignement. En fait, plusieurs exigent un nombre minimal d'heures de bénévolat. Le système juridique reconnaît également l'engagement communautaire comme une façon d'évaluer ou d'améliorer le caractère. À titre d'exemple, les avocats de la défense recommandent souvent à leurs clients de faire du bénévolat avant une audience de détermination de la peine. Les tribunaux peuvent ainsi considérer des programmes de sentences alternatives ou des ordonnances de service communautaire, apparemment à titre de réadaptation ou d'amélioration du caractère.

Inclusion ou intégration : Souvent, les travailleurs sociaux, les travailleurs en développement des enfants et des adolescents, et les thérapeutes du développement recommandent le bénévolat afin que les particuliers ayant des besoins spéciaux acquièrent ou améliorent leurs habiletés de la vie quotidienne, leurs aptitudes sociales et leurs compétences d'emploi. En outre, les travailleurs en intégration et les professeurs de langue encouragent les immigrants à participer à des activités bénévoles afin d'améliorer leurs compétences linguistiques, de développer des amitiés, de créer des réseaux de soutien et de se renseigner sur la culture canadienne.

Soutien à la collectivité : Dans de nombreux documents de politique publique et d'entreprise, « aider la collectivité » est souvent mentionné comme objectif principal des programmes de bénévolat ou de service communautaire. Plus souvent qu'autrement, le grand public perçoit cet avantage comme étant secondaire aux quatre avantages précédents.

⁴¹ Toutefois, ce n'est logique que lorsque ces bénévoles contribuent à la réalisation de la mission de l'organisme. Si ce dernier « dessert » ces bénévoles, une telle forme de bénévolat obligatoire ne rend aucunement service à la collectivité.

Renouveau démocratique : Plusieurs gouvernements du monde entier reconnaissent les organismes bénévoles et le bénévolat comme des véhicules de renforcement de la démocratie. À mesure que les citoyens s'organisent autour de leurs valeurs collectives, ils contribuent aux normes sociétales qui influencent directement la politique publique. En cette époque où le gouvernement canadien manifeste un nouvel intérêt pour l'engagement des citoyens et le renouvellement démocratique, ce point devrait être plus explicite dans de nombreuses politiques publiques connexes.

Conclusion

L'engagement bénévole axé sur les compétences n'est pas nouveau. Il a toujours constitué une des optiques selon lesquelles les bénévoles cherchent des occasions de bénévolat. De la même manière, les organismes ont toujours officiellement ou officieusement tenté de jumeler les compétences de leurs bénévoles à leurs besoins particuliers. Ce fait était évident dans les bases de données d'occasions de bénévolat élaborées en grande partie au milieu des années 90. Celles-ci comportaient des champs liés aux compétences ou aux connaissances, ainsi que des fonctions de recherche connexes. Au fil des ans, plusieurs programmes axés sur les compétences ont vu le jour, notamment des projets d'organismes de développement international, des initiatives de recrutement pour les conseils d'administration, des programmes d'aide à la gestion et des programmes à l'intention des cadres retraités.

Ce qui a changé est la compréhension du concept des approches axées sur les compétences, l'adoption de telles approches et la façon dont elles cadrent avec les autres stratégies de ressources humaines des organismes. Un autre changement se rapporte à la dominance de l'optique des compétences employée tant par les bénévoles que par les organismes. Les compétences sont perçues comme les atouts mis à profit dans le cadre de l'engagement communautaire.

La réciprocité explicite est également un nouveau concept. Même si les organismes sont conscients de la nécessité de satisfaire aux besoins et aux intérêts des bénévoles afin de les attirer et de les conserver, les objectifs personnels des bénévoles sont toujours perçus comme étant secondaires à la réalisation de la mission de l'organisme et aux besoins des clients desservis. Dans l'engagement bénévole stratégique axé sur les compétences, les besoins et les objectifs de toutes les parties sont négociés au préalable, et la relation est évaluée par les bénévoles et les organismes par rapport à ces besoins et objectifs.

La combinaison de l'engagement axé sur les compétences et du bénévolat à court terme ou épisodique contribue à la nécessité de concevoir des affectations et des contrats de bénévolat très ciblés, et d'établir des limites claires en ce qui a trait à l'étendue des travaux, aux exigences en matière de ressources et au calendrier. **Les pratiques de gestion axées sur les résultats** sont intégrées à la conception de l'engagement bénévole axé sur les compétences, tant pour l'exécution de la tâche, du projet ou du produit que pour son évaluation.

La gestion intégrée des ressources humaines et financières doit se refléter dans la planification stratégique, l'élaboration et le suivi des budgets, et tous les secteurs liés à

la comptabilité et à la production de rapports. De quelles ressources l'organisme a-t-il besoin pour réaliser sa mission? Comment générer et faire croître les différents types d'immobilisations **humaines** et financières?

Petite mise en garde : le fait de mettre l'accent sur les compétences dans le cadre d'une stratégie d'engagement bénévole ne doit pas éclipser la nécessité d'établir un lien avec la mission de l'organisme, ni le désir des bénévoles de contribuer à la collectivité. Il faut s'assurer que les ressources humaines, et, plus particulièrement, les politiques et les pratiques de gestion des bénévoles ne sont pas mises de côté, et que tout le personnel a les compétences et l'attitude nécessaires à l'identification des besoins, des occasions et des collaborateurs.

La préparation organisationnelle, notamment le leadership du directeur exécutif et de la haute direction, est un des facteurs clés de la mise en œuvre efficace d'une stratégie d'engagement bénévole axé sur les compétences. Le mentorat est également reconnu comme essentiel à une transition réussie vers ce modèle d'engagement des personnes. D'ailleurs, les relations de mentorat doivent être soutenues. Elles doivent également inclure le soutien pair à pair au sein de l'organisme, ainsi que dans le vaste secteur bénévole et sans but lucratif.

REMARQUE : Comme il est mentionné dans l'introduction, le but du présent document est de stimuler des discussions au sein du secteur bénévole et au-delà de celui-ci. Il vise à renseigner le lecteur sur la prochaine étape de ce projet de trois ans (***La culture du bénévolat en plein changement : une approche de l'engagement bénévole axée sur les compétences***) au cours duquel divers projets pilotes contribueront au renforcement des capacités et aideront les organismes locaux au service des enfants, des adolescents et des familles à améliorer leur capacité de recruter des bénévoles qualifiés, ce qui leur permettra de réaliser leurs missions respectives.

Ce document aborde également les avantages du recrutement de bénévoles qualifiés, y compris certains défis à relever. L'importance du fait que la philosophie de l'engagement bénévole axé sur les compétences se reflète dans le plan stratégique de l'organisme a été identifiée comme un facteur atténuant. Certains programmes, outils, ressources et politiques qui étayaient déjà l'adoption de l'engagement bénévole axé sur les compétences ont également été identifiés. Plusieurs ont été conçus à l'étranger et pourraient devoir être adaptés au contexte canadien.

De nombreux organismes ont été mentionnés parce qu'ils ont fait preuve de leadership en réaction à la culture changeante du bénévolat ou de l'engagement civique (par ex., *Vantage Point*, *Volunteer Calgary* et la fondation *Framework*). Leur parcours et leurs innovations sont décrits dans les études de cas qui suivent. Consulter www.benevoles.ca.

Terminologie

Bénévolat

Dépendance sur les bénévoles pour l'accomplissement de tâches éducatives ou communautaires, ou pour la prestation de services sociaux.

Bénévolat axé sur les compétences

Service offert aux organismes sans but lucratif par des particuliers ou des groupes qui misent sur leurs talents personnels, leurs compétences professionnelles, leur expérience ou leur scolarité, souvent en vue de renforcer les capacités organisationnelles.⁴²

Bénévole

Personne qui propose un service de façon volontaire pour le bien de la société, sans être motivé par une compensation financière ou matérielle. Le service bénévole peut prendre plusieurs formes qui impliquent souvent une forme de soutien administratif ou un service direct. Les bénévoles ne remplacent PAS les employés rémunérés. Ils viennent plutôt compléter le personnel régulier en lui permettant de se concentrer sur les principales activités organisationnelles.

Bénévole hautement qualifié

Cette expression provient du secteur bénévole et sans but lucratif. Elle sert à distinguer les bénévoles traditionnels de ceux qui s'engagent à faire du bénévolat parce qu'ils possèdent des connaissances ou des compétences particulières. On les appelle aussi bénévoles « professionnellement qualifiés » ou « spécifiquement qualifiés ».

Bénévole international

Personne qui fait du bénévolat à l'étranger. Certains bénévoles internationaux, habituellement ceux qui travaillent au moins trois mois sur le terrain, ont droit à une légère allocation et acceptent de ne pas effectuer d'autre travail rémunéré pendant leur affectation bénévole à temps plein. Les bénévoles internationaux à court terme ne reçoivent habituellement pas d'allocation. Parfois, ils doivent couvrir tous leurs frais de transport et d'hébergement.⁴³

Bénévolat local

Engagement dont le but est de répondre aux besoins particuliers du quartier ou de la collectivité. Les bénévoles s'engagent spontanément en réponse à un besoin perçu, sans qu'il n'y ait de structure officielle en place (c.-à-d. descriptions de postes, politiques de gestion du risque, etc.).

Bénévolat traditionnel

Activité qui n'exige pas de compétences ou de formation particulières, bien qu'une formation puisse être offerte aux bénévoles dans certains contextes. En général, les bénévoles traditionnels assurent un soutien administratif ou la prestation d'un service direct.

Bénévotemps

Événement mis sur pied par un organisme sans but lucratif en vue d'appuyer les artistes et les organismes sans but lucratif. Cette initiative canadienne a vu le jour en 2002. Il s'agit d'un « croisement entre une foire de bénévolat, un encan silencieux d'art et une agréable soirée ». Les participants rencontrent des représentants de différents organismes et tentent de jumeler leurs compétences au besoins de ces organismes. Une fois jumelés, les participants peuvent miser sur les œuvres exposées par des artistes de la relève. Toutefois, plutôt que de l'argent, ils doivent miser des heures de bénévolat au sein d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Les gagnants ont ensuite un an pour remplir leur promesse, après quoi ils reçoivent l'œuvre d'art

⁴² Adapté du site Web de Points of Light (<http://www.pointsoflight.org/our-work/research/sbv>). Consulté le 9 février 2010.

⁴³ <http://www.icvolunteers.org/index.php?what=icts&id=21> Consulté le jeudi, 11 février 2010.

en témoignage de leur bienveillance.⁴⁴ Ces événements ont pour but de « rassembler les causes et les gens ».⁴¹

Capital humain

Renvoie à l'ensemble unique de connaissances et de compétences des personnes qui sont productives dans un certain contexte économique. Du point de vue organisationnel, le **capital humain** constitue un des atouts intangibles des organismes. Il correspond aux compétences (aptitudes, expérience, potentiel et capacité) et à l'engagement des gens au sein de l'organisme. Le **capital humain** est une façon de percevoir les gens comme des contributeurs essentiels au succès d'un organisme. Les entreprises, les gouvernements et les particuliers peuvent investir dans ce « capital » au même titre qu'ils investissent dans la technologie, les édifices ou les finances.

Code canadien du bénévolat

Le Code canadien du bénévolat fournit aux organismes bénévoles et sans but lucratif un cadre philosophique pour l'engagement de bénévoles dans des postes de gouvernance, de leadership et de service direct.

Courtier de ressources bénévoles ou organisme de courtage de ressources bénévoles

Procède au jumelage des besoins des bénévoles et des organismes sans but lucratif.

Don en milieu de travail

Collecte de fonds ciblée à laquelle procèdent les employés d'une entreprise ou d'un organisme. Elle s'articule autour de la mission, du mandat ou de la vision de l'employeur.

Engagement bénévole

Inclut la motivation, la signification, la qualité de vie, l'enthousiasme, l'ajout de valeur et la propriété, et permet de libérer le potentiel caché des gens.⁴⁵

Gestion axée sur la mission

Processus organisationnel de prise de décision axé sur la mission. Assure la responsabilisation interne et la distribution de ressources en fonction des objectifs de l'organisme. Repose sur des renseignements opportuns, ouverts et exacts.⁴⁶

Gestionnaire des ressources bénévoles

Aussi appelé administrateur des bénévoles, directeur, coordonnateur, leader ou autre. Professionnel qui applique les meilleures pratiques de gestion des bénévoles conformément à des normes acceptées à l'échelle nationale pour l'identification, le renforcement et la maximisation de l'engagement bénévole en vue d'améliorer la qualité de vie des particuliers et des collectivités.⁴⁷

Initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur

Initiatives selon lesquelles les entreprises permettent à leurs employés de faire don de leurs compétences et de leur temps. Elles peuvent prendre diverses formes et exiger différents degrés de soutien de la part de l'employeur.⁴⁸

⁴⁴ Adapté de la p. 22 du document de Vantage Point intitulé A PEOPLE LENS: 101 WAYS TO MOVE YOUR ORGANIZATION FORWARD. 2009. Peut être acheté en ligne à <http://www.volunteervancouver.ca/content/people-lens> et sur le site principal de Timeraiser (<http://timeraiser.ca>).

⁴⁵ Canada Volunteerism Initiative/Initiative canadienne sur le bénévolat. VOLUNTEER ZONE BÉNÉVOLES: FINAL REPORT. Volunteer/Bénévoles Canada, 2005. ISBN 1-897135-25-4, p. 8.

⁴⁶ <http://www.upstate.edu/mbm/faqs.php> Consulté le 31 mars 2010.

⁴⁷ Bénévoles Canada. Code canadien du bénévolat (also available in English). 2006. ISBN 1-897135-52-1, p. 16. Consulté le mercredi, 10 février 2010.

⁴⁸ <http://volunteer.ca/volunteer/pdf/UPSEng.pdf>, p. 19, consulté le dimanche, 21 février 2010.

Microbénévolat

Contribution à un organisme de bienfaisance, à un organisme sans but lucratif ou à une cause par la prise de mesures simples, rapides et pratiques qui n'exigent pas le même engagement que le bénévolat régulier. Parmi les exemples, notons l'élaboration de contenu Web ou promotionnel (tel qu'une foire aux questions pour la page Web d'un organisme), la révision de documents organisationnels, la création d'une page sur Facebook, la prise de photos promotionnelles et l'introduction aux outils Web tels que Flickr. Le microbénévolat a un certain lien avec le bénévolat axé sur les compétences, même si les projets ou les tâches sont généralement moins complexes.

Période de congé

Politique de congé coordonnée par l'employeur qui permet aux employés de profiter d'un congé rémunéré pour assurer la prestation de services communautaires. La période de congé est quantifiée en heures ou en jours.

Philanthropie des connaissances

Don de connaissances et de compétences en vue d'aider un organisme à réaliser sa mission.⁴⁹

Philanthropie de renforcement des capacités

Contribution soutenue ou régulière du secteur privé prenant la forme de ressources humaines, de technologies, de connaissances ou de compétences en vue d'aider les organismes sans but lucratif à améliorer leur capacité à réaliser leur mission.

Questions dominantes

Questions définies par une entreprise ou par un organisme et sur lesquelles sont axés les efforts bénévoles des employés. Elles peuvent être pertinentes à l'échelle locale, nationale ou internationale. En outre, elles peuvent ou non se rapporter directement aux activités quotidiennes de l'entreprise.

Recrutement

Processus qui consiste à encourager les gens à donner de leur temps et de leur énergie à un organisme en tant que bénévoles. Un processus de recrutement efficace exige le soutien de tout l'organisme. Les activités de recrutement sont étroitement liées aux relations publiques et aux efforts de marketing.

Responsabilité sociale d'entreprise

Aussi appelée responsabilité organisationnelle, il s'agit de la redéfinition du rôle des entreprises afin qu'elles rendent compte de leur incidence sociale et environnementale et de leur rendement financier, et qu'elles contribuent positivement aux collectivités dans lesquelles elles sont exploitées. Elle inclut les concepts suivants :

- bonnes pratiques d'emploi et diversité au travail;
- gouvernance d'entreprise;
- commerce équitable sur le marché;
- responsabilités environnementales;
- pratiques liées aux droits de la personne;
- investissement communautaire (y compris le bénévolat appuyé par l'employeur).⁵⁰

⁴⁹ Volunteer Vancouver. <http://www.volunteervancouver.ca/content/media> Consulté le mercredi, 10 février 2010.

⁵⁰ Obtenu auprès de Volunteering England.
<http://www.volunteering.org.uk/WhatWeDo/Projects+and+initiatives/Employer+Supported+Volunteering/Employers/CSR+and+CCI/CSR/>

Rôles bénévoles

Épisodique – terme complexe aux significations nombreuses selon le secteur d'engagement.⁵¹

1. Particulier qui s'engage une fois, sans s'attendre à une participation ultérieure. Également appelé bénévole spontané, émergent, à l'improviste ou imprévu, il est souvent affecté à des tâches à faible risque et à faible degré de responsabilité (par ex., receveur de billets lors d'un festival de musique ou débarrasseur à une soupe populaire).
2. Non affilié – particulier motivé par un désir soudain d'aider les autres, souvent en période de grande difficulté (par ex., urgence sanitaire ou catastrophe naturelle). Peut mettre à profit une grande variété de compétences.
3. Intérimaire – particulier qui assure la prestation d'un service pendant une période de six mois ou moins (par ex., travailleurs de service communautaire, stagiaires ou professionnels de la santé à l'étranger pour une période déterminée).
4. Affilié – particulier qui aide un organisme ou qui contribue à un programme dans le cadre d'un engagement continu, et qui a suivi une formation en vue d'offrir un service spécifique.

Épisodique continu – affectation ou tâche à faible risque, à faible engagement et à faible degré de responsabilité. Le bénévole peut répéter sans cesse la même affectation.

À court terme – affectation souvent axée sur un projet ayant un début, un milieu et une fin bien définis, ou sur un événement ou un projet de courte durée (par ex., préparation de paniers de Noël, ou bénévolat lors de festivals d'art, de musique ou de sports).

Saisonnier – affectation ou tâche épisodique, habituellement à faible risque, à faible engagement et à faible degré de responsabilité, qui se déroule selon un calendrier régulier.

Consultant ou professionnel – affectation très ciblée à engagement élevé et à degré de responsabilité très élevé. Habituellement d'une durée déterminée, bien qu'il puisse s'agir d'un engagement épisodique continu. Souvent axé sur le projet selon des lignes directrices, des échéances et des résultats attendus clairement définis. Il peut s'agir d'un **travailleur pro bono**.

En équipe – groupe de bénévoles qui entreprennent une affectation, un projet ou un programme ensemble. Il peut s'agir d'un engagement ponctuel, à court terme ou à long terme.

Virtuel – prestation d'un service à distance au moyen de méthodes électroniques (téléphone, télécopieur, Internet et courriel). Il peut s'agir d'un engagement ponctuel, à court terme ou à long terme. Également appelé bénévolat en ligne, cyberservice, mentorat à distance, bénévolat électronique ou cyberbénévolat.

Secteur bénévole et sans but lucratif

Expression employée pour décrire la « sphère d'activité sociale entreprise par des organismes non gouvernementaux sans but lucratif. » Également appelé « secteur civil » ou « troisième

⁵¹ MAINTAINING THE PASSION: SUSTAINING THE EMERGENCY RESPONSE EPISODIC VOLUNTEER. 20 p., p. 3. Consulté le 25 février 2010 sur http://readyforcrisis.ca/resources/pdf/crc_disastermanagement_maintaining_e.pdf.

secteur » (les deux autres sont le secteur public et le secteur privé).⁵² Les organismes du **secteur bénévole et sans but lucratif** possèdent les caractéristiques suivantes :

- avoir un certain degré de structure organisationnelle interne, des limites significatives ou une charte d'information juridique;
- être sans but lucratif, c'est-à-dire ne pas verser de profits aux propriétaires ou aux directeurs, et ne pas être principalement guidé par des objectifs commerciaux;
- être institutionnellement distinct du gouvernement de façon que, même si le gouvernement leur accorde du financement, ces organismes n'exercent pas l'autorité du gouvernement;
- être auto-administrés, c'est-à-dire que ces organismes contrôlent leur gestion et leurs opérations jusqu'à un certain point;
- ne pas imposer d'exigences obligatoires, c'est-à-dire que l'adhésion et les contributions de temps et d'argent ne sont pas exigées par la loi, et ne constituent aucunement une condition d'appartenance.⁵³

Soutien non financier

Renvoie aux différents types de dons aux organismes de bienfaisance, sauf les contributions en espèces. Le soutien non financier peut prendre la forme de consultations, de cours de formation, de bénévolat, de dons ou de prêts de matériel, d'attribution de locaux pour des événements spéciaux ou des activités régulières, etc. Pour les besoins du présent document, le soutien non financier se rapporte au don de soutien axé sur les compétences (par ex., consultations, mentorat, etc.).⁵⁴

Stratégie intégrée de ressources humaines

Approche stratégiquement planifiée visant à déterminer les fonctions de travail à accomplir au sein des organismes, de même qu'à engager le personnel rémunéré et non rémunéré à exécuter les tâches nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisme. On assume que les bénévoles « hautement qualifiés » ou « professionnellement qualifiés » peuvent être recrutés par des organismes lorsqu'ils proposent leurs connaissances et leurs compétences à titre d'employés rémunérés ou de bénévoles. Cette stratégie est non seulement viable, mais également progressivement essentielle à la viabilité des organismes bénévoles. Pour qu'elle soit efficace, les organismes qui l'adoptent doivent cultiver l'image d'un milieu de travail où les gens sont satisfaits, qu'ils soient rémunérés ou non.

Travail pro bono

Don de services professionnels inclus dans la description de poste d'un employé et pour lesquels l'organisme sans but lucratif qui en profite aurait dû payer des honoraires. Ce sous-ensemble de bénévolat qualifié permet aux organismes sans but lucratif d'accéder aux compétences et à l'expérience dont ils ont besoin pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies commerciales saines, accroître leurs capacités et améliorer leur infrastructure organisationnelle. En proposant des services et des compétences aux organismes sans but lucratif, les programmes de travail pro bono améliorent la vie des gens tout en ajoutant de la valeur au recrutement, à la productivité et à la rentabilité.⁵⁵ Les **travailleurs pro bono** diffèrent des autres bénévoles en ce sens qu'ils contribuent des connaissances en fonction des projets, notamment des lignes directrices claires, des échéances et des résultats attendus.⁵⁶ Ils sont plus susceptibles d'assumer un rôle de consultant. Plutôt que de jouer un rôle à long terme au sein d'un organisme, ils proposent de l'aide technique (telle que des connaissances juridiques ou financières), de l'expérience en

⁵² Adapté de http://en.wikipedia.org/wiki/Voluntary_sector, consulté le 1^{er} mars 2010.

⁵³ Adapté d'une description employée par le John Hopkins Centre for Civil Society Studies et citée par le Office for the Community and Voluntary Sector du ministère responsable du développement social en Nouvelle-Zélande. Consulté le 1^{er} mars 2010 sur <http://www.ocvs.govt.nz/about-the-community-and-voluntary-sector/definition-of-the-sector/index.html>.

⁵⁴ Adapté de la p. 9 du document suivant : Alan Eagle, Lisa Parker et Rob Jackson. DEVELOPING UNDERSTANDING AROUND NON-FINANCIAL SUPPORT. Londres : The Smart Company. Été 2007. 36 p. http://www.nationwidefoundation.org.uk/NFS_report_08.pdf Consulté le 3 mars 2010.

⁵⁵ <http://www.energizeinc.com/hot/2009/09jul.html> Consulté le jeudi 11 février 2010.

⁵⁶ <http://learning.nationalserviceresources.org/mod/book/view.php?id=520&chapterid=235> Consulté le mardi, 16 février 2010.

marketing et en communications, des compétences en ressources humaines et diverses autres connaissances de développement organisationnel.⁵⁷

Le **bénévolat** est la pratique selon laquelle un particulier ou un groupe de personnes contribuent temps ou talents au nom d'autres personnes (habituellement dans la collectivité), sans s'attendre à une compensation financière ou matérielle. De façon générale, le **bénévolat** est perçu comme une activité altruiste qui promeut le bien ou améliore la qualité de vie humaine.

Le bénévolat formel se définit comme la prestation d'un service par un groupe, par un club ou par un organisme dans le but d'aider les autres ou l'environnement.

Le bénévolat informel se définit comme la prestation de services directs à un particulier sans lien de parenté. Il n'entre habituellement pas en compte dans les estimations officielles du nombre d'heures de bénévolat.

⁵⁷ <http://learning.nationalserviceresources.org/mod/book/view.php?id=522> Consulté le mardi, 16 février 2010.

ANNEXE – études de cas

Étude de cas n° 1 : Volunteer Calgary

Volunteer Calgary appuie le développement du bénévolat dans cette ville depuis plus de 50 ans. Sa mission consiste « à diriger, à promouvoir, à favoriser et à renforcer le bénévolat ». Il y parvient en :

- promouvant la valeur du bénévolat;
- favorisant l'accès des personnes aux occasions de bénévolat;
- renforçant la capacité du secteur sans but lucratif, des groupes et des particuliers à appuyer les bénévoles;
- assurant le leadership pour toute question liée au bénévolat.

Par l'entremise des services et des programmes qu'il offre, **Volunteer Calgary** a amélioré la capacité de plus de 450 organismes membres sans but lucratif à recruter des bénévoles, et aidé des milliers de Calgariens à trouver des occasions unique de bénévolat au moyen de sa base de données consultable. Plus de 300 particuliers sont inscrits à son programme de « jumelage de conseils d'administration ». Volunteer Calgary facilite également le bénévolat des employés.

Sa vision à long terme est la suivante : « Voir tous les Calgariens assumer leurs responsabilités en s'impliquant dans des questions locales et ainsi créer une collectivité saine et bienveillante... [Il en résultera une] collectivité [qui] reflètera un milieu chaleureux et compatissant où la diversité sera acceptée, les besoins de base de tous les citoyens seront comblés, et les citoyens prendront couramment soin les uns des autres. »

En 2007, après avoir constaté d'importants changements démographiques et évalué le rythme de la croissance économique, **Volunteer Calgary** a commencé à chercher de nouvelles façons de réagir à ces changements. Son projet *High Skills Research* explorait l'engagement bénévole stratégique comme une façon d'améliorer les capacités du secteur bénévole.⁵⁸ Comme le souligne le présent document, leurs recherches et leurs expériences appuient fortement l'idée selon laquelle les gens veulent faire du bénévolat au sein d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif, mais ils désirent mettre en pratique et perfectionner leurs connaissances et leurs compétences dans le cadre de fonctions bénévoles non traditionnelles exigeant un niveau de compétence élevé. **Volunteer Calgary** soutient que l'engagement bénévole stratégique « ...vise à élever l'engagement des bénévoles à un niveau tel qu'il sera considéré aussi critique que le financement et le travail des employés rémunérés ».

Ce projet pilote permettait de déterminer à quoi ressemblerait l'engagement bénévole hautement qualifié et quels facteurs seraient associés à une mise en œuvre réussie de cette stratégie. Il reposait sur la notion selon laquelle « cette approche au renforcement

⁵⁸ Sauf indication contraire, cette discussion est adaptée du document de quatre pages de Volunteer Calgary intitulé **Strategic Volunteer Engagement**, ainsi que d'une entrevue avec M^{me} Laurel Benson, présidente et chef de la direction de Volunteer Calgary, réalisée le 23 mars 2010.

des capacités organisationnelles pourrait être promue comme une façon d'aborder les questions relatives aux ressources humaines du secteur bénévole. »

Sept organismes de différentes tailles, à différents stades de développement organisationnel et représentant divers intérêts y ont pris part. Selon une hypothèse initiale voulant que de grands changements organisationnels soient exigés pour appuyer le recrutement de bénévoles hautement qualifiés, le directeur exécutif ou le chef de la direction de divers organismes ont été invités à y participer, ainsi que des gestionnaires de ressources bénévoles.

En vue d'améliorer la disponibilité et la réceptivité organisationnelles aux bénévoles hautement qualifiés, neuf ateliers ont été mis sur pied afin d'aborder les sujets suivants :

- Code canadien du bénévolat
- Élaboration de politiques et de procédures efficaces
- Tendances en matière de bénévolat (présentation de M^{me} Linda Graff)
- Documentation et évaluation des leçons tirées
- Conception de postes pour bénévoles hautement qualifiés
- Élaboration d'une stratégie de recrutement
- Conception d'une formation à l'intention des bénévoles hautement qualifiés et élaboration d'une stratégie parallèle pour le personnel
- Conversation avec M^{me} Colleen Kelly de Volunteer Vancouver (maintenant *Vantage Point*).

Comme le mentionne le présent document, son projet, qui a pris fin en octobre 2007, a permis de tirer cinq leçons d'importance :

Leadership stratégique essentiel – Le directeur exécutif doit se faire le champion d'une culture et d'une structure qui appuient l'intégration totale des bénévoles hautement qualifiés.

1. **Rôle du gestionnaire des ressources bénévoles** – Les organismes ont besoin d'un gestionnaire des ressources bénévoles qui est également membre de la direction.
2. **Programmes de bénévolat gérés par des professionnels** – Exige l'alignement des systèmes, des politiques et des processus pour le personnel rémunéré et non rémunéré.
3. **Appréciation des bénévoles** – Les bénévoles et les employés doivent comprendre la « valeur » de chacun pour l'organisme afin de surmonter les perceptions désuètes du genre « Tu n'es qu'un bénévole ».
4. **Disponibilité à adopter une stratégie intégrée de ressources humaines** – Pour réussir, cette approche doit être intégrée au plan stratégique de l'organisme.⁵⁹

⁵⁹ Adapté du document *Integrated Human Resource Strategy Learnings & Implications from the High Skills Volunteer Research Pilot Project* disponible en ligne à http://www.volunteercalgary.ab.ca/news_resources/high_skills_research.html.

À partir de ces leçons préliminaires, **Volunteer Calgary** prévoit prendre les mesures ci-dessous afin de favoriser l'engagement de bénévoles dans des rôles à forte incidence qui font progresser les missions des organismes et améliorent la capacité générale du secteur :

- 1. Encourager les bénévoles potentiels à mettre leurs connaissances et leurs compétences à profit dans le secteur bénévole en prenant part à des activités de marketing social.**
- 2. Appuyer l'avancement de la profession de gestionnaire des ressources bénévoles.**
- 3. Encourager les directeurs exécutifs, la haute direction et le conseil d'administration à adopter l'engagement bénévole efficace et les ressources humaines intégrées.**
- 4. Renseigner les bénévoles et les habiliter à concevoir des occasions de bénévolat qui font appel à leurs connaissances et à leurs passions, et à renforcer ainsi les capacités du secteur.**
- 5. Réaliser des recherches pratiques en collaborant directement avec les organismes sans but lucratif et les bénévoles dans le cadre de leurs efforts d'engagement et d'intégration de leur savoir aux futurs programmes et services.**

Ces activités sont décrites dans le plan d'action 2010-2012 de l'organisme.⁶⁰

M^{me} Laurel Benson, présidente et chef de la direction, participera à ce projet pilote à titre de membre du comité consultatif. En tant qu'organisme chef de file, il pourrait être appelé à jouer un plus grand rôle.

De plus amples renseignements sur Volunteer Calgary figurent à <http://www.volunteercalgary.ab.ca/>.

⁶⁰ Volunteer Calgary, *Strategic Volunteer Engagement Action Plan 2010-2012*.

Étude de cas n° 2 : Vantage Point

Engager les gens sous un nouvel angle

Brève étude de cas sur la décennie de transition de l'organisme Vantage Point

Vantage Point est un organisme novateur de renforcement des capacités qui perçoit les collectivités et le monde entier à travers les gens. La voix de ceux qui ont joué un rôle clé au cours de la décennie de transformation qu'a connu cet organisme se reflète dans la présente étude de cas. Elle a pour but d'informer, d'inspirer et d'inviter les autres organismes bénévoles à emprunter de nouveaux sentiers afin de créer des organismes communautaires forts et durables en misant sur la continuité du leadership et en engageant les gens de manière significative.

Ayant pour mission **d'inspirer et d'améliorer le leadership du secteur bénévole**, Vantage Point « reconnaît que les particuliers constituent l'avantage concurrentiel du secteur bénévole ». Fondé en 1943, et anciennement connu sous le nom Volunteer Vancouver, cet organisme est constitué en organisme sans but lucratif en vertu d'une loi provinciale, a le statut d'organisme de bienfaisance au fédéral, et tente d'étendre sa portée en vue d'offrir des services à l'échelle du pays, voire à l'échelle internationale.

« Les gens veulent le bien des collectivités, pas celui des organismes. »

À l'aube du nouveau millénaire, le parcours de Vantage Point vers une nouvelle compréhension de l'engagement humain s'est discrètement amorcé par le recrutement d'un nouveau directeur. Les centres d'action bénévole se demandaient qui étaient leurs principaux publics (c'est-à-dire les bénévoles ou les organismes bénévoles). Les progrès technologiques avaient éliminé le temps et la géographie en tant que facteurs clés de la façon dont les gens travaillent, vivent et se divertissent. Ils avaient également créé une collectivité mondiale virtuelle accessible 24 heures sur 24. Les normes relatives à la gestion des ressources bénévoles et les hypothèses sur lesquelles elles reposaient commençaient à s'effiloche. Voici les six hypothèses que Vantage Point a remis en question :

1. Trop peu de gens veulent faire du bénévolat.
2. Il faut payer pour profiter du savoir des entreprises privées.
3. Un engagement à long terme est nécessaire pour qu'un investissement dans la formation des bénévoles vaille la peine.
4. Les professionnels sont trop occupés et préfèrent faire un don monétaire qu'un don de temps ou de talent.
5. Tout organisme qui prend l'engagement bénévole au sérieux doit désigner un coordonnateur des ressources bénévoles.
6. Les bénévoles complètent et soutiennent le travail des professionnels rémunérés.

Trop peu de bénévoles? La directrice de l'investissement communautaire d'une entreprise locale de génie logiciel a donné son avis. Son entreprise voit l'engagement bénévole des employés comme une façon de contribuer à la collectivité, tout en développant les ressources humaines. Comme l'âge moyen de son effectif est de 26 ans, elle souhaitait adopter une approche holistique qui ouvrirait leurs yeux, alimenterait leurs passions et étendrait leurs horizons. Lorsqu'elle a commencé à

aborder des organismes à ce sujet, ils n'avaient que des occasions de peinture de fin de semaine, de distribution d'eau ou de stockage d'étagères à offrir.

« Je me suis rendu compte qu'il ne s'agissait pas d'un problème d'offre (disponibilité des bénévoles) mais bien de demande (occasions significatives). »

Les entreprises privées veulent seulement faire des dons monétaires? Étant donné que les entreprises peuvent faire don « d'argent, de produits ou de personnes », cette même directrice était également à la recherche d'une façon d'intégrer ces stratégies de façon à accroître l'incidence de l'investissement communautaire de son entreprise. Elle s'intéressait à une approche authentique à plus long terme qui habiliterait les employés, stimulerait la disponibilité de chacun et impliquerait toute une gamme d'activités relatives à une question unique selon le continuum suivant :

Sensibilisation Compréhension Exposition/Contact Engagement Réflexion/Intégration

Un engagement à long terme est essentiel? Un consultant indépendant en gestion qui a fait du bénévolat dans le cadre du programme de perfectionnement des compétences de leadership des bénévoles de Vantage Point a observé à quel point une intervention intensive à court terme peut influencer l'avenir d'un organisme. Les avantages à long terme du recrutement d'un bénévole pendant quelques jours pour animer une séance de planification stratégique, servir de médiateur entre un directeur exécutif et un président de conseil d'administration en vue de préciser leurs rôles respectifs, réviser un modèle de gouvernance de conseil d'administration ou rafraîchir le site Web d'un organisme peut se révéler avantageux pendant plusieurs années. Qu'il s'agisse de cadres retraités, de fonctionnaires ou de propriétaires de petites entreprises, ces ressources externes mettent à profit des compétences dont a besoin l'organisme, sans que ce dernier ait à les former. Ces bénévoles ont les connaissances nécessaires. Ils ont seulement besoin de connaître la situation de l'organisme.

« Le fait qu'un gourou de la gestion expérimenté vienne offrir à votre organisme, sans idées préconçues, deux heures de son savoir supérieur à une période critique peut vous remettre sur pied pour les 20 prochaines années! »

Les professionnels préfèrent faire un don monétaire plutôt qu'un don de temps et de talent? Un ingénieur en logiciel à l'horaire chargé a parlé de l'importance d'établir des liens avec la collectivité, ainsi que de la façon dont le bénévolat lui permet de constater la différence qu'il fait d'une manière concrète impensable avec un simple don monétaire. Même s'il continue de faire des dons monétaires à de nombreuses causes, il ne considère pas ce geste comme un substitut au partage de son temps et de ses compétences.

« Malgré son horaire chargé et ses nombreux déplacements pour le travail, il trouve le temps de contribuer à sa collectivité dans ses temps libres, et même lorsqu'il se trouve à l'autre bout du monde. »

Il faut centraliser la gestion des ressources bénévoles? De bonnes pratiques de gestion des ressources humaines sont importantes pour les organismes des secteurs public, privé et bénévole. Même si quelqu'un est responsable de l'intégration des dernières normes, dispositions législatives et tendances sociales aux pratiques, son rôle consiste à appuyer tous ceux qui s'engagent et à les gérer.

Un ancien gestionnaire de programmes de Vantage Point a discuté du fait que, auparavant, les formations étaient exclusivement offertes aux gestionnaires et aux coordonnateurs des ressources bénévoles. De nos jours, l'accent se situe davantage sur le leadership organisationnel. Selon l'optique des personnes, tous ceux qui occupent un poste de leadership rémunéré ou bénévole au sein d'un organisme comprennent les principes du recrutement de membres de la collectivité. L'engagement bénévole doit constituer une compétence de base pour tout poste au sein d'un organisme, tout comme les connaissances en informatique sont devenues une compétence de base pour la plupart des postes, et non seulement pour les postes de responsabilité administrative. Cette approche doit venir des dirigeants et c'est pourquoi Vantage Point oriente ses services vers les directeurs exécutifs, les chefs de la direction et les présidents de conseil d'administration.

Un des défis à relever à l'époque de Volunteer Vancouver se rapportait au fait que les principaux contacts des organismes membres étaient les coordonnateurs et les gestionnaires de programmes bénévoles. Le développement d'une base de leadership exigeait l'établissement intentionnel de réseaux. Même si tous avaient encore accès à des ateliers et à des événements, leur promotion ciblait davantage les directeurs exécutifs et les présidents de conseil d'administration. En fait, le nom des nouvelles initiatives reflétait les publics visés (par ex., Académie des présidents de conseil d'administration, programme d'assistance professionnelle en matière de leadership et Cercle d'apprentissage des directeurs exécutifs).

« Pour changer de cap, nous devons survivre le navire pendant un certain temps. »

Les bénévoles complètent et appuient le personnel rémunéré? En raison des changements démographiques constatés, Vantage Point a jugé qu'il était important de rester pertinent dans le cas des différentes caractéristiques que se partageaient les nouvelles cohortes de bénévoles potentiels prêts à s'engager au sein de leurs collectivités. Qu'il s'agisse d'adolescents, de baby-boomers ou de jeunes retraités, les gens sont motivés à partager des compétences récemment acquises ou leur expérience professionnelle. Les milieux de travail et le système d'éducation ont formé des particuliers qui possèdent plus de compétences spécialisées, tout en mettant l'accent sur la certification et les attestations professionnelles. Ainsi, leurs contributions aux organismes se situent souvent au-delà des qualités et des compétences du personnel généraliste ou professionnel des organismes bénévoles et sans but lucratif. Cette nouvelle réalité remet en question le type de tâche pour lesquelles un salaire est versé, ainsi que les rôles susceptibles d'attirer les bénévoles potentiels.

« La simple préparation d'envois postaux peut constituer une tâche rémunérée... »

De la parole aux gestes :

Vantage Point a su intégrer sa compréhension évolutive de l'engagement communautaire axé sur l'optique des personnes à tous les aspects de son travail. Lorsque l'organisme embauchait des employés ou recrutait des bénévoles de leadership, chacun percevait cette philosophie comme un contexte. Il était clair que l'on s'attendait à ce que les directeurs de programmes trouvent des occasions susceptibles

d'attirer les membres passionnés et talentueux de la collectivité. Le travail de chacun contribuait à la réalisation de la mission.

Les raisons qui ont motivé cette façon de procéder provenaient du directeur exécutif. Elles ont été intégrées à toutes les descriptions de postes, les évaluations du rendement, les politiques et les pratiques. En 2009, les ressources externes ont joué 272 rôles différents au sein de Vantage Point, notamment ceux d'analyste commercial, de préparateur de programmes, d'expert en ressources humaines non standard, de gestionnaire de programmes et de stratège.

« Nous commençons à comprendre ce qui se passait. Lorsque nous avons précisé cette attente particulière au cours du processus de recrutement, les directeurs de programmes ont modifié leur façon de travailler. Il importait maintenant d'acquérir des compétences auprès des personnes exceptionnellement talentueuses de la collectivité qui collaboraient avec eux en vue de réaliser la mission de Vantage Point. »

À la croisée des chemins :

En majeure partie, la transformation de Volunteer Vancouver en Vantage Point s'est faite de manière progressive et organique. Pourtant, son parcours est marqué par plusieurs croisées des chemins et prises de décisions, dont certaines ont été abordées dans notre discussion sur les hypothèses remises en question. De toutes les questions relatives à ce parcours, les suivantes ont été retenues :

- Travaillons-nous avec les particuliers dans le but de trouver des occasions de bénévolat ou collaborons-nous avec les organismes en vue de recruter des bénévoles?
- Parlons-nous de recruter des bénévoles ou d'engager la collectivité?
- Le nom Volunteer Vancouver reflète-t-il encore qui nous sommes?

Travailler avec les bénévoles ou les organismes? Il devenait de plus en plus difficile d'investir temps et ressources à la promotion du bénévolat lorsque l'écart entre ce que les bénévoles voulaient et ce que les organismes avaient à offrir ne cessait de grandir. Divers sondages de suivi réalisés auprès de personnes aiguillées vers des organismes ont montré que le degré de satisfaction lié au contact avec ces organismes était relativement faible, et que seul un léger pourcentage s'était engagé à faire du bénévolat par la suite. Ce fait est devenu une question d'éthique pour Vantage Point. Était-il sage d'orienter des gens vers ces organismes sachant qu'ils seraient déçus?

« Comment pouvons-nous offrir ce service (trouver des occasions de bénévolat significatives) si nous n'avons aucun contrôle sur la qualité du produit? »

Un ancien membre du conseil d'administration se rappelle de longs débats introspectifs visant à déterminer l'orientation stratégique qui aurait le plus grand impact sur le secteur bénévole et sans but lucratif, ainsi que la plus grande incidence sur les collectivités. Au départ, plusieurs membres du conseil d'administration étaient inquiets à l'idée de se concentrer exclusivement sur les collaborations avec les organismes.

« Abandonnons-nous une partie de notre mission? Laissons-nous tomber quelqu'un? »

Personne n'a subi de pressions avant de prendre cette décision qui influencerait grandement l'avenir de l'organisme. Il avait été expressément convenu que les niveaux de confort individuels seraient respectés dans l'établissement d'une vision partagée.

Tous étaient d'accord pour maintenir la base de données d'occasions de bénévolat Govolunteer à titre d'outil autonome à l'intention des bénévoles potentiels et des organismes. Toutefois, ils abandonnaient le service de soutien téléphonique ou en personne offert aux personnes à la recherche d'occasions de bénévolat. Celles qui avaient besoin de soutien (par ex., personnes qui voulaient faire du bénévolat pour mieux s'intégrer au Canada, ou encore qui souhaitaient améliorer leurs compétences d'emploi ou réintégrer la collectivité après un séjour en établissement) seraient aiguillées vers un spécialiste en règlement, un conseiller en emploi ou un travailleur social.

Recruter des bénévoles ou engager la collectivité? Un professionnel du marketing a commenté les limites imposées par les tâches traditionnelles associées au terme « bénévole ». Pour plusieurs, ce terme est synonyme de service direct continu dans les hôpitaux, les centres de loisirs, les troupes de guides et sur les terrains de baseball.

« Faut-il réhabiliter le terme *bénévole* ou adopter une nouvelle terminologie? »

Les organismes qui engagent la collectivité évaluent les ressources des particuliers, des entreprises et du secteur public. Ils examinent les compétences, les connaissances et les services nécessaires à la réalisation de leur mission. Ils créent des affectations attrayantes et des projets susceptibles d'attirer des personnes qui souhaitent combiner leurs compétences et leurs passions.

« Lorsque la collectivité est engagée au sein d'un organisme par le biais de gens qui contribuent temps et talent, ces derniers forment un réseau de champions qui ouvrent encore plus de portes. »

De Volunteer Vancouver à Vantage Point. Au cours de la dernière décennie, le conseil d'administration a eu plusieurs discussions afin de déterminer si le nom de l'organisme reflétait sa nouvelle façon d'interagir avec la collectivité. Plutôt que de changer son nom dès le départ en fonction des résultats souhaités et de son plan stratégique, l'organisme a attendu que sa transformation soit bien amorcée, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'il se soit défait du nom Volunteer Vancouver pour incarner véritablement Vantage Point. Certains trouvent toujours que ce nouveau nom n'évoque pas les services de l'organisme, ni l'esprit du don de temps à la collectivité.

En révisant toutes les données recueillies, les dirigeants de Vantage Point ont découvert que le sondage national réalisé auprès des **organismes bénévoles et sans but lucratif** avait révélé qu'ils étaient confrontés aux défis suivants :

1. Manque de temps de planification
2. Incapacité à trouver des membres compétents pour le conseil d'administration
3. Manque de bénévoles
4. Incertitude financière

Dans la collectivité, les bénévoles potentiels se disaient attirés par les postes qui offraient ce qui suit :

1. Mission convaincante
2. Possibilité de faire une différence
3. Connaissances et compétences exigées
4. Durée déterminée

Vantage Point a intégré les derniers changements de sa transition lorsque ses dirigeants ont compris que les personnes talentueuses de la collectivité pouvaient renforcer ses capacités. Il existe une corrélation réelle entre les besoins des organismes et ce que ce les personnes particulièrement qualifiées ont à offrir. La clé consistait à les jumeler. Vantage Point s'est rendu compte que seuls les organismes forts parvenaient à véritablement engager les gens – tant ceux qui étaient compensés financièrement que ceux qui étaient compensés autrement.

Conformément à la mission de Vantage Point (« Inspirer et appuyer les dirigeants du secteur bénévole »), ses dirigeants se sont efforcés d'inspirer les leaders communautaires et de renforcer leurs capacités. Une des tactiques uniques de ce processus consistait à engager les gens différemment, c'est-à-dire en commençant par se concentrer sur les employés rémunérés – surtout le directeur exécutif et le chef de la direction. Pour qu'un organisme soit fort, viable et axé sur la continuité du leadership, le directeur exécutif doit renforcer ses capacités en mettant l'accent sur la planification, la création d'un conseil d'administration solide et engagé, et l'adoption de bonnes pratiques relatives aux ressources humaines.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur Vantage Point, consulter www.thevantagepoint.ca.

Étude de cas n° 3 : Fondation Framework

Fondation Framework

Fondée en 2002, la Fondation **Framework** a pour mission de promouvoir l'engagement civique des Canadiens de 22 à 35 ans en leur faisant valoir les mérites du bénévolat.

Conceptualisée par quatre amis – Anil Patel, Simon Foster, Nick Maiese et Andrew Klingel – la fondation Framework a discuté du plan de son engagement bénévole initial (*Timeraiser*, traduit par *Bénévoltemps*) avec des agences bénévoles de Toronto, des universitaires, des bénévoles, des pairs et des organismes de bienfaisance afin de se renseigner sur leurs intérêts et de recueillir leurs commentaires. À partir de cette première ronde de recherches, le modèle de **Framework** a été perfectionné jusqu'au début de l'été 2003.⁶¹

À ce stade, **Framework** a recruté deux étudiants au MBA, Bryan Santone et Ron Jagdeo, par l'entremise d'un programme de stage mis en branle par Centraide. Leurs recherches avaient pour but d'améliorer la compréhension des tendances actuelles en matière d'engagement civique et de bénévolat. Les étudiants voulaient également déterminer les facteurs atténuants en faveur des rôles bénévoles et contre ceux-ci, ainsi que la façon particulière dont la démographie ciblée (Torontois de 22 à 35 ans détenant un diplôme d'études postsecondaires) répondrait au modèle de *Bénévoltemps* conçu par **Framework**. Quatre catégories de comportements ont été créées, soit :

1. Bénévole – donateur
2. Bénévole – non donateur
3. Non-bénévole – donateur
4. Non-bénévole – non donateur

Un « donateur » se définit comme « quelqu'un qui a fait un don monétaire à un organisme de bienfaisance ou sans but lucratif au cours des trois dernières années ». Quant à un « bénévole », il s'agit d'une personne qui a fait généreusement don de son temps en vue d'aider un organisme communautaire à planifier ou à exécuter une tâche significative au cours des trois dernières années. Les personnes de la catégorie « non-bénévole – donateur » semblaient être les plus susceptibles de participer à des activités bénévoles selon le concept de *Bénévoltemps* créé par **Framework**.

Des groupes de discussion ont exploré la perception des donateurs et des non donateurs par rapport à ce type d'événement, tenté de déterminer la probabilité qu'ils y participent et analysé la façon dont ils respecteraient leur engagement bénévole. Les résultats préliminaires ont laissé entendre que la démographie des non-bénévoles donateurs constituait la catégorie cible, car ils n'avaient pas d'autres engagements bénévoles. Les options de bénévolat que proposait Framework n'exigeaient pas de gros investissements de temps. En outre, elles se rapportaient aux domaines de la culture et des loisirs qui intéressent tant cette démographie. Cette recherche a permis d'éclairer les activités d'engagement bénévole de **Framework**.

⁶¹ À moins d'indication contraire, la discussion suivante est adaptée du document de Dom Bortolussi, principal auteur, intitulé FRAMEWORK FOUNDATION: A WORKING PAPER ON THE: FRAMEWORK TIMERAISER MODEL RESEARCH PROGRAM AND FINDINGS (2002- 2003). pp.3-4. Consulté le 31 mars 2010 sur http://www.frameworkfoundation.ca/pdf/Research_TR_Design.pdf.

Le concept du *Bénévotemps* exploré dans les recherches préliminaires de cet organisme est un processus complet d'engagement bénévole décrit comme « un croisement entre une foire de bénévolat, un encan silencieux d'art et une agréable soirée », voire un événement de rencontres éclair (ou « speed-dating ») pour bénévoles. Le coût de participation à cet événement est de 20 \$, en plus d'une promesse minimale de 20 heures de bénévolat au cours des 12 mois suivants. Les invités misent des heures de bénévolat supplémentaires au sein de l'organisme de bienfaisance de leur choix pour tenter de gagner une œuvre d'art originale. Lorsque toutes les heures de bénévolat promises ont été exécutées, les participants reçoivent l'œuvre en témoignage de leur bienveillance.⁶² Un *Bénévotemps* est une situation gagnante sur tous les plans : un organisme de **Framework** profitera des connaissances et des compétences d'un bénévole motivé, le participant vivra une expérience de bénévolat enrichissante, puis il recevra une œuvre d'art originale en souvenir de ses contributions à la collectivité. »

Les *Bénévotemps* facilitent l'établissement de liens entre les citoyens, les entreprises, les organismes de bienfaisance et sans but lucratif, et les artistes de la relève. Ils ont pour but de cultiver l'engagement des citoyens, tout en assurant la simplicité de la recherche d'occasions de bénévolat significatives. L'engagement des citoyens est essentiel à la force des collectivités.

L'encan silencieux d'art est une des composantes clés des *Bénévotemps*. Les œuvres ne sont pas données mais bien achetées à une valeur marchande juste auprès de nouveaux artistes canadiens. Comme l'explique M. Anil Patel dans une vidéo promotionnelle présentée sur le site Web de l'organisme, on demande souvent aux artistes de faire des dons d'œuvres à l'appui des organismes de bienfaisance. Mais le fait d'acheter leurs œuvres pour motiver les bénévoles est avantageux pour le monde de l'art canadien en raison du soutien accordé aux artistes. Depuis 2010, les *Bénévotemps* ont investi plus de 310 000 \$ dans les carrières de plus de 450 artistes de partout au pays. L'avantage promotionnel dont bénéficie les artistes dont les œuvres sont choisies est considérable, comme le souligne l'artiste Drew Kahn dans la même vidéo Web.

Les organismes qui souhaitent prendre part à un *Bénévotemps* doivent soumettre une proposition de vente aux enchères en ligne. Celle-ci est évaluée par un jury. Lors de la sélection des partenaires, l'organisme responsable du *Bénévotemps* veille à ce que les participants à l'événement aient accès à une grande variété d'occasions de bénévolat qui les inciteront à faire du bénévolat à long terme. Une brève vidéo de 9 minutes diffusée sur le canal CivicFootprintTV de Youtube décrit comment les organismes peuvent participer pour la première fois (ou à nouveau) à un *Bénévotemps* dans leur collectivité.⁶³ Elle décrit le processus d'inscription, fournit des renseignements sur l'événement (ainsi que des conseils concernant les meilleures façons de se commercialiser), et explique le processus de suivi. Les organismes sont avisés du fait que leurs commentaires seront sollicités pendant la période post-activité, et qu'on communiquera avec eux avant le prochain *Bénévotemps* de leur collectivité afin de déterminer leur degré d'intérêt.

⁶² Adapté de la p. 22 du document de Vantage Point intitulé A PEOPLE LENS: 101 WAYS TO MOVE YOUR ORGANIZATION FORWARD. 2009. Peut être acheté en ligne à <http://www.volunteervancouver.ca/content/people-lens> et sur le site principal de Timeraiser (<http://timeraiser.ca>).

⁶³ Ce canal compte 26 vidéos téléchargées vers le serveur qui décrivent non seulement les *Bénévotemps* aux bénévoles, aux participants, aux organismes et aux artistes, mais également les différentes technologies employées pour appuyer ce genre d'événement.

Les participants potentiels s'inscrivent sur le site Web *timeraiser.ca* où ils peuvent également admirer des photos d'œuvres d'art et se renseigner sur les organismes déjà inscrits dans leur ville. Ce site Web interactif encourage les participants à s'engager au sein de leur collectivité.

À la suite de l'événement, les engagements bénévoles sont surveillés par la fondation **Framework**. Les participants reçoivent le nom de la personne avec qui ils doivent communiquer au sein de l'organisme auquel ils ont promis un certain nombre d'heures de bénévolat. L'organisme reçoit également les coordonnées du participant. Les participants prennent ensuite les mesures nécessaires pour s'acquitter de leur engagement. Lorsque le nombre total d'heures de bénévolat est effectué, ils peuvent réclamer leur œuvre d'art. Ils sont encouragés à planifier, à suivre et à ajuster leurs efforts de don, de bénévolat et de participation sur le site Web **CivicFootprint.ca** afin d'élargir leur empreinte civique. Ce « concept renvoie à la capacité unique de chaque citoyen de contribuer temps et argent en vue de renforcer les collectivités à l'échelle du Canada ».

Depuis son lancement à Toronto il y a sept ans, le programme de *Bénévotemps* s'est étendu jusqu'à Calgary en 2006, à Vancouver et à Ottawa en 2008, et à Hamilton et à Edmonton en 2009. Une autre vague d'expansion est prévue pour 2010. Le site Web *Timeraiser* affirme que cette expansion s'articule autour de l'efficacité de la gestion d'une forte croissance qui met l'accent sur « la conclusion de partenariats locaux essentiels et l'engagement de bénévoles locaux qualifiés et enthousiastes, tout en rayonnant davantage dans les villes participantes ». Les *Bénévotemps* favorisent également le développement des collectivités en rassemblant des leaders communautaires de partout au Canada, et en créant un forum où ils peuvent « partager leurs idées et apprendre de différentes initiatives d'impact communautaire mises en œuvre à l'échelle du pays ». Les participants explorent les similitudes et les différences, « ...puis rentrent dans leurs villes respectives avec de nouvelles idées concernant la façon de faire de leur *Bénévotemps* un événement des plus pertinents et significatifs pour leur collectivité ».

Grâce à une approche collaborative, à la fin de 2009, les *Bénévotemps* avaient :

1. généré plus de 51 000 heures de bénévolat;
2. investi quelque 300 000 \$ dans les carrières d'artistes de la relève;
3. incité plus de 5 000 Canadiens à appuyer une cause;
4. collaboré avec plus de 250 organismes de bienfaisance.

En outre, si on tient compte de « l'incidence financière et sociale sur la collectivité... le rendement du capital investi est estimé à près de 220 %, ce qui représente presque 2,20 \$ en *bien social* pour chaque dollar investi ».

Les nouveaux objectifs consistent à assurer une présence dans toutes les grandes villes canadiennes, à renforcer l'engagement dans chaque collectivité participante et à continuer d'inspirer les gens à s'engager dans leurs propres collectivités.⁶⁴

⁶⁴ Anil Patel dans MIXING VOLUNTEERISM WITH THE ARTS, consulté le 7 avril 2010 sur <http://www.getinvolved.ca/watch/video/timeraiser>.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter les sites Web suivants :

Fondation Framework : <http://www.frameworkfoundation.ca/>

Timeraiser : <http://www.timeraiser.ca/>

Civic Footprint : <http://civicfootprint.ca/>

Galerie publique du site Web de
Timeraiser : www.picasaweb.google.ca/timeraiser

Facebook : www.facebook.com/timeraiser

Twitter : www.twitter.com/timeraiser