

LE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR :

Pratiques prometteuses et mobilisation communautaire



RBC Foundation®
RBC Fondation®



VOLUNTEER
BÉNÉVOLES
CANADA

AUTEURES
Paula Speevak
Joanna Kaleniecka

Pour obtenir plus de renseignements sur le bénévolat appuyé par l'employeur
et sur d'autres types de bénévolat, aller à www.benevoles.ca.

Les droits d'auteur qui protègent les documents de Bénévoles Canada
ne s'appliquent pas aux organismes bénévoles et de bienfaisance qui souhaitent
les utiliser à des fins non commerciales.

© Bénévoles Canada, 2014

Also available in English.

ISBN # 978-1-926530-19-2

PRÉFACE

Ce document d'information a été rédigé par Bénévoles Canada et par la Fondation RBC dans le sillon d'un rapport produit à la demande d'Emploi et Développement social Canada (EDSC). À la fin de 2013, EDSC confiait à Bénévoles Canada la tâche de mener des recherches sur le bénévolat appuyé par l'employeur de manière à enrichir les connaissances du ministère à l'égard de ce type particulier de bénévolat. Ce rapport s'inspirait des travaux fondamentaux effectués par Bénévoles Canada aux fins du document *Making the Business Case for Employer Supported Volunteering (2004)*, d'un article de Statistique Canada intitulé *Le bénévolat appuyé par l'employeur (2012)* qui examinait les résultats des *Enquêtes canadiennes sur le don, le bénévolat et la participation* menées en 2004 et en 2010 ainsi que d'autres précieux documents.

Au printemps 2014, la Fondation RBC, en partenariat avec Bénévoles Canada et en collaboration avec le programme de maîtrise sur le leadership des organismes philanthropiques et sans but lucratif de l'université Carleton fondait l'Institut canadien pour l'engagement des entreprises et des collectivités. Cet institut a pour but de générer et de mobiliser les connaissances, de faciliter une participation plurisectorielle et de réunir les chefs de file et praticiens des secteurs public, privé et sans but lucratif. L'un des principes fondamentaux de l'Institut consiste à présenter des études dans un format accessible et pratique pour bâtir des ponts entre les cultures et les secteurs et mieux mobiliser les entreprises et les collectivités. Ce document d'information est le premier document publié par l'Institut.

Méthodologie

Dans le cadre de ce projet, l'approche adoptée par Bénévoles Canada consistait à compiler et enrichir les ressources actuelles, à mener des expériences sur le terrain, à faire le point sur les tendances actuelles, à regrouper divers outils et modèles pratiques et à s'assurer que le rapport présentait un large éventail de points de vue. Pour ce faire, Bénévoles Canada a consulté plus de 50 sources, mené 12 entrevues de fond sur le leadership et procédé à deux sondages en ligne auprès de plus de 100 répondants. Le 22 janvier 2014, Bénévoles Canada a aussi recueilli de précieux commentaires lors de la réunion du Conseil des entreprises pour le bénévolat en présentant les résultats préliminaires du présent rapport et en demandant aux participants de les valider, de fournir des exemples et de faire part de leurs points de vue sur diverses thématiques. En dernier lieu, nous avons effectué une recherche Web sur 28 programmes canadiens de bénévolat appuyé par l'employeur au Canada pour déceler les pratiques actuelles, les modèles de programmes, les structures de gestion et les données métriques utilisées pour mesurer l'impact.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	4
Introduction	5
Qu'est-ce que le bénévolat appuyé par l'employeur??	5
Le bénévolat appuyé par l'employeur (BAE) et autres expressions	6
Le bénévolat au Canada	7
Le BAE au Canada	8
Partie I : Tendances, avantages et défis	12
Tendances mondiales du BAE	14
Bienfaits du BAE – Fournir des preuves à l'appui	15
Défis associés au BAE	17
Partie II : Faciliter le BAE	20
Partie III : Survol des pratiques et politiques de BAE dans les milieux de travail canadiens ...	28
Partie IV : Conclusion	30
Partie V : Références	31
Annexe A : Liste des personnes interviewées et liste des participants à la réunion du CEB	35

REMERCIEMENTS

Nous tenons d'abord à remercier la Fondation RBC de l'Institut canadien pour l'engagement des entreprises et des collectivités d'avoir rendu possible la production du présent document. Le solide leadership et la vision éclairée de Tanya Bell, gestionnaire, Bénévolat des employés et levées de fonds, Dons d'entreprise de la RBC, ont aidé à orienter nos démarches et à encadrer nos efforts communs.

Bénévoles Canada apprécie grandement la riche expérience, les grandes connaissances et les perspectives qu'ont généreusement partagées avec nous les personnes qui s'investissent au quotidien à promouvoir et renforcer le bénévolat appuyé par l'employeur. Merci à d'avoir pris le temps et la peine de participer aux entrevues, de répondre aux sondages en ligne et de fournir vos précieux commentaires à titre de réviseurs. Nous sommes aussi très reconnaissants aux auteurs des divers documents consultés qui ont grandement aidé à contextualiser le présent rapport.

Il importe aussi de souligner le travail accompli par le Conference Board du Canada, Deloitte, SiMPACT's London Benchmarking Group Canada, PwC Canada, l'Association internationale pour l'effort volontaire, le Conseil mondial du bénévolat d'entreprise et Statistique Canada. Leurs recherches fondamentales nous ont été extrêmement utiles pour cerner les grands enjeux du bénévolat appuyé par l'employeur.

Nous sommes grés aux membres du [Conseil des entreprises pour le bénévolat](#) qui ont généreusement donné de leur temps pour examiner et valider les résultats préliminaires de cette étude. D'autres ont également appuyé nos efforts, y compris la Faculté des sciences sociales de l'Université d'Ottawa, notamment Phil Spencer, pour sa compilation spéciale de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, et Brian Carrière, du projet E=MC², pour ses judicieux commentaires sur les premières ébauches du rapport. Par ailleurs, nous exprimons notre profonde reconnaissance aux responsables d'Emploi et Développement social Canada qui ont eu la sagesse de faire du bénévolat appuyé par l'employeur un enjeu prioritaire, qui ont formulé les questions clés du sondage et qui ont participé à titre de réviseurs.

En dernier lieu, j'aimerais remercier personnellement mes collègues de Bénévoles Canada, soit Janelle St. Omer, directrice, Investissement communautaire d'entreprise et Steven Tipman, président et chef de la direction, de leur relecture attentive, de même que Joanna Kaleniecka, coordonnatrice, Adhésions et communications, de son solide appui, de son sens de l'initiative et de son expertise tout au long de la mise au point du présent rapport.



Paula Speevak

Directrice, Programmes, politiques et recherche appliquée

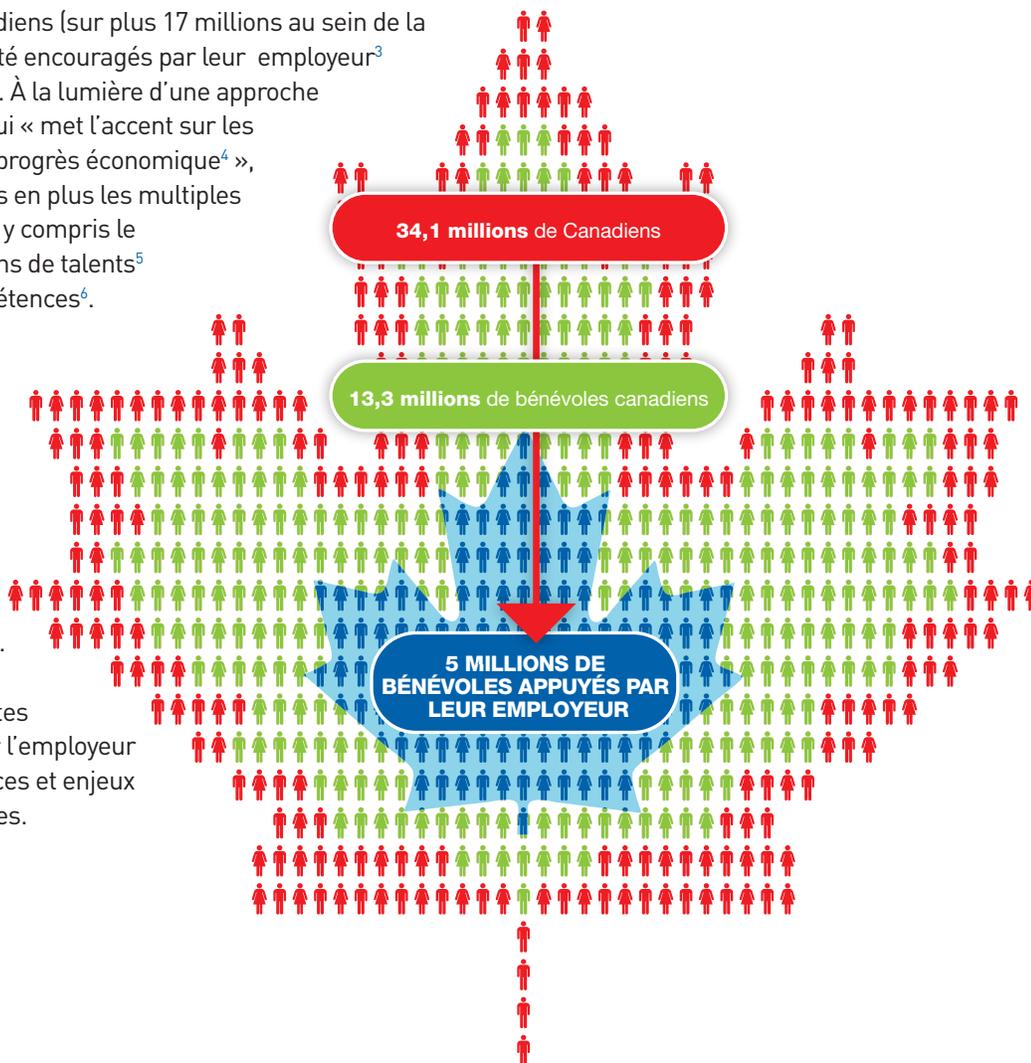
Bénévoles Canada

Juin 2014

INTRODUCTION

Les Canadiennes et Canadiens sont des gens attentifs, généreux et hautement engagés dans leur milieu. Chaque année, 13,3 millions d'entre eux investissent plus de deux milliards d'heures dans le bénévolat. Huit Canadiens sur dix donnent à des organismes et sont directement actifs à l'échelle de leurs réseaux et de leur milieu¹. De plus en plus, les Canadiens cherchent des façons de s'engager au niveau des structures sociales existantes, y compris le travail, la famille, les écoles et les clubs².

Au-delà de cinq millions de Canadiens (sur plus de 17 millions au sein de la population active) disaient avoir été encouragés par leur employeur³ à s'adonner au bénévolat en 2010. À la lumière d'une approche axée sur des valeurs partagées qui « met l'accent sur les liens entre le progrès social et le progrès économique⁴ », les employeurs constatent de plus en plus les multiples bienfaits du bénévolat d'employé, y compris le recrutement et la rétention de gens de talents⁵ et le perfectionnement des compétences⁶. Même si les employeurs sont plus en plus conscients de l'énorme importance qu'il a à appuyer l'engagement bénévole des employés, il est souvent difficile de trouver des occasions de bénévolat qui profitent à la fois aux organismes, aux collectivités, aux employeurs et aux employés⁷. Ce rapport explore les bienfaits, les défis et les pratiques inspirantes associés au bénévolat appuyé par l'employeur et examine les effets des tendances et enjeux actuels sur les politiques publiques.



¹ Statistique Canada (2012), Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (2010)
² Université Carleton (2010), Comblent les lacunes : enrichir l'expérience bénévole afin de créer un avenir meilleur pour nos collectivités. Bénévoles Canada et la Financière Manuvie
³ Hurst, Matt (2012), Le bénévolat appuyé par l'employeur, composante du no 11-008-X au catalogue de Statistique Canada, Tendances sociales canadiennes.
⁴ Porter, Michael et Mark R. Kramer (2011), Creating Shared Value, Harvard Business Review, page 5
⁵ Deloitte Volunteer IMPACT Study (2013), Deloitte LLP et Deloitte Services LP.
⁶ Ville de Londres (2010), Volunteering: The Business Case. The benefits of corporate volunteering programmes in education. Corporate Citizenship, London.
⁷ Bénévoles Canada (2014), sondage Web sur le bénévolat appuyé par l'employeur.

INTRODUCTION

Le bénévolat appuyé par l'employeur (BAE) et autres expressions

QU'EST-CE QUE LE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR?

Le **BAE**, c'est toute activité engagée par un employeur pour encourager et aider ses employés s'adonner au bénévolat dans leur milieu⁸. (Conseil mondial sur le bénévolat d'entreprise, IAVE, 2012)

Outre le BAE, plusieurs autres expressions sont utilisées en référence au bénévolat des employés, y compris le bénévolat d'entreprise, le bénévolat en milieu de travail et le bénévolat d'employé. Même si le domaine a eu tendance jusqu'ici à mettre davantage l'accent sur les employés du secteur *privé*, nous sommes de plus en plus conscients des pratiques engagées par maints ministères gouvernementaux et organismes sans but lucratif pour encourager les employés à faire du bénévolat. Par conséquent, l'expression *bénévolat d'entreprise* peut être trop restrictive et l'expression *bénévolat en milieu de travail* peut être interprétée, à tort, comme un type de bénévolat qui concerne uniquement le lieu de travail.

L'expression *bénévolat d'employé* indique qui s'adonne au bénévolat, mais ne fait aucune mention du rôle d'appui des employeurs. Pour toutes ces raisons, nous avons décidé d'utiliser l'expression **bénévolat appuyé par l'employeur** pour souligner le rôle d'appui de ces trois secteurs à l'action bénévole et à l'engagement communautaire. Les employeurs ont le choix entre plusieurs formes d'appui pour inciter leurs employés à faire du bénévolat. Le tableau suivant en donne un bref aperçu⁹.

Exemple de soutien offert par l'employeur	Description
Heures de travail souples	Prolonger la période du dîner pour permettre à un employé d'assister à une réunion ou de livrer des repas dans le cadre d'un programme de popote roulante (temps repris ailleurs)
Congé rémunéré	Adopter une politique qui permet l'employé de prendre demi-journée par mois ou un jour par année pour faire du bénévolat.
Réduction de la charge de travail	Permettre à un adjoint aux ventes qui fait du bénévolat de prendre en charge une campagne de financement en assignant temporairement 20 % de ces clients à des collègues; alléger un enseignant d'un cours pour lui permettre de siéger à un comité d'examen ou d'accréditation
Permission d'utiliser les installations ou l'équipement	Fournir une salle de réunion ou des services de photocopie; être l'hôte de l'événement
Bénévolat de groupe	Rassembler des personnes aux intérêts semblables pour faire du bénévolat de groupe
Jour de service communautaire	Encourager les employés à participer aux jours de service communautaire organisés par la collectivité ou l'employeur
Programme de subvention au nom d'un bénévole	Faire un don à un organisme charitable auquel un employé (ou un employé retraité) a consacré un certain nombre d'heures de bénévolat au cours de l'année
Prix pour services communautaires	Reconnaître l'exceptionnel engagement bénévole d'un employé
Évaluation de rendement	Reconnaître l'engagement bénévole de l'employé dans le cadre de son évaluation annuelle; la direction encourage ses employés à faire du bénévolat en vue de perfectionner leurs compétences.
Autres formes de reconnaissance	Fournir une lettre de reconnaissance; mentionner les projets de bénévolat dans le site Web de l'entreprise, dans son bulletin d'information et pendant les réunions du personnel.

⁸ IAVE (2012), Global Trends in Corporate Volunteering.

⁹ Compilation des catégories utilisées par Bénévoles Canada, Statistique Canada, la Points of Light Foundation, l'IAVE, le LBG, et le Conference Board du Canada dans diverses publications.

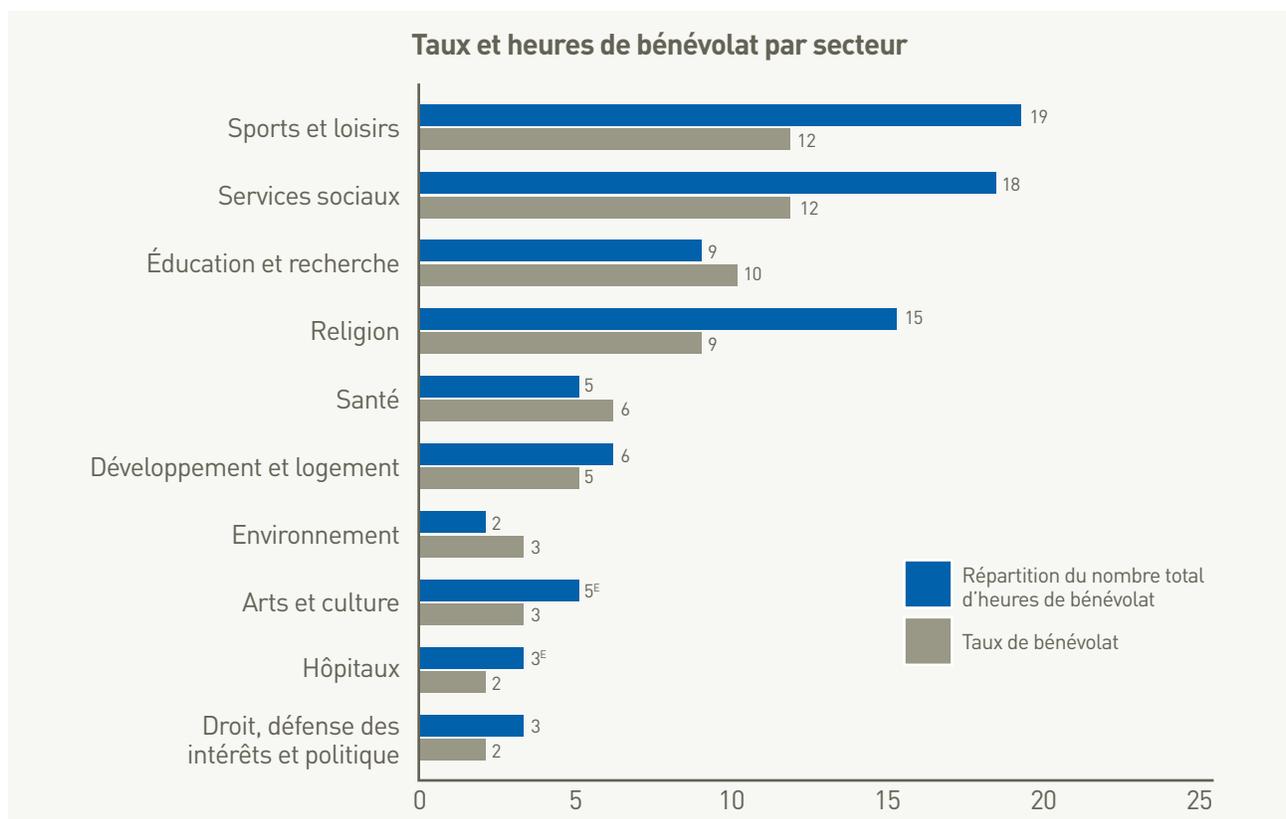
INTRODUCTION

Le bénévolat au Canada

Au Canada, on dénombre plus de 161 000 organismes sans but lucratif ou à vocation bénévole. Ces deux secteurs influent sur tous les aspects de la vie en offrant une large gamme de programmes et de services à des gens de tout âge dans de multiples domaines, y compris la santé et les services sociaux, les sports et loisirs, les arts et la culture, l'environnement, les droits de la personne, la justice sociale, le logement, l'éducation, la philanthropie et le développement international. La moitié environ de ces entités sont des organisations charitables dûment enregistrées, y compris des fondations publiques et privées¹⁰.

L'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (2010) (publiée par Statistique Canada en 2012) révèle que plus de 13,3 millions de Canadiens, soit 47 % de tous ceux de plus de 15 ans, consacrent, en moyenne, 156 heures au bénévolat chaque année, ce qui représente, en tout, 2,1 milliards d'heures de bénévolat. Plus de la moitié de ces heures (53 %) sont données par 10 % de tous les bénévoles, ceux qu'on désigne comme les « principaux bénévoles ».

La participation des bénévoles est tributaire de nombreux facteurs, y compris l'âge, l'étape de vie, le niveau d'éducation, le revenu du ménage, les activités religieuses, et la présence au foyer d'enfants d'âge scolaire. À titre d'exemple, la plupart (93 %) des bénévoles disent que c'est l'idée de contribuer à quelque chose à la société qui les motive à devenir bénévoles¹¹. Ils mentionnent aussi d'autres motivations, comme l'occasion de mettre à profit leurs compétences et leur expérience (77%); le fait d'être personnellement touchés par une cause (66%); le désir d'explorer ses propres forces (44%); le désir de faire partie d'un réseau ou de rencontrer des gens (44%); le désir d'encourager des amis bénévoles (44%); une obligation religieuse (21%); et le désir d'améliorer ses possibilités d'emploi (13%). Le graphique ci-dessous illustre la répartition de ces 2,1 milliards d'heures de bénévolat parmi divers sous-secteur, y compris 19 % au niveau des sports et loisirs, 19% au niveau des services sociaux et 15 % au niveau des organisations religieuses.



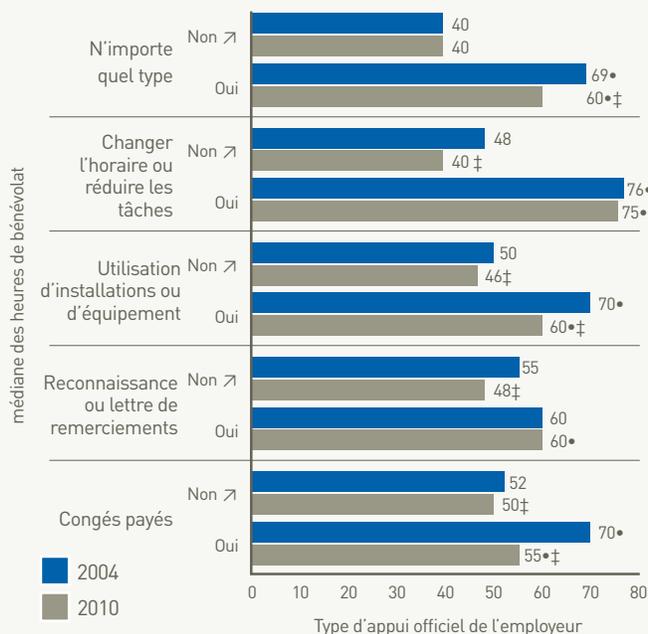
¹⁰ Imagine Canada, Statistique Canada (2004, Force vitale de la collectivité : faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles.

¹¹ Statistique Canada, (2012), Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (2010)

INTRODUCTION

Médiane des heures de bénévolat selon types d'appui de l'employeur

Médiane des heures de bénévolat, selon certains types d'appui officiel de l'employeur, bénévoles âgés 15 ans et plus ayant un emploi, 2004 et 2010



↗ groupe de référence
• différence statistiquement significative ($\alpha=0,05$) par rapport au groupe de référence
‡ différence statistiquement significative ($\alpha=0,05$) par rapport à 2004

Source: Statistique Canada, Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, 2004 et 2010.

Le BAE au Canada

Les deux tiers¹² des 13,3 millions de Canadiens à s'être adonnés au bénévolat en 2010 travaillaient à temps plein ou partiel. 57 % d'entre eux disaient avoir obtenu un certain appui de la part de leur employeur, y compris ce qui suit : modification ou réduction de la charge de travail; permission d'utiliser les installations ou l'équipement pour ses activités bénévoles; geste de reconnaissance ou lettre de remerciement; ou congé rémunéré.

Parmi ce groupe de travailleurs bénévoles (8 807 962), ceux qui avaient profité d'au moins un type d'appui de la part de leur employeur avaient consacré plus d'heures à leurs activités bénévoles (60 heures en moyenne) que ceux qui n'avaient profité d'aucun appui de la part de leur employeur (40 heures en moyenne). Le type et la quantité du soutien avaient aussi un effet sur le nombre d'heures qu'un employé consacrait au bénévolat. À titre d'exemple, les employés qui étaient en mesure de profiter d'heures de travail souple ou d'une charge de travail réduite consacraient 75 heures au bénévolat en général. Le tableau en haut démontre l'impact de divers types d'appui sur le nombre d'heures de bénévolat. Le tableau illustre l'impact que l'appui offert par l'employeur peut avoir sur le taux de participation aux activités bénévoles.

Les données sur le nombre d'entreprises canadiennes qui offrent un type d'appui quelconque sont incohérente et vétustes¹³. Des recherches menées dans le passé révèlent que 3 % des entreprises canadiennes ont adopté une politique officielle écrite sur le bénévolat appuyé par l'employeur. « Dans une perspective internationale, certaines recherches ont montré que, comparativement au Royaume-Uni, aux États-Unis et à d'autres pays d'Europe, le BAE n'est pas aussi répandu au Canada.¹⁴»

¹² Hurst, Matt (2012), Le bénévolat appuyé par l'employeur. Statistique Canada, no 11-008 au catalogue. Tendances sociales canadiennes.

¹³ Statistique Canada et Industrie Canada (2013)

¹⁴ Hurst, Matt (2012), Le bénévolat appuyé par l'employeur. Statistique Canada, n° 11-008 au catalogue. Tendances sociales canadiennes.

Taux de bénévolat par type d'activité

Taux de participation dans différents types d'activités bénévoles, selon l'appui officiel de l'employeur, bénévoles âgés de 15 ans et plus ayant un emploi, 2010

Type d'activité bénévoles	Appui officiel de l'employeur	
	Non ↗	Oui
	pourcentage	
Organiser des événements	37	52•
Solliciter des fonds	42	55•
Enseigner, offrir du mentorat	25	36•
Travail de bureau, tenue de livres	17	26•
Recueillir, servir ou distribuer de la nourriture ou d'autres bien	24	32•
Donner des conseils	22	30•
Participer à un conseil ou à un comité	25	33•
Entretien ou réparations	11	17•
Transport bénévole	13	19•
Soins de santé et accompagnement	14	19•
Protection de l'environnement	14	18•
Faire du porte-à-porte	11	14•
Premiers soins, lutte contre les incendies ou recherche et sauvetage	6	9•
Agir à titre d'entraîneur ou d'arbitre	20	22
Autres activités	15	14

↗ groupe de référence
• différence statistiquement significative ($\alpha=0,05$) par rapport au groupe de référence

Source: Statistique Canada, Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, 2010.

INTRODUCTION

Comment les entreprises réagissent-elles à ce que les Canadiens jugent important?

Un nombre croissant d'entreprises canadiennes participent au programme d'analyse comparative de l'investissement communautaire au Canada du London Benchmarking Group (LBG). Le rapport de 2012 révèle que la plupart (98%) des 42 entreprises participantes disent offrir un type ou l'autre de programme axé sur le bénévolat et le don.

La colonne gauche du tableau ci-dessous énumère les enjeux soulevés par les entreprises en lien avec leurs projets d'investissement communautaire; la colonne du centre présente les résultats d'un sondage mené par Nano en 2011 pour déterminer les enjeux ayant le plus d'importance aux yeux des Canadiens; et la colonne de droite présente des conclusions d'un sondage mené par Bénévoles Canada en août 2012 qui demandait aux Canadiens de préciser les enjeux sur lesquels les entreprises devraient se concentrer selon eux. Fait intéressant, alors que les enjeux de l'emploi, de l'économie et de l'aide à l'emploi ont été mentionnés dans le sondage de Nano et encore dans celui de Bénévoles Canada, aucune des entreprises sondées par LBG n'en a fait mention en tant qu'enjeux prioritaires.

Rapport de l'analyse comparative de LBG (2012) Quels sont les grands enjeux sur lesquels se penchent les entreprises canadiennes?	Sondage Nano (2011) ¹⁵ Quels sont les cinq grands enjeux qui ont le plus d'importance aux yeux des Canadiens?	Sondage de Bénévoles Canada (2012) Quels sont les grands enjeux sur lesquels les entreprises devraient se pencher, selon les Canadiens ¹⁶ ?
95 % Santé et bien-être 90 % Éducation 80 % Arts et culture 80 % Environnement 78 % Sports et loisirs	28,5 % Santé 19,5 % Emplois et économie 7,9 % Éducation 4,8 % Taxes élevées 4,7 % Environnement	91 % Jeunes (encourager l'éducation et l'entrepreneuriat) 53 % Arts et culture 46 % Appui aux aînés/Soins aux aînés 28 % Inclusion sociale 27 % Santé mentale 25 % Aide à l'emploi 21 % Invalidité et accessibilité 20 % Protection de l'environnement et changements climatiques

Valeurs partagées

Au lieu de considérer les objectifs corporatifs et la responsabilité sociale comme deux entités distinctes, le concept des valeurs partagées suppose une convergence des politiques et des pratiques opérationnelles de manière à rendre une entreprise plus concurrentielle tout en améliorant la situation socioéconomique de la collectivité qui accueille l'entreprise¹⁷. Lors du Forum *Next-Gen sur la responsabilité sociale et les valeurs partagées* qui avait lieu à Calgary en février 2014, on présentait les valeurs partagées comme un **moyen** de faire des affaires et non une simple **composante** des affaires. Cette approche intégrée exige une solide compréhension ce qui a de le plus d'importance aux yeux d'une collectivité.

¹⁵ 30 mars, 1 200 personnes interrogées, marge d'erreur de 2,8 19 fois sur 20

¹⁶ Dans le cadre d'un sondage en ligne effectué par Bénévoles Canada, on demandait aux Canadiens d'indiquer les enjeux qui avaient le plus d'importance à leurs yeux et dont les entreprises et milieux de travail devraient tenir compte dans le cadre de leurs stratégies d'investissement communautaires.

Le sondage avait lieu entre le 20 août et le 9 septembre 2013 et engageait la participation de 110 Canadiens de toutes les régions du pays.

¹⁷ Porter, Michael E. et Mark R. Kramer (2011), *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, page 6

INTRODUCTION

Dans quelle mesure les entreprises appuient-elles l'investissement communautaire et qu'est-ce qui les motive à ce faire?

En 2012, un [Rapport comparatif sur l'investissement des entreprises canadiennes dans la société](#)¹⁸ produit par le Conference Board du Canada examinait les stratégies adoptées par 180 entreprises canadiennes : 63 % disaient affecter moins de deux employés à l'investissement communautaire; 86 % répondaient que leur budget était resté le même ou avait augmenté au cours de la dernière année; 56 % avaient mis en place des programmes de bénévolat à l'intention des employés. Le tableau ci-dessous fait état des motifs invoqués par les entreprises pour mettre sur pied des programmes d'investissement communautaire.

Facteurs de motivation associés au programme d'investissement communautaire

Facteurs de motivation associés au Programme d'investissement communautaire (somme des réponses pondérées; réponses cotées selon un barème de 0 à 5 de Sans objet à Très important)



Source : The Conference Board of Canada

¹⁸ Bassett, Michael (2012), Rapport comparatif sur l'investissement des entreprises canadiennes dans la société, Conference Board du Canada

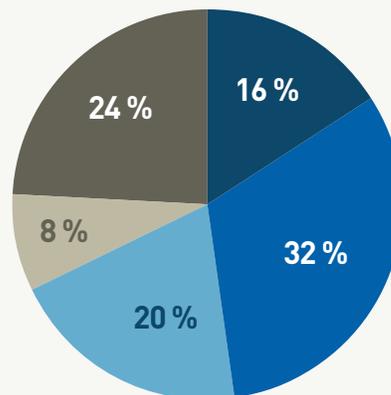
INTRODUCTION

Que pense le public du BAE?

Entre le 9 décembre 2013 et le 27 janvier 2014, deux courts sondages ont été menés sur le site benevoles.ca et généré ensemble 112 réponses. Compte tenu de la grosseur et de la nature de l'échantillon, les résultats ne peuvent être considérés comme statistiquement valides. Ils donnent néanmoins un aperçu de l'opinion publique qui vaut la peine d'être examiné.

Lors du deuxième sondage, on a demandé aux gens d'évaluer l'importance de diverses stratégies visant à renforcer le bénévolat appuyé par l'employeur sur une échelle de 1 à 10, 1 correspondant à « Absolument pas important » et 10 à « Extrêmement important ». Le tableau ci-dessous fait état des stratégies les mieux notés.

De quels secteurs sont issus les répondants



■ Organisme sans but lucratif ■ Entreprise ■ Ministère gouvernemental ■ Personne sans affiliation ■ Autre

Les stratégies les mieux notés à renforcer le BAE



PARTIE 1 : TENDANCES, AVANTAGES ET DÉFIS

En janvier 2014, nous avons interviewé 12 meneurs d'opinion et praticiens associés aux secteurs public, privé et sans but lucratif. Nous leur avons demandé quelles étaient les plus grandes tendances qu'ils avaient observées dans le BAE au cours des 10 à 20 dernières années. (Voir l'**Annexe A** pour la liste des personnes interviewées.)

Quatre grandes tendances dans le BAE

- 1 Intégration, relations et réciprocité
- 2 Harmonisation des stratégies d'engagement communautaire et des objectifs d'affaires
- 3 Professionnalisation et attentes des consommateurs
- 4 Mondialisation et approches transfrontalières

1 Intégration, relations et réciprocité

De plus en plus d'employeurs travaillent horizontalement en axant leurs efforts sur des thématiques, des causes ou des priorités particulières, en ciblant clairement leurs dons et en choisissant judicieusement les événements qu'ils entendent parrainer et le genre d'activités bénévoles à promouvoir auprès de leurs employés. Selon Tanya Bell, gestionnaire, Bénévolat des employés, levée de fond et dons d'entreprise chez RBC, une telle approche « permet de mieux concentrer les efforts et de maximiser l'impact de l'organisme sur son milieu ».

L'évolution du modèle charitable au modèle de partenariat favorise la confiance et le mutuels et promeut l'engagement à accommoder les réalités de chacun¹⁹. Une approche réciproque à l'égard de l'engagement entreprise-collectivité engendre des bienfaits pour les entreprises et pour les organisations communautaires et suppose d'évaluer ce que chaque instance est en mesure d'offrir. Une entreprise peut avoir les moyens financiers, le personnel et les services nécessaires pour appuyer la mission d'un organisme sans but lucratif. L'organisme sans but lucratif, pour sa part, peut aider les employés à se sentir utiles, à renforcer leurs liens avec le milieu, à consolider leurs relations avec leurs collègues et à perfectionner leurs compétences²⁰. Selon Paul Forgues, directeur principal, Gouvernance et responsabilité d'entreprise au Conference Board du Canada, « un grand nombre d'entreprises sans but lucratif proposent aux employés des occasions de bénévolat intéressantes et ont les compétences administratives nécessaires pour motiver, coordonner et reconnaître comme il faut les contributions de ces employés ».

2 Harmonisation des stratégies d'engagement communautaire et des objectifs d'affaires

Malgré le gain d'intérêt du secteur privé en vue d'harmoniser ses stratégies d'engagement communautaire avec ses objectifs d'affaires, une plus grande collaboration horizontale est requise. Selon la gestionnaire du groupe LectureOttawa, Lee Anne Scott, « les jeunes employés veulent travailler pour des entreprises qui redonnent à la société et qui leur donnent du temps pour faire du bénévolat. Il faut donc que les spécialistes des ressources humaines, du marketing et des communications fassent partie des équipes de planification des affaires et participent à l'élaboration de stratégies opérationnelle qui tiennent compte de l'engagement communautaire ».

¹⁹ Points of Light Foundation (2010), Seven Practices of Effective Employee Volunteer Programs,

²⁰ Deloitte (2013), Volunteer Impact Survey.

PARTIE 1 : TENDANCES, AVANTAGES ET DÉFIS

L'aptitude d'un lieu de travail à garantir une planification holistique et plurifonctionnelle pourrait bien dépendre de la grosseur, de la structure et du style de gestion de ses hauts dirigeants. James Temple, chef, Responsabilité d'entreprise chez PwC Canada, croit que ceci devrait faire intégralement partie du mandat et des valeurs de l'entreprise :

« Les entreprises doivent se concentrer sur les liens entre la valeur économique à long terme et le développement d'un solide capital social en déterminant en quoi les grandes valeurs et le mandat fondamental de l'organisme s'intègrent à sa stratégie d'affaires. Cette façon de penser élève la responsabilité sociale d'entreprise à un autre niveau au-delà de la simple intégration des responsabilités environnementales, sociales et de gouvernance aux activités courantes.

Dans le contexte de l'engagement communautaire, cela veut dire travailler avec les parties intéressées pour voir comment utiliser les services de base de l'entreprise de manière à avoir un impact concret sur le monde qui nous entoure. Dans le cas de PwC, ça signifie aider nos employés à mettre leurs compétences professionnelles à profit au niveau de conseils et d'équipes dirigeantes d'organismes sans but lucratif pour les aider à devenir plus imputables sur le plan financier grâce à une bonne gouvernance. »

3 Professionnalisation et attentes des consommateurs

Les approches en matière de BAE, d'investissement communautaire et de responsabilité sociale se sont personnalisées au cours de la dernière décennie. De nos jours, plusieurs universités offrent des cours et des certificats dans le cadre de programmes d'études commerciales ou de programmes distincts. Selon Janelle St. Omer, directrice, Investissement communautaire d'entreprise à Bénévoles Canada, « autrefois, c'était exceptionnel de voir une entreprise s'engager dans son milieu alors qu'aujourd'hui, c'est devenu la norme. Les entreprises savent combien les gens qui négocient une offre d'emploi accordent de l'importance à ce critère ».

4 Mondialisation et approches transfrontalières

Beaucoup d'enjeux ont une portée universelle. Les employés, surtout les jeunes travailleurs, se perçoivent comme des citoyens du monde. Les mouvements internationaux sont constamment amplifiés par la technologie tandis qu'un nombre croissant d'entreprises pénètrent les marchés mondiaux²¹. Cette situation crée des défis, mais aussi des possibilités puisque les stratégies d'investissement communautaire mondiales peuvent favoriser la cohésion de l'entreprise et donc l'impact social qu'elle veut avoir sur le plan international. Cela dit, chaque région, chaque pays, chaque collectivité présente des défis, des atouts un contexte social uniques. Par conséquent, ce qui peut convenir parfaitement à l'un s'avérera inapproprié ailleurs²².

²¹ Université Carleton (2010), Comblant les lacunes : enrichir l'expérience bénévole afin de créer un avenir meilleur pour nos collectivités. La Financière Manuvie et Bénévoles Canada

²² Allen, Kenn, (2012) Global Companies Volunteering Globally, International Association for Voluntary Effort (IAVE)

PARTIE 1 : TENDANCES, AVANTAGES ET DÉFIS

Tendances mondiales du BAE

En 2011, le Conseil mondial sur le bénévolat d'entreprise, un programme de International Association for Volunteer Effort (IAVE), menait une étude internationale intitulée *State of the Health of Corporate Volunteering*²³ qui faisait ressortir d'importantes disparités régionales quant à l'évolution de l'engagement communautaire d'entreprise à travers le monde.

En 2012, le Conseil menait une autre étude, la *Global Companies Volunteering Globally Study*. Cette dernière examinait 48 multinationales pour évaluer le bon fonctionnement des projets de bénévolat de leurs employés à l'échelle mondiale. Les auteurs de l'étude en venaient à conclure que le bénévolat d'entreprise constitue une dynamique force mondiale propulsée par des entreprises désireuses de faire une réelle différence dans le monde en s'attaquant à de graves problèmes mondiaux et locaux, tout en retirant de tels efforts des avantages concrets pour leur entreprise et leurs employés.

Wendy Mitchell, ancienne directrice, Engagement social d'entreprise à Bénévoles Canada, a noté d'autres changements dans le domaine au cours de la dernière décennie²⁴. Elle souligne l'accent accru sur la surveillance et la mesure, l'émergence de logiciels spécialisés, la sensibilisation des consommateurs et la tendance à mettre sur pied des unités indépendantes sous l'égide d'employés à temps plein rattachés aux ressources humaines, aux relations avec les intervenants et aux affaires de la société.

Un rapport sur l'impact social publié par l'université Walden²⁵ a comparé les perceptions et les attitudes des gens à l'égard du changement social. Alors qu'à l'échelle mondiale, 60 % des répondants croyaient que c'est l'effort individuel qui enclenche le changement social, seulement 27 % des Canadiens partageaient cet avis. Les gens (mondialement) percevaient les organismes sans but lucratif comme des engins de changement social; par contre, beaucoup opinait aussi que trop de fonds allaient à couvrir les frais administratifs et généraux et pas assez à financer les services directs.

D'autres études se sont intéressées aux attitudes des consommateurs à l'égard des objectifs sociaux des activités d'investissement communautaire des entreprises dont certaines pourraient influencer les décisions d'achat. L'encadré suivant présente quelques faits saillants tirés de ces résultats.

Étude sur les bonnes intentions (goodpurpose) d'Edelman

- 76 % des consommateurs à travers le monde croient qu'il est acceptable qu'une marque de commerce appuie une bonne cause et fasse un profit du même coup.
- Quand le prix et la qualité sont les mêmes, le facteur suivant jugé le plus important, c'est l'intention. (On définit l'intention comme l'avantage social associé aux pratiques d'une entreprise et la mesure dans laquelle ces pratiques concordent avec les valeurs d'une personne.)
- 87 % des consommateurs à travers le monde croient que les entreprises doivent accorder au moins autant d'importance aux intérêts de la société qu'à leurs propres intérêts.
- Selon les consommateurs, la meilleure chose qu'une entreprise peut faire en lien avec des questions d'engagement social, c'est mettre l'accent sur le bien-être des employés et tenir compte des besoins et des rétroactions des clients.
- Les pays à croissance rapide comme la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie, les EAU et le Brésil sont très axés sur l'intention. Les consommateurs de ces pays ont une nette préférence (80 %) pour l'intention et ce, dans tous les aspects de la vie, qu'il s'agisse d'acheter, de partager, de donner, de faire du bénévolat, de féliciter ou de punir.
- Les consommateurs dans les marchés baissiers (Amérique du Nord et Europe) semblent moins intéressés (60 %) à l'intention. Ceci s'applique à tous les aspects de la vie.
- 44 % des consommateurs à travers le monde se croient mieux placés pour exercer un pouvoir ou une influence en vue de faire une différence qu'il y a 5 ans.

²³ Allen, Kenn (2011) *State of the Health of Corporate Volunteering* (IAVE)

²⁴ Tiré d'une entrevue avec Wendy Mitchell, directrice de l'Engagement social d'entreprise de Bénévoles Canada de 2006 à 2012 (septembre 2012).

²⁵ Université Walden (2013), *Social Change Impact Report*.

PARTIE 1 : TENDANCES, AVANTAGES ET DÉFIS

Bienfaits du BAE – Fournir des preuves à l'appui

Depuis quelques années, plusieurs études ont cerné et examiné les bienfaits du BAE²⁶. « L'action bénévole est utilisée, à divers degrés, comme un atout stratégique qui aide l'entreprise à réaliser ses objectifs d'affaires, y compris la gestion et la modification de sa culture, le renforcement de son image de marque, l'établissement de relations avec l'extérieur et la participation accrue des employés » (Global Trends in Volunteering, IAVE 2012).

24 bienfaits du BAE en milieu de travail

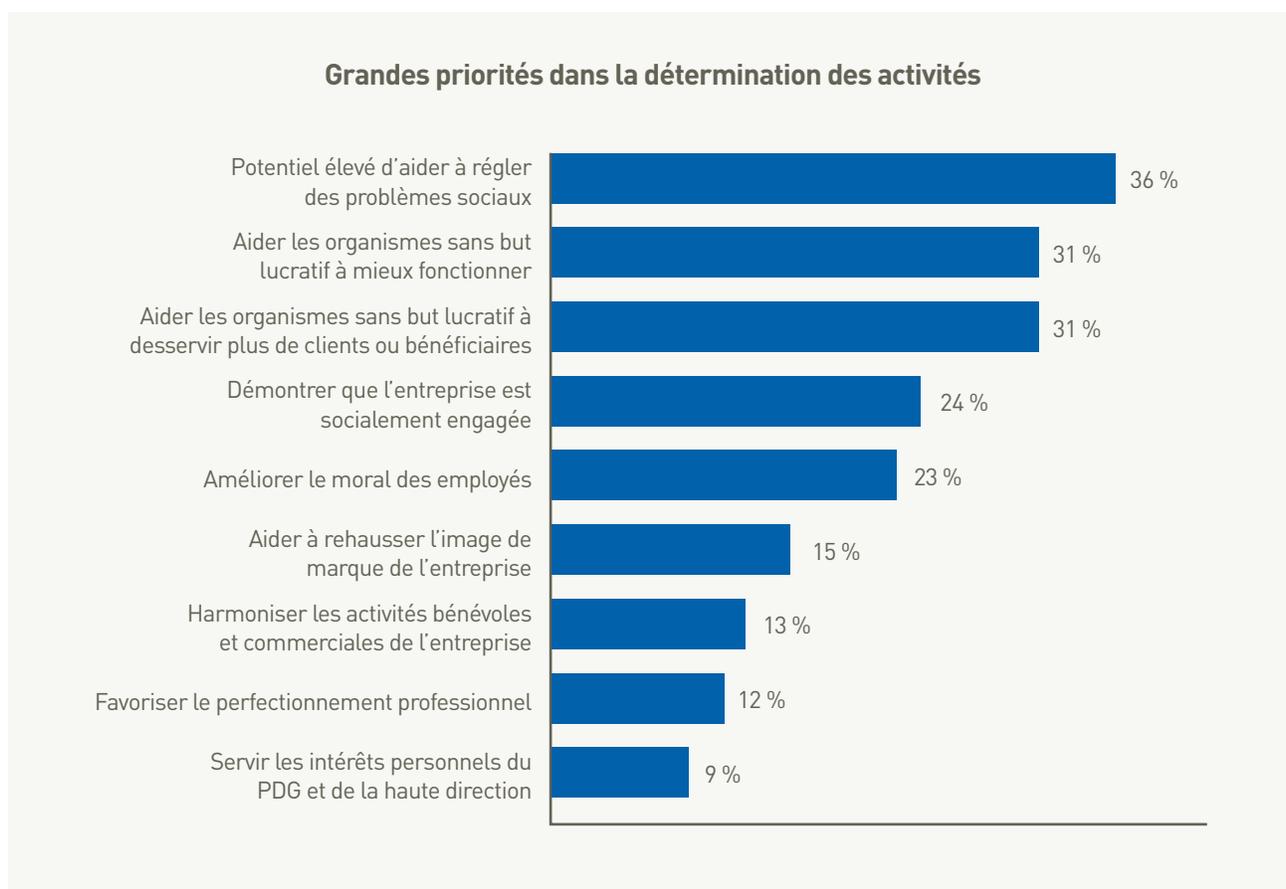
1 Recrutement de talents	13 Reconnaissance de la marque
2 Mobilisation des employés	14 Image de l'entreprise
3 Rétention des employés	15 Relations avec les intervenants
4 Moral des employés	16 Réseautage professionnel
5 Renforcement de l'esprit d'équipe	17 Expansion des affaires
6 Communication interne	18 Expression des valeurs de l'employeur
7 Sensibilisation sociale	19 Expression des valeurs des employés
8 Compréhension du milieu	20 Sensibilité aux attentes des jeunes travailleurs
9 Connaissance des consommateurs	21 Perfectionnement des compétences
10 Productivité	22 Perfectionnement professionnel
11 Baisse du taux d'absentéisme	23 Perfectionnement du leadership
12 Rendement d'équipe	24 Collaboration entre des secteurs

²⁶ Plusieurs études ont documenté les bienfaits du bénévolat des employés, y compris les suivantes : Volunteer Impact Survey(2010) de Doilette, Global Trends in Volunteering (2012), Corporate Citizenship (2011), Making the Business Case for Corporate Volunteering (2011), Graff, Linda, (2004) Making the Case for Employee Volunteering, Bénévoles Canada

PARTIE 1 : TENDANCES, AVANTAGES ET DÉFIS

La ville de Londres, en Angleterre, a commandé une étude sur les bienfaits du bénévolat des employés dans le secteur de l'éducation²⁷. Les chercheurs se sont intéressés aux compétences que les employés avaient acquises en s'adonnant à une gamme d'activités bénévoles, comme la lecture personnalisée, l'aide aux clubs des devoirs, le mentorat auprès des gestionnaires scolaires et l'organisation de journées thématiques et d'événements spéciaux à l'école. Ils ont ensuite calculé la juste valeur marchande de la formation requise pour parvenir aux compétences acquises en faisant du bénévolat, comme des compétences au niveau de l'organisation, du renforcement des relations, de la résolution de problèmes et du leadership. Partant de là, ils ont réussi à démontrer un bon rendement pour l'investissement par rapport aux coûts de gestion d'un programme de bénévolat à l'intention des employés.

Outre les bienfaits pour l'entreprise et la carrière mentionnés dans l'étude de 2010 de Deloitte intitulée *Volunteer Impact Survey*, les employés croient qu'il est très important de faire sa part pour aider à régler des problèmes sociaux, pour mieux appuyer les organismes sans but lucratif et les aider à mieux desservir leurs clients et leurs bénéficiaires. Le graphique ci-dessous fait état des grandes priorités qui sous-tendent la détermination des activités bénévoles.



²⁷ Corporate Citizenship (2010), Volunteering – the Business Case: The benefits of corporate volunteering programmes in education. Ville de Londres, Angleterre.

PARTIE 1 : TENDANCES, AVANTAGES ET DÉFIS

Plusieurs chercheurs réputés ont constaté que le moral des employés s'améliorait et que la productivité augmentait quand l'employeur mettait l'accent sur des activités philanthropiques soutenues²⁸. Une étude menée en 2012 a révélé que lorsque les employés participent à la planification et à la conception d'une activité bénévole, ils ont tendance à la voir d'un œil plus positif, ce qui améliore leurs compétences émotionnelles ainsi que leur aptitude à travailler en équipe et à inspirer confiance²⁹. Les milieux de travail dotés de programmes de BAE jouissent aussi d'une plus grande légitimité et tendent à inspirer davantage confiance à la population à long terme. Ceci favorise la fidélisation et la loyauté de la clientèle et facilite la promotion de l'image de marque³⁰.

Défis associés au BAE

Même si on juge que les employeurs se doivent de soutenir les efforts de bénévolat de leurs employés, on convient également de la difficulté qu'il y a à concevoir des programmes qui profitent réellement aux employeurs, aux lieux de travail, aux employés, aux organismes sans but lucratif et aux collectivités³¹. Les entrevues axées sur le leadership ont permis de cerner plus clairement sont ces défis, dont les principaux sont énumérés ci-dessous.

Sept défis de BAE

- 1 Déséquilibre du pouvoir et amorce d'une conversation
- 2 Disparités culturelles
- 3 Attentes imprécises
- 4 Pratiques de filtrage
- 5 Capacités et ressources
- 6 Réorientation économique et exigences en matière de ressources
- 7 Établissement de relations et suivi

1 Déséquilibre du pouvoir et amorce d'une conversation

On parle de déséquilibre du pouvoir quand un organisme sans but lucratif sent que des pressions s'exercent pour accommoder la demande d'une société qui, à titre de bailleur de fonds, cherche à imposer les services de ses employés comme bénévoles. Le seul fait d'admettre l'existence de cette difficile dynamique peut mettre les gens à l'aise et les aider à négocier des types d'activités qui profiteront à toutes les parties en cause. Un déséquilibre du pouvoir peut aussi alimenter les préjugés qu'entretiennent les entreprises et les organismes sans but lucratif les uns par rapport aux autres.

²⁸ Smith, J., 2012. All Good Works Are Not Created Equal. Employee Sensemaking of Corporate Philanthropy, *Southern Communication Journal*, 77 (5) : 369-388

²⁹ Bartsch, G., 2012. Emotional learning: managerial development by corporate volunteering, *Journal of Management Development*, 31 (3) : 253-262

³⁰ Bowen et ses collègues ont analysé 200 documents savants et pratiques sur les stratégies d'engagement communautaire des entreprises. Bowen, F., Newenham-Kahindi, A. et I., Herremans. 2010. When Suites Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy, *Journal of Business Ethics*, 95 (2) : 297-318.

³¹ Bénévoles Canada (2014), Le bénévolat appuyé par l'employeur Poll, Part 1

PARTIE 1 : TENDANCES, AVANTAGES ET DÉFIS

La situation peut s'avérer difficile quand un organisme n'entretient pas beaucoup de contacts avec d'autres secteurs. Beaucoup de dirigeants et de praticiens d'organismes sans but lucratif, surtout les plus petits³² se sentent mal à l'aise et gênés de contacter des grandes entreprises et ne savent pas trop comment amorcer la conversation. Fait intéressant, les dirigeants de grandes sociétés disent apprécier grandement le fait que de petits organismes sans but lucratif peu connus s'adressent à eux, ce qui les change de toujours faire affaire avec les mêmes gros organismes sans but lucratif que tout le monde connaît.

2 Disparités culturelles

Des disparités culturelles comme la langue, les liens d'autorité, la notion du temps, les structures organisationnelles, les prises de décisions et le rythme de travail peuvent aussi créer des obstacles entre les milieux de travail et les organismes sans but lucratif. Voici ce que conseille Snjezana Pruginic, gestionnaire des projets de bénévolat à Passeport pour ma réussite Canada : « Parlez à l'humain et non à l'argent... nous voulons tous ce qu'il y a de mieux pour la société. »

3 Attentes imprécises

Des attentes imprécises peuvent semer la mésentente et la frustration et miner la réussite du projet ou du partenariat. Selon Paul Forgues du Conference Board du Canada, « il importe de formuler des attentes précises et de divulguer clairement ce qu'on est en mesure d'offrir ou non. Il faut que quelqu'un prenne les choses en main et qu'il y ait des avantages mutuels ». Il peut s'avérer difficile de négocier des relations réciproques quand une partie comprend mal les réalités de l'autre.

4 Pratiques de filtrage

Pour garantir le meilleur jumelage possible entre les bénévoles et les occasions de bénévolat, comme indiqué dans l'Édition 2012 du Guide sur le filtrage, il faut du temps et des ressources, surtout quand les gens veulent travailler auprès de groupes vulnérables. Lee Anne Scott, gestionnaire de LectureOttawa, explique ainsi la situation : « Nous avons conclu plusieurs partenariats d'entreprise, mais ces derniers ne durent qu'un an, ce qui mine considérablement de ressources, d'autant plus que nous devons constamment chercher de nouveaux partenaires et filtrer et former les bénévoles. Le taux de décrochage des bénévoles d'entreprise qui participent à nos programmes est très élevé. Ceci tient au fait que nos occasions de bénévolat sont hebdomadaires et que le travail doit se faire pendant les heures ouvrables. »

5 Capacités et ressources

Les capacités varient d'un organisme sans but lucratif à l'autre en fonction de la grosseur, du stade de développement, de l'historique et des ressources disponibles. Une étude menée en 2012 par Bénévoles Canada et la Financière Manuvie auprès de quelque 600 organismes sans but lucratif canadiens a révélé que 70 %³³ des répondants disent ne pas avoir les capacités voulues pour solliciter la participation d'entreprises ou de groupes de bénévoles. La PwC Canada Foundation a exploré plus à fond les questions de capacité organisationnelle au sein du secteur sans but lucratif³⁴. Même si les employés sont encore encouragés à s'engager de diverses façons avec des organismes sans but lucratif, on a déterminé que la priorité doit aller au renforcement des capacités.

³² 2014 : During interviews for this report and by providing comments along with their responses to the poll

³³ Hientz, Melanie et P. Speevak Sladowski, (2012) Tisser les liens de l'engagement bénévole, Bénévoles Canada et la Financière Manuvie

³⁴ PwC Canada Foundation (2012), Capacity Building: Investing in Not-for-Profit Effectiveness

PARTIE 1 : TENDANCES, AVANTAGES ET DÉFIS

Plusieurs des personnes interviewées ont également souligné l'importance de renforcer les capacités dans tous les secteurs. De fait, les organismes ont beaucoup à apprendre les uns des autres à bien des niveaux : motivation des personnes, bonne exécution des projets, mesure et déclaration des effets et projets de collaboration dans des contextes plurisectoriels.

6 Réorientations économiques et exigences en matière de ressources

Ces démarches ont des effets à la fois positifs et négatifs sur le BAE. Certains ont noté que lorsque les entreprises ne sont pas en mesure de fournir une aide financière aux organismes sans but lucratif parce que leur budget d'investissement communautaire ne leur permet plus, le bénévolat d'employé peut constituer une autre façon d'aider les organismes et de soutenir des causes qui leur tiennent à cœur. De plus, compte tenu des compressions sur les plans du perfectionnement professionnel et des conférences, le BAE constitue un bon moyen de sortir les employés de leur environnement de travail habituel, de les exposer à de nouvelles personnes et idées et de les aider à acquérir de nouvelles compétences.

7 Établissement de relations et suivi

Toutes les personnes interrogées sont d'avis que l'établissement de relations constitue un moyen très efficace d'encourager le BAE et la documentation actuelle confirme ce constat. Même lorsque le BAE ne dure qu'un jour, il donne l'occasion aux employés de commencer à nouer des liens avec des gens du milieu et de se familiariser avec les valeurs et fonctions fondamentales de l'organisme en cause. Plus encore, il s'agit d'une excellente façon d'interagir avec d'autres personnes sur le plan humain, ce qui favorise la confiance et le respect mutuels et encourage les intervenants à discuter de projets d'avenir.

Beaucoup sont d'avis que le suivi est souvent sporadique ou inefficace. Suivant la fin d'une activité particulière ou quand les bénévoles contribuent régulièrement, il importe que l'organisme sans but lucratif leur parle du précieux impact qu'ils ont sur sa propre clientèle et sur la société. Il s'agit aussi d'une bonne occasion de les sensibiliser à d'autres possibilités de bénévolat ou à des projets d'avenir.

PARTIE II : FACILITER LE BAE

Les personnes interrogées et les participants au sondage sur le leadership ont parlé des outils et des ressources qui existent et doivent être mieux mis en valeur, qui existent doivent être adaptés ou mis en valeur, et/ou qui n'existent pas et devraient être créés. Les participants ont mentionné les éléments suivants qui, selon elles, renforceraient le BAE. Plusieurs de ces suggestions sont important pour faciliter les rapports, concevoir des programmes et mesurer l'impact du BAE.

Cinq choses pour faciliter le BAE

- 1 Des ponts, des intermédiaires et des réseaux
- 2 Des outils, de la formation et le renforcement des capacités
- 3 Des résultats de recherche accessibles
- 4 Des stratégies pour les petites et moyennes entreprises (PME)
- 5 Une reconnaissance publique

1 Des ponts, des intermédiaires et des réseaux

Les chefs de file et les praticiens du domaine³⁵ ont insisté sur l'importance de ménager des occasions de rencontre, de réseautage pour partager des idées sur la vitalité communautaire et s'instruire sur la culture de chacun. Une fois qu'un terrain d'entente est établi, on peut créer ensemble un langage, des ressources et des outils communs afin de faciliter les relations et, plus important encore, d'orienter les capacités collectives vers l'établissement de collectivités saines et résilientes.

Les intermédiaires des services communautaires et les créateurs de capacités comme les centres locaux d'action bénévole, les organismes Centraide, les chambres de commerce et les fondations communautaires, ont déployé dans ce secteur une grande activité dans de nombreuses collectivités canadiennes. De plus, comme l'indique le tableau ci-dessous, un certain leadership a été exercé à l'échelle nationale et internationale par Imagine Canada, le Conference Board du Canada, le Conseil mondial sur le bénévolat d'entreprise de l'IAVE, le London Benchmarking Group du Canada ainsi que le Conseil des entreprises pour le bénévolat de Bénévoles Canada.

On a constaté qu'une grande partie des possibilités de formation ou de réseautage à l'échelle locale ou nationale mettaient à contribution des professionnels de l'investissement communautaire ou des organismes sans but lucratif séparément, mais que ceux-ci étaient rarement mis ensemble.

³⁵ Entrevues et sondages 2014 effectués pour ce rapport – Commentaires des répondants

PARTIE II : FACILITER LE BAE

Leadership, ponts, intermédiaires et réseaux	Description
<p>Conseil de l'investissement des entreprises dans la collectivité</p> <p>Conference Board du Canada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Offre aux professionnels de l'investissement communautaire (IC) une tribune où ils puissent apprendre, se livrer au réseautage et au perfectionnement professionnel. • Traite les questions de première importance pour les professionnels de l'IC. • Établit des stratégies de pointe axées sur les solutions où l'investissement communautaire fait partie intégrante du plan d'entreprise. • Partage les perspectives d'entreprise avec d'autres intervenants, y compris les secteurs gouvernemental et bénévole.
<p>Conseil des entreprises pour le bénévolat</p> <p>Bénévoles Canada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travaille en collaboration afin d'assurer un solide leadership au niveau de la conscience sociale au Canada. • Réunit les entreprises novatrices de tous les secteurs afin d'avoir des dialogues et des initiatives centrés sur la conscience sociale.
<p>Conseil mondial sur le bénévolat d'entreprise</p> <p>Un programme de l'IAVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau pour les chefs des programmes internationaux de bénévolat des employés. • Vise à faire connaître les pratiques efficaces et prometteuses dans le bénévolat d'entreprise et à sensibiliser le monde à l'impact de l'engagement des employés dans les collectivités aux quatre coins du monde. • Fournit des ressources pour inspirer, soutenir et encourager des possibilités de collaboration inter-entreprises ainsi que les partenariats entre les entreprises, les gouvernements et les ONG.
<p>Entreprises généreuses</p> <p>Imagine Canada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes entreprises citoyennes qui dirigent l'innovation sociale et investissent temps, argent et idées dans les collectivités aux quatre coins du Canada. • Assurent aux clients, aux employés, aux intervenants et au public qu'une entreprise s'engage à investir dans la collectivité. • Renforce le secteur des entreprises de charité et sans but lucratif.
<p>Réseau canadien</p> <p>LBG Benchmarking Group du Canada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 250 professionnels de l'investissement communautaire dans plusieurs secteurs et industries au Canada. • S'efforce d'atteindre la norme la plus élevée dans l'investissement communautaire.
<p>Bénévoles d'affaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Met les organismes sans but lucratif en contact avec les gens d'affaires en engageant ces derniers à leur offrir bénévolement leurs services dans leur domaine d'expertise. • Contribue au développement et à l'efficacité des organismes dans la région de Montréal et de Québec, avec plus de 2 039 rapprochements effectués.
<p>Conseils de bénévolat d'entreprise et centres locaux d'action bénévole</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Établissent des conseils de bénévolat d'entreprise ou en milieu de travail.

PARTIE II : FACILITER LE BAE

2 Outils, formation et renforcement des capacités

Un outil qui a gagné en popularité au cours des cinq dernières années est le **Spectre de l'engagement bénévole**, lancé comme projet pilote dans le cadre d'un projet de recherche active dirigé par Martha Parker³⁶. Le Spectre est un modèle qui encourage les organismes à explorer un large éventail de possibilités qui mettraient à contribution des individus et des groupes avec tout une gamme d'intérêts, d'aptitudes et de disponibilités temporelles.

« L'autre but extrêmement importante du Spectre », explique Martha Parker³⁷, « est d'étendre les limites de la pensée au-delà du classique bénévolat de service afin de comprendre qu'il existe dans la collectivité un immense bassin de talents qui pourraient être utilisés pour renforcer les capacités, assurer le leadership et influencer le changement social. » Les occasions qu'un organisme pourrait inclure dans le Spectre pourraient se diviser en trois grandes catégories : (1) Éducation et sensibilisation; (2) Participation; (3) Leadership.

L'engagement des employés : des stratégies pour les organismes à but non-lucratif

Mission of Organization	Continuum de l'engagement	
<p>Engager les employés à prendre part au leadership et à l'avancement de la mission de l'entreprise</p> <p>Avoir accès à la passion, aux talents et aux compétences spécifiquement identifiées</p>	<p>Leadership</p> <p>Projets, contrats et partenariats influençant le changement communautaire et organisationnel</p>	<p>3-5 spécialistes et meneurs d'opinion gagnés</p> 
<p>Spectre de bénévolat :</p> <ul style="list-style-type: none"> Services directs Épisodiques Groupe Collectivité engagée/Apprendre les services Leadership Personnel bénévole/spécifiquement qualifié 	<p>Participation</p> <p>Les employés sont engagés et soutenus</p> <p>Les employés et les principaux cadres supérieurs comprennent bien leur rôle et l'impact qu'on attend d'eux</p> <p>Reconnaissance</p>	<p>3-5 activités importantes mises en oeuvre et évaluées</p> 
<p>Dégager et communiquer les priorités stratégiques</p> <p>Comprendre les tendances et les facteurs démographiques influençant le bénévolat</p> <p>Communiquer aux employés les questions touchant l'entreprise et sa mission</p>	<p>Éducation et sensibilisation</p> <p>Faire connaître les questions d'ordre social traitées dans la mission de l'entreprise</p> <p>Stratégies d'alignement identifiées</p> <p>Établir une stratégie de partenariat avec le personnel clé</p>	<p>3-5 entreprises examinées et alignements identifiés</p> <p>Processus d'engagement en place dans tout le secteur non lucratif</p>

³⁶ Martha Parker est l'ancienne directrice exécutive de Volunteer Calgary et spécialiste en partenariats communautaires d'entreprise

³⁷ Martha Parker est l'ancienne directrice exécutive de Volunteer Calgary; elle a lancé le premier conseil sur le bénévolat d'entreprise au Canada. Elle est conseillère bénévole sur l'engagement communautaire pour Bénévoles Canada depuis 2008.

PARTIE II : FACILITER LE BAE

Ce spectre est aligné sur le Spectre de l'engagement bénévole (ci-dessous) tiré de l'édition 2012 du Code canadien du bénévolat³⁸.



SPECTRE DE L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE

Un certain nombre d'outils ont été élaborés pour évaluer l'état de préparation des personnes³⁹, allant des listes de vérification au discernement amenant les sujets à évaluer eux-mêmes leurs objectifs, leur engagement en matière de leadership, les ressources dont ils disposent, et leurs capacités en matière de gestion (comme employeur ou comme organisme sans but lucratif) pour s'occuper de BAE.

En 2011, Bénévoles Canada et la Financière Manuvie ont lancé *Skills-Plus* (disponible en anglais seulement), un outil muni d'une matrice de compétences inspirée de la Classification nationale des professions. Chaque compétence est reliée à une possibilité de bénévolat générale démontrant les aptitudes requises et acquises et comment celles-ci se rattachent aux activités spécifiques en cause. Cet outil figure parmi les trois les plus souvent téléchargés sur benevoles.ca.

³⁸ Bénévoles Canada [2012] Code canadien du bénévolat

³⁹ Hands On Network, Conseil mondial sur le bénévolat d'entreprise, Bénévoles Canada, Volunteer New Zealand

PARTIE II : FACILITER LE BAE

Des modèles et des outils de suivi, de mesure et de rapport

Des modèles et de outils ont été mis au point en trois grands volets :

- Structures de gestion de la référencement et stratégies d'engagement communautaire en place
- Activités de suivi de l'engagement communautaire, heures et taux de participation
- Mesure de l'impact du BAE sur les objectifs opérationnels, les employés et la collectivité.

Le tableau suivant présente les principaux modèles de suivi, de mesure et de rapport.

Outil/Modèle	Description	Grands points
<p>Employee Volunteering Check-up Report (2010-2012)</p> <p>Dossier pour être une entreprise responsable</p> <p>Dossier sur les employés bénévoles dans l'entreprise</p>	<p>Business in the Community (R.-U)</p> <p>Mouvement corporatif unique en son genre pour construire des collectivités résilientes, des milieux de travail diversifiés et un avenir plus viable. Travaille avec ses membres à l'échelle locale, nationale et internationale à transformer les entreprises et les collectivités dans la conviction qu'un leadership responsable est la capacité d'équilibrer les deux.</p>	<p>Cinq secteurs clés :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestion de programme 2. Mesures * 3. Occasions de bénévolat 4. Engagement des employés 5. Dossier sur les employés bénévoles dans l'entreprise <p>*Cette partie explique dans quelle mesure les compagnies évaluent l'impact de leurs programmes de bénévolat dans l'entreprise ainsi que les variables et dimensions qu'elles s'appliquent à examiner.</p> <p>Participants : 300 compagnies du Royaume-Uni.</p>
<p>Vérification de l'investissement communautaire</p>	<p>London Benchmarking Group Canada/Simplex</p> <p>LBG Canada s'inscrit dans une norme mondiale reconnue basée sur plus de 15 ans d'expérience et appliquée dans plus de 250 compagnies dans le monde. Lancé en Angleterre en 1993, le LBG est utilisé dans le monde entier à partir de 10 carrefours nationaux.</p>	<p>Approche en sept étapes pour mesurer les impacts de l'entreprise et de la collectivité :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fixer des objectifs précis et mesurables pour le programme 2. Clarifier la motivation philanthropique, sociale et commerciale 3. Comprendre l'investissement total en argent comptant, en nature ou en gestion 4. Examiner le potentiel d'augmentation des ressources externes 5. Poser des indicateurs de rendement pour la collectivité 6. Poser des indicateurs de rendement pour l'entreprise 7. Réfléchir sur les résultats : comprendre l'impact sur l'entreprise et la collectivité et chercher des possibilités d'amélioration <p>Participants : 35 compagnies canadiennes, 250 étrangères</p>

PARTIE II : FACILITER LE BAE

Outil/Modèle	Description	Grands points
The Volunteerism ROI Tracker	<p>True Impact</p> <p>Le système de repérage (<i>tracker</i>) du réseau HandsOn du Points of Lights Institute et des principales entreprises citoyennes quantifie la valeur commerciale et sociale du bénévolat classique axé sur les compétences et du service gratuit.</p>	<p>Les mesures du modèle :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bénévolat, service au conseil d'administration et travail bénévole 2. Philanthropie 3. Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) 4. Ressources humaines et diversité
Sondage 2010 de Deloitte sur l'impact du bénévolat	<p>Deloitte</p> <p>Deloitte offre des services fiscaux, de vérification, de consultation, de conseils en gestion financière et de gestion des risques.</p>	<p>Pour mieux comprendre le rapport entre le BAE et l'engagement des employés, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bonne perception de la culture organisationnelle par les employés 2. Fidélité à l'entreprise 3. Fierté de travailler pour l'entreprise 4. Satisfaction au travail 5. Possibilité de recommander la compagnie à leur réseau <p>Participants : 1500 post-boomers (21-35 ans) dans les compagnies de plus de 1000 employés</p>
Corporate community Investment Benchmarking Report (2012) (Rapport d'évaluation comparative sur l'investissement communautaire dans l'entreprise)	<p>Conference Board du Canada et Conseil de l'investissement des entreprises dans la collectivité</p> <p>L'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif le plus en vue du Canada</p>	<p>Aperçu de l'éventail des stratégies d'investissement communautaires mises en œuvre, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contributions en argent 2. Parrainages 3. Biens et services en nature 4. Bénévolat d'employés <p>Participants : 180 compagnies canadiennes</p>

PARTIE II : FACILITER LE BAE

Outil/Modèle	Description	Grands points
<p>Rapport 2010 sur le bénévolat</p> <p>Recherche et information sur l'économie</p>	<p>City of London Corporation (Angleterre)</p> <p>Corporate Citizenship est un organisme mondial de consultation spécialisé mandaté et axé sur la responsabilité d'entreprise et de développement durable.</p>	<p>Recherche sur les avantages du bénévolat des employés pour les entreprises, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recrutement et maintien des employés 2. Motivation et moral 3. Réputation de l'entreprise 4. Engagement communautaire 5. Perfectionnement du personnel <p>*A mis l'accent sur le BAE dans le domaine de l'éducation et dégagé les types de bénévolat les plus efficaces pour générer divers types d'avantages.</p> <p>Participants : 564 employés de 26 compagnies londoniennes</p>
<p>Normes de rapport sur le bénévolat appuyé par l'employeur (BAE) (2010)</p>	<p>Points of Light Foundation – Corporate Council</p> <p>Inspire, équipe et mobilise les gens pour les pousser à l'action transformatrice et pour créer des collectivités en bonne santé dans des sociétés vivantes et participatives.</p>	<p>Cet outil permet aux organismes de calculer la valeur du temps de bénévolat par rapport à l'affectation bénévole elle-même.</p>
<p>Facteurs d'efficacité pour l'employeur – soutenir les programmes de bénévolat et de dons</p>	<p>Collège de Boston</p> <p>Le Carroll School of Management Center for Corporate Citizenship du Collège de Boston est un centre de connaissances basé sur l'adhésion.</p>	<p>Aide les compagnies à mesurer les facteurs suivants dégagés grâce à un sondage Fortune auprès de 500 compagnies :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Configuration cause-effet 2. Position stratégique de l'entreprise 3. Investissement suffisant 4. Culture de l'engagement 5. Forte participation 6. Évaluation ouvrant sur l'action <p>Participants : 200</p>

3 Accessibilité de la recherche

Statistique Canada recueille et commente régulièrement des données sur le BAE. Ces efforts sont très appréciés⁴⁰; cependant, beaucoup pensent que ces données devraient être adaptées pour les rendre plus accessibles et applicables. Les chefs et les praticiens recherchent de fiches d'information, de résumés, de diaporamas power point, des graphiques d'information, de tableaux sommaires et de tout autre format pouvant aider à assimiler et à intégrer les connaissances dans des pratiques ou des politiques d'amélioration.

⁴⁰ ibid

PARTIE II : FACILITER LE BAE

4 Stratégies pour les petites et moyennes entreprises (PME)

Étant donné que les PME composent la majorité (98,2 %)^[1] des entreprises canadiennes, qu'elles contribuent à 30 % au produit intérieur brut et ont créé 43 % des nouveaux emplois entre 2001 et 2011,^[2] il conviendrait d'attacher plus d'importance à leur impact collectif sur la communauté. Selon l'enquête 2012 sur la population active, 89 % des travailleurs étaient employés par les PME, sans compter les travailleurs indépendants.

En 2010, le centre de bénévolat de Guelph Wellington était à l'avant-garde de cette question avec le lancement du programme *Time to Give* établi spécifiquement pour les PME dans leur milieu. Ce programme a été conçu pour traiter les caractéristiques et les circonstances propres aux PME, notamment les difficultés éprouvées par les employés d'un personnel restreint se trouvant loin du bureau pendant les heures de travail et la tendance à étudier les demandes de soutien des employés individuellement plutôt que dans le cadre d'une politique ou d'un programme formel.

Les propriétaires de petites entreprises en reçoivent aussi un certain nombre d'avantages, notamment la souplesse dans la responsabilité à l'égard des nouveaux besoins communautaires en-dehors du calendrier et des paramètres d'un programme ou d'une politique et la capacité d'étendre ou de limiter les activités de bénévolat des employés selon la saison, le cycle ou la phase de développement de l'entreprise. En outre, les organismes communautaires ont constaté quelques-uns des avantages qu'ils ont à traiter avec les PME : « On ne vous dit pas qu'elles doivent consulter le siège social ou qu'elles font du bénévolat seulement un mois par an », a déclaré l'un des participants au sondage de Bénévoles Canada sur le bénévolat appuyé par l'employeur.

5 Reconnaissance publique

La reconnaissance publique est considérée comme un important moyen d'encourager et de promouvoir le BAE. Des prix et distinctions prestigieuses accroissent la sensibilisation aux investissements faits pour les employeurs par leur soutien et par les employés à travers leur bénévolat. On a constaté que la mise en vedette des lauréats peut motiver d'autres employeurs et les inciter à développer ou à renforcer leurs propres efforts dans ce secteur. Le tableau ci-dessous décrit brièvement certains de ces prix et distinctions.

Prix	Description
Prix du premier ministre pour le bénévolat Catégorie Leadership d'entreprise	Les candidats sont des entreprises pratiquant la responsabilité sociale et soutenant le bien-être de leur collectivité; des compagnies avant-gardistes (y compris des entreprises sociales) qui encouragent et soutiennent leur employés pour contribuer à la réalisation des objectifs sociaux ou qui fournissent un soutien financier pour répondre aux priorités sociales.
Prix canadiens des partenariats entre les entreprises et la collectivité Imagine Canada	Ces prix célèbrent les partenariats exceptionnels et la bonne participation communautaire entre les entreprises et les organismes sans but lucratif débouchant sur des moyens novateurs de soutenir les collectivités canadiennes.
50 plus grandes entreprises sociales responsables Jiantzi-Sustainability	Les compagnies sont sélectionnées selon leur rendement et en fonction d'un large éventail d'indicateurs sociaux, environnementaux et de gouvernance suivis par Jiantzi-Sustainability.
The Responsible Business Awards (UK) Business in the Community	Les compagnies de tous les secteurs sont rigoureusement évaluées par des homologues sur l'établissement de collectivités résilientes, diversifiées et qualifiées, de milieux de travail épanouissants et d'un avenir viable.
Center for Corporate Citizenship Collège de Boston	Offre des programmes de RSE, de perfectionnement professionnel ainsi que des cours intensifs de gestion d'entreprise responsable.

^[1] Statistique Canada, Industrie Canada

^[2] Industrie Canada (2013), Principales statistiques relatives aux petites entreprises

PARTIE III : SURVOL DES PRATIQUES ET POLITIQUES DE BAE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL CANADIENS

Une recherche en ligne sur les politiques, les pratiques et les programmes officiels de BAE a été entreprise sur un segment de 27 milieux de travail canadiens⁴¹. Dans notre recherche sur ces milieux dans les secteurs public, privé et sans but lucratif, nous avons seulement trouvé des programmes et politiques sur les sites du secteur privé et des extraits des conventions collectives du secteur public⁴². Après examen des divers profils, les constatations suivantes ont été faites :

Cinq éléments des programmes de BAE couronnés de succès

- 1 Les milieux de travail baptisent leurs programmes de bénévolat
- 2 Les familles et les personnes retraitées sont incluses
- 3 Les programmes accèdent aux compétences et à l'infrastructure de base
- 4 Les employeurs présentent à leurs employés des occasions de bénévolat
- 5 Les valeurs sont partagées

1 Les milieux de travail baptisent leurs programmes de bénévolat

À mesure que les programmes sont mieux établis et bénéficient de ressources humaines et financières réservées/affectées, les milieux de travail tendent à donner un nom à leurs programmes. Exemple : Employés en action (Investors Group), Sasktel Pioneers (Sasktel), Action communautaire pour les employés – CAFÉ (Green Mountain Coffee), Proud2Be (Blackberry Inc.), Team Depot (Home Depot) et le programme Bon départ de Canadian Tire. Un programme doté d'un nom peut devenir un point focal pour favoriser la participation des employés avec des directives cohérentes, du soutien et une reconnaissance.

2 Les familles et les personnes retraitées sont incluses

L'occasion pour les personnes âgées de rester en contact avec leur ancien milieu de travail améliore leur bien-être tout en augmentant la capacité et la portée du programme de bénévolat en offrant leur expérience, leurs capacités et leurs aptitudes. Le bénévolat familial permet aux employés d'unir le temps consacré à la famille à une activité d'intérêt professionnel plutôt que de léser l'un aux dépens de l'autre.

3 Les programmes accèdent aux compétences et infrastructures de base

Les employeurs s'appliquent à faire l'inventaire des habiletés et aptitudes de leurs employés, des produits et services qu'ils offrent, de leurs rapports avec la clientèle et des biens et fournitures, équipements et installations dont ils disposent. Tout cet acquis est pris en considération lorsqu'on établit un partenariat avec un organisme sans but lucratif comprenant des employés bénévoles, des services offerts bénévolement, des dons en nature, des levées de fonds et toute autre forme de soutien financier.

⁴¹ L'information, initialement recueillie en août 2012 par le Conference Board du Canada pour une étude plus vaste, a été mise à jour dans la mesure du possible afin de donner une image actuelle à la fois des points communs et de la diversité.

⁴² Charity Village a communiqué en février 2014 avec Bénévoles Canada indiquant qu'un article serait publié sur les employés offrant bénévolement leurs services aux organismes sans but lucratif, article que nous pouvons ajouter en annexe dans la version finale du présent document.

PARTIE III : SURVOL DES PRATIQUES ET POLITIQUES DE BAE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL CANADIENS

4 Les employeurs présentent à leurs employés des occasions de bénévolat

À part les politiques et programmes en place pour les employés, les bons programmes aident les employés à trouver des organismes et des affectations bénévoles répondant à leurs intérêts et préoccupations ainsi qu'à leurs objectifs de croissance personnelle et de perfectionnement professionnel. Cela se fait par des moyens techniques et des ressources humaines affectées afin de répondre aux demandes communautaires et de chercher de façon proactive les occasions qui répondent à la fois aux intérêts des employés et aux objectifs de la compagnie.

5 Les valeurs sont partagées

T.J.S. Daw et Associés, affiliés à l'initiative Shared Value, a organisé le forum Next-Gen CSR-Shared Value les 13 et 14 février 2014 à Calgary (Alberta)⁴³. Ils y ont présenté de l'information de base sur la façon dont les compagnies s'orientent vers des stratégies de partage des valeurs. Le diagramme ci-dessous, extrait de cette présentation, illustre l'évolution de l'approche philanthropie à celle du partage des valeurs.

De la Philanthropie aux valeurs partagées

	Valeurs sociales et d'entreprise		
	Philanthropie	BAE stratégique	Valeurs partagées
Motivation	Être généreux	Être responsable	Être plus concurrentiel
Choix de l'enjeu	Besoins communautaires	Désirs des intervenants	Positionnement stratégique
Ressources	Financement, bénévoles	Budget du BAE, compétences des employés	Budget de l'entreprise
Foyer « corporatif »	Fondation	Service du BAE	Fonctions croisées
Image de marque	Programmes et programmes	Programmes et initiatives	Nouveaux modèles d'affaires
Valeur sociale	Ressources additionnelles	Meilleures ressources	Solution durable
Valeur commerciale	Bonne volonté	Réputation	Rentabilité à long terme

⁴³ Roberts, Kristina, blogue de suivi du forum Next-Gen CSR-Shared Value tenu les 13 et 14 février 2014 à Calgary (Alberta). <http://www.jsdaw.com/four-themes-that-emerged-from-the-next-gen-csr-forum/#.UwV3FXm99t0>

PARTIE IV : CONCLUSION

Tel qu'indiqué dans les tendances relevées au cours des entrevues, le BAE est passé de l'exception à la pratique courante chez les employeurs d'aujourd'hui. Une plus grande sensibilisation à l'importance des relations de réciprocité entre le milieu de travail et les organismes sans but lucratif a permis d'ouvrir de nouvelles perspectives sur des partenariats à la fois plus larges et plus profonds entre les employeurs, les employés et les collectivités. Le rapport 2012 de l'IAVE intitulé *Global Companies Volunteering Globally* souligne le fait que « les partenariats locaux et internationaux avec les ONG sont un élément essentiel du succès du bénévolat d'entreprise ». Comme l'explique Kenn Allen, auteur principal de ce rapport, « ils étaient utiles, maintenant ils sont essentiels, passant du plan local au plan mondial, du niveau philanthropique au niveau transformationnel en passant par le transactionnel ».

Afin de renforcer l'élan dynamique entre les entreprises à l'échelle mondiale, il est nécessaire d'avoir des politiques, des programmes, des outils et des ressources afin d'améliorer la capacité des employeurs de tous les secteurs de soutenir le mouvement de leurs employés vers le bénévolat. Il existe à l'échelle locale, nationale et mondiale un certain nombre d'organismes de direction qui rassemblent les acteurs de l'engagement communautaire. Certains fournissent aussi les outils, les ressources et la formation nécessaires. Les synergies entre ces organismes doivent gagner de l'ampleur afin de porter au maximum leur impact collectif. En outre, ces initiatives mettent en présence soit des entreprises soit des organismes communautaires, mais il n'y a pas d'organe central qui réunisse les employeurs et les organismes pour établir des ponts et travailler à la création conjointe de connaissances.

PARTIE V : RÉFÉRENCES

- Allen, K., Galiano, M. et Hayes, S. (2011). *Global companies volunteering globally: The final report of the global corporate volunteering research project*. Extrait de : [http://iave.org/sites/default/files/2013.TEAM-Global companies volunteering globally_ReportGCVCEnglish.pdf](http://iave.org/sites/default/files/2013.TEAM-Global%20companies%20volunteering%20globally_ReportGCVCEnglish.pdf)
- Bartsch, G., 2012. Emotional learning: managerial development by corporate volunteering, *Journal of Management Development*, 31 (3) : 253-262
- Bassett, M. (2013). *Canadian corporate community investment benchmarking report*. Extrait de : <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=5389>
- Bénévoles Canada. (2003). *Developing employer supported volunteerism policies*. Extrait de : <https://www.ufv.ca/media/assets/bc-centres-crim/non-profit-development/articles/volunteerism/Developing+Employer+Supported+Volunteerism.pdf>
- Bénévoles Canada (2012). *Guide sur le filtrage*. Extrait de : <http://benevoles.ca/content/guide-de-filtrage-dition-2012>
- Bénévoles Canada (2014). Sondage sur le bénévolat appuyé par l'employeur, Partie 1 et Partie 2.
- Berger, I., Foster, M. et Meinhard, A. (2006). *Ethnicity, social cohesion and social integration in Toronto, Canada*. Extrait de : <http://www.ryerson.ca/~cvss/WP32.pdf>
- Boccalandro, B. (2009). *Mapping success in employee volunteering: The drivers of effectiveness for employee volunteering and giving programs and Fortune 500 performance*. Extrait de : http://bcccc.net/_uploads/documents/live/MappingSuccessInEmployeeVolunteering.pdf
- Booth, J., Park, K. et Glomb, T. (2009). Employer-supported-volunteering benefits: Gift exchange among employees, employers, and volunteer organizations. *Human Resources Management*, 48(2), Extrait de : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20277/abstract>
- Bowen et ses collègues ont analysé 200 documents savants et pratiques sur les stratégies d'engagement communautaire des entreprises. Bowen, F., Newenham-Kahindi, A. et I., Herremans. 2010. When Suites Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy, *Journal of Business Ethics*, 95 (2) : 297-318.
- Brown, E. (1999). Assessing the value of volunteer activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1), 3-17. Extrait de : <http://nvs.sagepub.com/content/28/1/3.abstract>
- Cabinet Office: Office of the Third Sector. (2009). *Social return on investment for social investing*. Extrait de : http://www.thesroi-network.org/publications/cat_view/29-the-sroi-guide
- Conference Board du Canada. (2011a, 2011b, 2008, 2005). *Economic performance and trends*. Extrait de : <http://www.conferenceboard.ca/topics/economics/default.aspx>
- Conference Board du Canada. (2014). *Corporate Community Investment Council*. Extrait de : <http://www.conferenceboard.ca/networks/cci/default.aspx>
- Day, K. et Devlin, R. (1998). The payoff to work without pay: Volunteer work as an investment in human capital. *Canadian Journal of Economics*, 31(5), Extrait de : <http://ideas.repec.org/p/ott/wpaper/9310e.html>

PARTIE V : RÉFÉRENCES

- Deloitte. (2011). 2011 *Deloitte volunteer impact study*. Extrait de : http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/volunteerism/impact-day/f98eec97e6650310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm
- Deloitte. (2013). *Deloitte volunteer impact research*. Extrait de : http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement/f0d3264f0b0fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
- Edelman (2012). *2012 Edelman goodpurpose Study*. Extrait de : <http://www.slideshare.net/EdelmanInsights/global-deck-2012-edelman-goodpurpose-study/1>
- Graff, L. (2004). *Making a business case for employer-supported volunteerism*.
Extrait de : http://www.civicengagement.org/agingsociety/links/employer_supported.pdf
- Gyarmati et coll. (2008). *Encouraging work and supporting communities: Final results of the Community Employment Innovation Project*. Extrait de : <http://bit.ly/1cnfeXW>
- Hientz, M. et Speevak-Sladowski, P. (2012). *Tisser les liens de l'engagement bénévole*.
Extrait de : <http://benevoles.ca/content/tisser-les-liens-2-rapport-integral>
- Haski-Levanthal, D. (2009). *Elderly volunteering and well-being: A cross-European comparison based on the SHARE data*. Extrait de : http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/Istanbul_abstracts/ISTR2010_0014.pdf
- Hurst, M. (2012). *Tendances sociales canadiennes : le bénévolat appuyé par l'employeur*. Extrait de :
<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2012001/article/11670-fra.pdf>
- Imagine Canada et Statistique Canada. (2004). Force vitale de la collectivité – faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes sans but lucratif et bénévoles. Extrait de : http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/Cornerstones_French.pdf
- Imagine Canada. (2014). Programme des entreprises généreuses. Extrait de : http://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/www/fr/citizenship/a_verser_un_p_percent_sept_2007.pdf
- Independent Sector. (2001). *Measuring volunteering: A practical toolkit: Independent Sector and United Nations volunteers*. Extrait de : http://www.independentsector.org/uploads/Resources/Measuring_Volunteering.pdf
- Industrie Canada. (2013). Principales statistiques relatives aux petites entreprises.
Extrait de : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02805.html>
- Inspiring Communities. (2012). *Engagement between businesses and community organizations*.
Extrait de : <http://www.charities.govt.nz/assets/docs/reports/EngagementCommunityBusinessFull.pdf>
- IAVE. (2012). *Global Trends in Corporate Volunteering*.
- IAVE. (2013). *The state of health of corporate volunteering study*. Extrait de : <http://iave.org/content/state-health-corporate-volunteering>
- IAVE, UNV et CIVICIS. (2008). *Volunteering and social activism*. Extrait de : <http://www.unv.org/fileadmin/img/www/Volunteerism-FINAL.pdf>
- London Benchmarking Group. (2014). LBG Canada – Canadian Network. Extrait de : <http://www.lbg-canada.ca/about-us/canadian-network>

PARTIE V : RÉFÉRENCES

- Maranta, A. et Speevak Sladowski, P. (2010). *Le bénévolat axé sur les compétences : document de travail*. Extrait de : <http://benevoles.ca/content/skills-based-volunteering-discussion-paper>
- Mellor, D., Hayashi, Y., Stokes, M., Firth, L., Lake, L., Staples, M. et Cummins, R. (2008). Volunteering and its relationship with personal and neighborhood well-being. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1). Extrait de : <http://nvs.sagepub.com/content/38/1/144>
- Mook, L., Quarter, J. et Richmond, B. (2007). *What counts: Social accounting for nonprofits and cooperatives*. London : Sigel Press.
- Northstar Research Partners. (2005). Employer supported volunteerism. Document produit à la demande des Grands frères et Grandes soeurs du Canada.
- Parker, M. (2011). Rethinking volunteerism – Should it be a priority? *The Philanthropist*, 24(2). Extrait de : <http://www.thephilanthropist.ca/index.php/phil/article/view/916>
- Points of Light Foundation. (2010). *2010 employee volunteering reporting standards*. Extrait de : <http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/site-content/files/2010-poli-evp-reporting-full.pdf>
- Points of Light Foundation. (2010). *Seven practices of effective employee volunteer programs*. Extrait de : http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/corporate-institute/ubm_b4b_whitepaper8.pdf
- Points of Light Foundation. (2011). *Trends of excellence in employee volunteerism*. Extrait de : http://www.handsonnetwork.org/files/innovations_in_employee_volunteering.pdf?utm_source=NewsFlash&utm_medium=Email-NewsFlash&utm_campaign=03272012
- Porter, M. et Kramer, M. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.
- PwC Canada Foundation. (2012). *Capacity building: Investing in not-for-profit effectiveness*. Extrait de : http://www.pwc.com/en_ca/ca/foundation/publications/capacity-building-2011-05-en.pdf
- Smith, J. (1999). Volunteering and social development: A background paper for discussion at an expert group meeting. Extrait de : <http://mirror.undp.org/capacity/cases/insights/volunteering.pdf>
- Smith, J., 2012. All Good Works Are Not Created Equal: Employee Sensemaking of Corporate Philanthropy, *Southern Communication Journal*, 77 (5) : 369-388.
- Speevak-Sladowski, P., Hientz, M. et MacKenzie, R. (2013). Volunteering: A catalyst for citizen engagement, social inclusion and resilient communities. *The Philanthropist*, 25(1). Extrait de : <http://thephilanthropist.ca/index.php/phil/article/view/953>
- Statistique Canada. (2004, 2007, 2010). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*. Extrait de : <http://www5.statcan.gc.ca/olc-cel/olc.action?ObjId=71-542-X&ObjType=2&lang=fr&limit=0>
- Statistique Canada. (2012). Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (2010). Extrait de : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/120321/dq120321a-fra.htm>

PARTIE V : RÉFÉRENCES

True Impact. (2014). Volunteerism ROI Tracker. Extrait de : <http://trasi.foundationcenter.org/record.php?SN=195>

Université Carleton, Bénévoles Canada et la Financière Manuvie. (2010). *Comblé les lacunes : enrichir l'expérience bénévole afin de créer un avenir meilleur pour nos collectivités*. Extrait de : <http://benevoles.ca/content/comblé-les-lacunes>

Vézina, M. et Crompton, S. (2012). *Tendances sociales canadiennes : le bénévolat au Canada*. Extrait de : <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2012001/article/11638-fra.htm>

Ville de Londres. (2010). *Volunteering: The business case: The benefits of corporate volunteering programmes in education*. Extrait de : http://www.cityoflondon.gov.uk/business/economic-research-and-information/research-publications/Documents/research-2010/Volunteering_The Business Case.pdf

Volunteer Services Act (Nova Scotia) (1992, c. 34). Extrait de : <http://nslegislature.ca/legc/statutes/volnteer.htm>

Wealden University (2013). *Social Change Impact Report*. Extrait de : <http://www.waldenu.edu/~media/Files/WAL/about/walden-university-social-change-impact-report-summary-report.pdf>

Wilson, A. et Hicks, F. (2010). *Volunteering: The business Case*. Extrait de : <http://volunteer.ca/content/city-london-volunteering-business-case>

ANNEXE A : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES ET LISTE DES PARTICIPANTS À LA RÉUNION DU CEB

Personnes interviewées

Kenn Allen, Ed.D

Président, Civil Society Consulting Group LLC

James Temple

Directeur, Responsabilité d'entreprise, PwC Canada

Peggy Winstan

Coordonnatrice des bénévoles,
Habitat pour l'humanité RCN

Tanya Bell

Gestionnaire, Bénévolat des employés et
collecte de fonds, RBC

Paul Forgues

Gestionnaire principal, Gouvernance et responsabilité
d'entreprise, Conference Board du Canada

Snjezana Pruginic

Gestionnaire, Initiatives sur le bénévolat,
Passeport pour ma réussite Canada

Martha Parker

Spécialiste des partenariats entreprise-
collectivité (ancienne DG, Volunteer Calgary)

Janelle St. Omer

Directrice, Investissement communautaire
d'entreprise, Bénévoles Canada

Lee Ann Scott

Directrice, Bénévoles dans l'éducation d'Ottawa,
Réseau d'Ottawa pour l'éducation

Johannes Ziebarth

Ziebarth Electric Company

Jocelyne Daw

JS Daw and Associates

Christine Oldfield

Centre d'action-bénévole de Guelph-Wellington
(Défi Time to Give à l'intention des
petites et moyennes entreprises)

Participants à la réunion du Conseil des entreprises pour le bénévolat

Les membres du CEB se sont penchés sur les résultats préliminaires dans le cadre d'une réunion qui avait lieu le 22 janvier 2014 à Vancouver. Les personnes suivantes représentaient leur organisme ou leur entreprise lors de cette réunion.

Nom	Organisme ou entreprise
Deborah Swartz	Accenture
Daniel Lanteigne	Banque nationale
Janelle St. Omer	Bénévoles Canada
Steve Tipman	Bénévoles Canada
Nadine Maillot	Bénévoles Canada
Megan Marshall	Cenovus
Lynne Douglas	Cenovus
Leila Fenc	Deloitte
Andrea Farnell	Future Shop
Delphine Acoca	GMCR
Trevor Krahn	Groupe Investors
Kerri Brock	Loyalty One
Sylvie Mainville	Manuvie
Nicky Fried	Nicky Fried Consulting

Nom	Organisme ou entreprise
Jennifer Cabeldu	RBC
Joel Solomon	Renewal Partners
Barb Smeltzer	Salesforce
Jennifer Carreiro	SAP
Cathy Glover	Suncor
Joanne Manser	Suncor
Erin Truax	Target Canada
Kate Heron	TD
Stephanie Franco	Telus
Meriko Kabota	Telus
Dave Ramdial	UPS
Lynda Gerty	Vantage Point
Lawrence Portigal	Volunteer BC
Elizabeth Specht	Volunteer Richmond