



# Gestionnaires des ressources bénévoles :

*Portrait de la profession*

## Auteurs

*Fataneh Zarinpoush, Cathy Barr et Jason Moreton*



Imagine Canada  
425, avenue University, bureau 900  
Toronto (Ontario) M5G 1T6  
Téléphone : (416) 597-2293  
Télécopieur : (416) 597-2294  
[www.imaginecanada.ca](http://www.imaginecanada.ca)



[www.benevoles.ca](http://www.benevoles.ca) | [www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca)

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas forcément celles du ministère du Patrimoine canadien.

**Canada**

© Imagine Canada, 2004  
English version also available.

ISBN 1-55401-115-9

## **Gestionnaires des ressources bénévoles :**

*Portrait de la profession*

# Table des matières

<b>Liste de tableaux</b> . . . . .	<b>iii</b>
<b>Liste de graphiques</b> . . . . .	<b>iv</b>
<b>Introduction</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>L'enquête</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>Profil des organismes visés par l'enquête</b> . . . . .	<b>2</b>
<b>Profil des gestionnaires des ressources bénévoles interviewés</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>Résultats</b> . . . . .	<b>9</b>
Étendue du travail des gestionnaires . . . . .	<b>9</b>
Titres de postes . . . . .	<b>9</b>
Nombre de bénévoles . . . . .	<b>10</b>
Budget alloué au programme de bénévolat . . . . .	<b>10</b>
Équivalents des postes bénévoles en emplois à plein temps à l'année (ETP) . . . . .	<b>11</b>
Responsabilités . . . . .	<b>13</b>
Défis . . . . .	<b>13</b>
Formation . . . . .	<b>14</b>
Soutien . . . . .	<b>15</b>
Satisfaction liée à l'emploi . . . . .	<b>17</b>
<b>Conclusion</b> . . . . .	<b>18</b>
<b>Références</b> . . . . .	<b>20</b>

## Liste de tableaux

**Tableau 1 :** Caractéristiques organisationnelles ..... 3

**Tableau 2 :** Caractéristiques démographiques ..... 4

## Liste de graphiques

<b>Graphique 1</b> : Situation d'emploi selon le nombre d'années d'expérience . . . . .	5
<b>Graphique 2</b> : Situation d'emploi selon le nombre d'employés . . . . .	6
<b>Graphique 3</b> : Situation d'emploi selon le budget alloué au programme de bénévolat . . . . .	6
<b>Graphique 4</b> : Salaire des gestionnaires rémunérés à plein temps selon le nombre d'années d'expérience . . . . .	6
<b>Graphique 5</b> : Salaire des gestionnaires rémunérés à plein temps selon le nombre d'employés . . . . .	7
<b>Graphique 6</b> : Salaire des gestionnaires rémunérés à plein temps selon le budget du programme de bénévolat . . . . .	7
<b>Graphique 7</b> : Salaire des gestionnaires rémunérés à plein temps par région . . .	8
<b>Graphique 8</b> : Titres de postes . . . . .	9
<b>Graphique 9</b> : Titres de postes selon le nombre d'années d'expérience . . . . .	10
<b>Graphique 10</b> : Nombre de bénévoles selon le nombre d'employés . . . . .	10
<b>Graphique 11</b> : Budget du programme de bénévolat selon le nombre d'employés .	11
<b>Graphique 12</b> : Budget du programme de bénévolat par région . . . . .	11
<b>Graphique 13</b> : Total des heures de bénévolat sous forme d'équivalents temps plein (ETP) . . . . .	11
<b>Graphique 14</b> : Équivalents temps plein (ETP) des postes bénévoles selon le nombre d'employés . . . . .	12
<b>Graphique 15</b> : Cinq responsabilités principales . . . . .	13
<b>Graphique 16</b> : Pourcentage citant le recrutement comme leur principale responsabilité par région . . . . .	13
<b>Graphique 17</b> : Cinq défis principaux . . . . .	14
<b>Graphique 18</b> : Pourcentage citant le recrutement comme leur principal défi par région . . . . .	14
<b>Graphique 19</b> : Formation en administration des ressources bénévoles . . . . .	14
<b>Graphique 20</b> : Perception de l'impact de la formation sur le rendement au travail . . . . .	15
<b>Graphique 21</b> : Type de formation le plus utile . . . . .	15
<b>Graphique 22</b> : Le personnel et le conseil d'administration appuient la participation des bénévoles . . . . .	16
<b>Graphique 23</b> : L'insuffisance du soutien organisationnel représente un important défi . . . . .	16
<b>Graphique 24</b> : Impression fréquente de devoir prouver que le programme de bénévolat donne satisfaction . . . . .	16
<b>Graphique 25</b> : Sources de conseils et de soutien professionnels . . . . .	16
<b>Graphique 26</b> : Satisfaction générale liée au rôle dans l'administration des bénévoles . . . . .	17
<b>Graphique 27</b> : Satisfaction liée à la compensation monétaire (gestionnaires rémunérés seulement) . . . . .	17

# Introduction

L'univers du bénévolat est marqué par de profonds changements au Canada. L'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP) a révélé que les bénévoles ont donné près d'un milliard d'heures de leur temps à des organismes sans but lucratif en 2000 (Hall et al., 2001). Ces heures équivalent à 549 000 emplois à temps plein.<sup>1</sup> Entre 1997 et 2000, le taux de bénévolat a toutefois chuté de 5 %. Si la moyenne d'heures de bénévolat offertes a augmenté de 149 à 162 durant cette période, le taux de participation a subi un recul assez important causant la perte de 29 000 équivalents en emplois à temps plein.

Les données recueillies durant la phase qualitative de l'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif (ENOB) apportent des preuves supplémentaires de la nature changeante du bénévolat. Les représentants des organismes bénévoles et sans but lucratif qui ont participé aux 36 groupes de discussion à l'échelle pancanadienne en 2002 ont affirmé que les bénévoles représentaient leur plus grand atout (Hall et al., 2003). En revanche, ils ont déclaré qu'il leur était plus difficile de recruter et de fidéliser leurs bénévoles, notamment les personnes disposées à s'engager à plus long terme ou à assumer des postes de direction, et qu'ils craignaient que l'épuisement ne vienne à bout de leur petit noyau de bénévoles dévoués.

Les changements qui ont façonné la scène du bénévolat ont avivé l'intérêt à l'égard des principes et des pratiques de gestion applicables au secteur bénévole et ont permis de prendre la pleine mesure de l'importance d'une bonne gestion des ressources bénévoles.<sup>2</sup> Les participants aux groupes de discussion de l'ENOB, par exemple, ont déclaré à maintes reprises que la présence d'un gestionnaire des ressources bénévoles rémunéré offrait la meilleure garantie de succès au chapitre de la contribution des bénévoles. Il reste que notre connaissance de la gestion des ressources bénévoles en tant que profession à part entière demeure à ce jour bien limitée. Qui sont les gestionnaires des ressources bénévoles? Quels types d'organismes les emploient? Quelles sont l'étendue et la nature de leur travail? Quels défis doivent-ils surmonter dans l'exercice de leurs fonctions? Quelle formation ont-ils reçue et laquelle leur serait utile?

Se sentent-ils appuyés par les organismes qui les emploient? Pour répondre à ces questions et à d'autres interrogations, le Centre canadien de philanthropie a demandé au Environics Research Group de réaliser une enquête pancanadienne sur les gestionnaires des ressources bénévoles. Dans le présent rapport, on utilise des données tirées de cette enquête afin d'esquisser un portrait de la profession de gestionnaire des ressources bénévoles au Canada.

## L'enquête

L'enquête sur les gestionnaires des ressources bénévoles s'est déroulée par téléphone entre le 7 et le 22 avril 2003. Un échantillon de 6152 organismes bénévoles a été sélectionné au hasard à partir d'une liste de plus de 31 000 organismes fournie par Bénévoles Canada. Au total, 1203 entrevues ont été réalisées, ce qui correspond à un taux de réponse de 24 %.<sup>3</sup> La marge d'erreur pour un échantillon de cette taille est d'environ 2,8 points de pourcentage, 19 fois sur 20.

Avant de débiter, les enquêteurs se sont assurés que les groupes contactés étaient des organismes de bienfaisance enregistrés, des organismes sans but lucratif, des coopératives ou des organismes financés par l'État qui ont recours à des bénévoles pour mener à bien leurs activités. Les entreprises à but lucratif, les agences gouvernementales et les organismes qui ne tirent pas parti des services de bénévoles ont été exclus de l'échantillon. Tous les répondants étaient des personnes chargées de coordonner, de superviser ou de gérer des ressources bénévoles.

<sup>1</sup> On assume dans ce calcul qu'un employé à plein temps travaille 40 heures par semaine pendant 48 semaines par année.

<sup>2</sup> Voir, par exemple, Une question de conception : théorie de la conception appliquée au secteur bénévole (Bénévoles Canada, 2001) et L'Audit de gestion des bénévoles : Code canadien du bénévolat (Bénévoles Canada, 2003).

<sup>3</sup> Le taux de réponse correspond au nombre d'entrevues effectuées (1203) divisé par l'échantillon total (6152) auquel on a soustrait les numéros non valides (904), les numéros hors service (279) et les numéros où des difficultés linguistiques ont entravé la communication (27) (Environics Research Group, 2003).

## Profil des organismes visés par l'enquête

Des 1203 organismes contactés aux fins de cette étude, 44 % étaient des organismes sans but lucratif constitués en société, 36 %, des organismes de bienfaisance enregistrés, 9 %, des organismes financés par l'État et 9 %, des organismes sans but lucratif non constitués en sociétés. En ce qui a trait à leur domaine d'activité principal, 39 % des organismes provenaient du domaine des services sociaux, 17 % du secteur de la santé et 13 % du milieu des arts et de la culture.

Pour déterminer la taille des organismes visés par cette étude, on a demandé aux répondants d'indiquer le revenu total de l'organisme pour lequel ils travaillaient et le nombre d'employés. Seulement 48 % des personnes interviewées ont répondu à la question sur le revenu organisationnel. Plus de la moitié (55 %) d'entre elles travaillaient pour un organisme dont le revenu est égal ou inférieur à 250 000 \$, et un cinquième (21 %) étaient à l'emploi d'organismes dont le revenu dépasse le million de dollars. Le nombre d'employés variait considérablement parmi les organismes sondés : 33 % comptaient de 1 à 4 employés et 12 % en comptaient au moins 100.<sup>4</sup>

Notre échantillon comprenait des organismes dotés d'un programme de bénévolat modeste ou plus important. Près d'un quart (24 %) des organismes sondés comptaient entre 1 et 24 bénévoles et une proportion similaire (26 %) en comptaient 200 ou plus. Près de quatre répondants sur dix (36 %) ont indiqué que l'organisme pour lequel ils travaillaient ne bénéficiait d'aucun budget à cette fin. En revanche, un peu plus d'un dixième (12 %) disposaient d'un budget de moins de 50 000 \$ par année pour leur programme de bénévolat.<sup>5</sup>

Plus d'un tiers (38 %) des organismes contactés pour l'enquête oeuvraient en Ontario, 16 % en Colombie-Britannique, 14 % au Manitoba, 12 % en Alberta et 11 % dans les provinces de l'Atlantique.

<sup>4</sup> Compte tenu du très faible taux de réponse à la question sur le revenu organisationnel, le reste du rapport établit la taille de l'organisme d'après le nombre d'employés uniquement.

<sup>5</sup> Ces données doivent être interprétées avec prudence vu le faible taux de réponse à cette question (69 %).



**Tableau 1 : Caractéristiques organisationnelles**

Type d'organismes*	Pourcentage	Nombre de répondants
Organismes sans but lucratif constitués en société	44 %	533
Organismes de bienfaisance enregistrés	36 %	431
Organismes sans but lucratif non constitués en société	9 %	103
Organismes financés ou contrôlés par l'État	9 %	114
<b>Domaine d'activité</b>		
Services sociaux	39 %	474
Santé	17 %	206
Arts et culture	13 %	155
Éducation et recherche	9 %	112
Sports et loisirs	5 %	66
Autre	16 %	193
<b>Revenus</b>		
Aucun revenu	3 %	15
Moins de 30 000 \$	13 %	76
30 000 \$ à 99 999 \$	17 %	98
100 000 \$ à 249 999 \$	22 %	124
250 000 \$ à 499 999 \$	13 %	77
500 000 \$ à 999 999 \$	11 %	65
1 000 000 \$ à 9 999 999 \$	16 %	90
10 000 000 \$ et plus	5 %	30
<b>Nombre d'employés</b>		
Aucun employé	4 %	50
1 à 4 employés	33 %	380
5 à 9 employés	18 %	206
10 à 24 employés	17 %	194
25 à 99 employés	15 %	174
100 employés ou plus	12 %	132
<b>Nombre de bénévoles</b>		
1 à 24 bénévoles	24 %	280
25 à 74 bénévoles	27 %	317
75 à 199 bénévoles	23 %	271
200 bénévoles ou plus	26 %	306
<b>Budget alloué au programme de bénévolat</b>		
Aucun budget	36 %	299
Moins de 2000 \$	16 %	133
2000 \$ à 10 999 \$	15 %	127
11 000 \$ à 49 999 \$	21 %	175
50 000 \$ et plus	12 %	102
<b>Province**</b>		
Terre-Neuve et Labrador	3 %	36
Île-du-Prince-Édouard	1 %	10
Nouvelle-Écosse	5 %	59
Nouveau-Brunswick	2 %	30
Québec	1 %	15
Ontario	38 %	461
Manitoba	14 %	168
Saskatchewan	7 %	85
Alberta	12 %	140
Colombie-Britannique	16 %	188
Territoire du Yukon	1 %	7
Territoires du Nord-Ouest	<1 %	4

\* Le pourcentage total n'égalé pas 100 %, car le tableau exclut les répondants qui ont indiqué « je ne sais pas » ou « sans objet ».

\*\* Il n'y avait pas de répondants du Nunavut.

## Profil des gestionnaires des ressources bénévoles interviewés

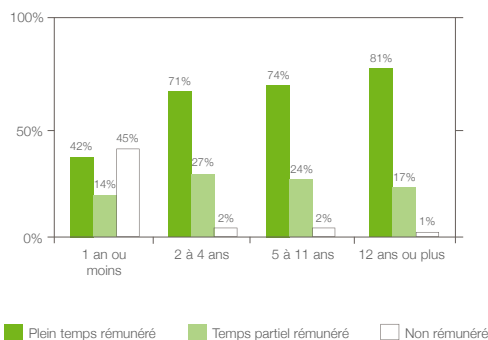
Parmi les gestionnaires qui ont participé à l'enquête, plus de huit sur dix (84 %) étaient des femmes, un peu plus de la moitié (51 %) avaient plus de 45 ans et près des deux tiers (64 %) possédaient au moins une formation universitaire (voir le Tableau 2). Un peu moins de neuf répondants sur dix (86 %) occupaient un poste rémunéré et près des trois quarts (73 %) travaillaient à plein temps au sein de leur organisme. Plus du quart (27 %) des gestionnaires rémunérés à plein temps ont déclaré gagner moins de 20 000 \$ par année, tandis que 4 % seulement avaient un salaire d'au moins 60 000 \$ par année.<sup>6</sup> Plus de la moitié (52 %) des gestionnaires détenaient cinq ans d'expérience ou plus en administration des ressources bénévoles, tandis que près d'un quart (24 %) en comptaient 12 ans ou plus.

Sexe	Pourcentage	Nombre de répondants
Hommes	16 %	187
Femmes	84 %	1016
<b>Âge</b>		
25 ans et moins	4 %	47
26 à 35 ans	20 %	226
36 à 45 ans	25 %	290
46 à 55 ans	30 %	348
56 ans et plus	21 %	242
<b>Niveau de scolarité</b>		
Moins qu'un diplôme d'études secondaires	1 %	15
Diplôme d'études secondaires	7 %	82
Études collégiales partielles	6 %	69
Diplôme d'études collégiales	21 %	249
Études universitaires partielles (1er cycle)	14 %	167
Diplôme universitaire (1er cycle)	33 %	392
Études universitaires partielles (2e ou 3e cycle)	6 %	73
Diplôme universitaire (2e ou 3e cycle)	11 %	136
<b>Positions rémunérés*</b>		
Rémunérés	86 %	1031
Non rémunérés	12 %	148
<b>Positions à temps plein ou à temps partiel</b>		
Plein temps	73 %	873
Temps partiel	27 %	327
<b>Salaires des gestionnaires rémunérés à plein temps</b>		
Moins de 20 000 \$	27 %	157
20 000 \$ à 29 999 \$	21 %	121
30 000 \$ à 39 999 \$	27 %	159
40 000 \$ à 59 999 \$	22 %	126
60 000 \$ et plus	4 %	22
<b>Années d'expérience en administration des ressources bénévoles*</b>		
Un an ou moins	24 %	294
2 à 4 ans	21 %	256
5 à 11 ans	28 %	340
12 ans ou plus	24 %	286

<sup>6</sup> Ces données doivent être interprétées avec prudence en raison du faible taux de réponse à cette question (63 %).

\* Le pourcentage total n'égale pas 100, car le tableau exclut les répondants qui ont indiqué « je ne sais pas » ou « sans objet ».

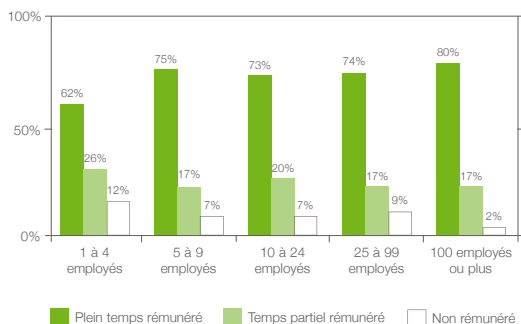
**Graphique 1: Situation d'emploi selon le nombre d'années d'expérience**



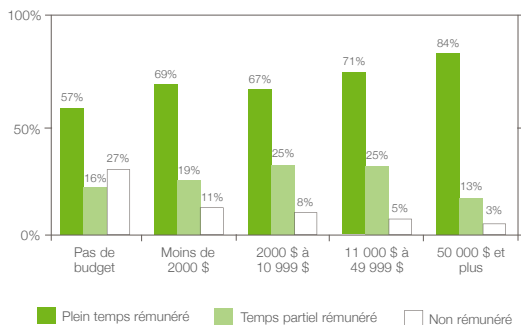
La probabilité que les gestionnaires des ressources bénévoles occupent un poste rémunéré à plein temps augmente avec le nombre d'années d'expérience en administration des ressources bénévoles. En effet, 42 % seulement des gestionnaires possédant un an ou moins d'expérience occupaient un poste rémunéré à plein temps, comparativement à 81 % des gestionnaires ayant 12 ans ou plus d'expérience (voir le Graphique 1). Par ailleurs, on compte davantage de gestionnaires non rémunérés chez les répondants ayant un an ou moins d'expérience : 45 % ne sont pas rémunérés, comparativement à moins de 3 % chez les plus expérimentés.

Les chances d'occuper un poste rémunéré à plein temps augmentent aussi avec la taille de l'organisme et celle du budget alloué au programme de bénévolat. Dans les organismes accueillant de 1 à 4 employés, 62 % des gestionnaires des ressources bénévoles occupaient un poste rémunéré à plein temps (voir le Graphique 2). Ce pourcentage se situait entre 73 % et 75 % dans les organismes comptant de 5 à 99 employés et s'élevait à 80 % dans les milieux organisationnels dotés d'au moins 100 employés. Même constat concernant l'ampleur du budget alloué au programme de bénévolat (voir le Graphique 3). Dans les organismes dépourvus de budget, 57 % des gestionnaires des ressources bénévoles occupaient un poste rémunéré à plein temps; ce pourcentage se situait entre 67 % et 71 % dans les organismes ayant un budget de 2000 \$ à 49 999 \$ et s'élevait à 84 % dans

**Graphique 2 : Situation d'emploi selon le nombre d'employés**

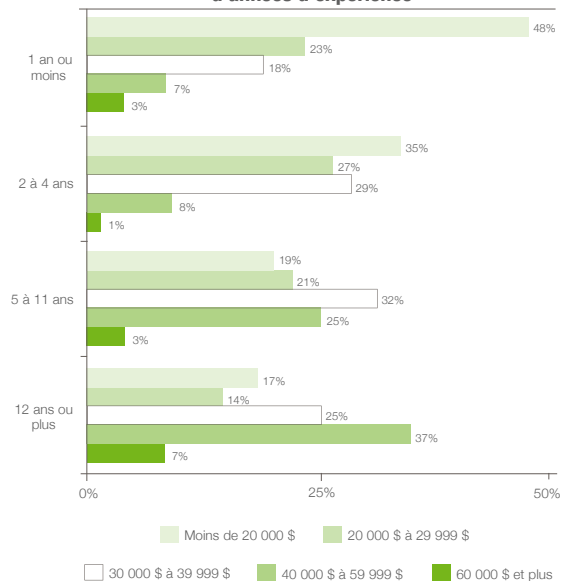


**Graphique 3 : Situation d'emploi selon le budget alloué au programme de bénévolat**



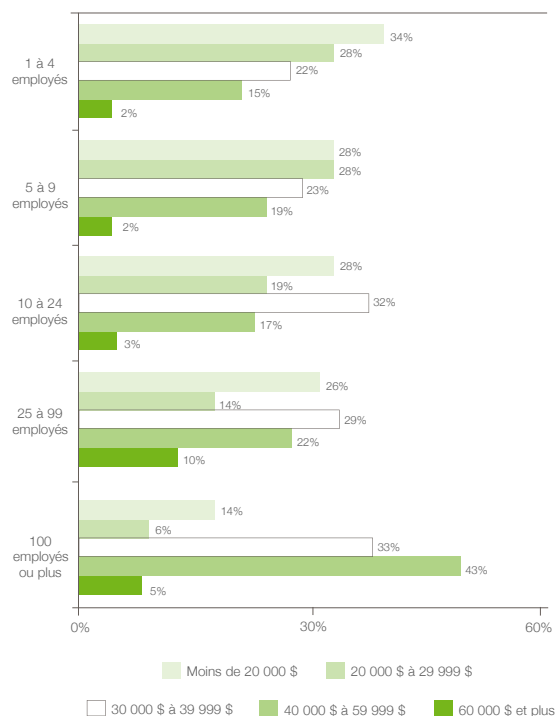
ceux qui attribuaient 50 000 \$ ou plus à leur programme. Le salaire des gestionnaires des ressources bénévoles rémunérés à plein temps dépend dans une large mesure du nombre d'années d'expérience en administration des bénévoles. En effet, plus de quatre gestionnaires sur dix (44 %) ayant 12 ans d'expérience ou plus dans ce domaine ont déclaré gagner au moins 40 000 \$ par année. Ce pourcentage diminuait à 28 % dans le cas des gestionnaires comptant de 5 à 11 ans d'expérience et à 10 % ou moins chez ceux qui en possédaient moins de 5.

**Graphique 4 : Salaire des gestionnaires rémunérés à plein temps selon le nombre d'années d'expérience**

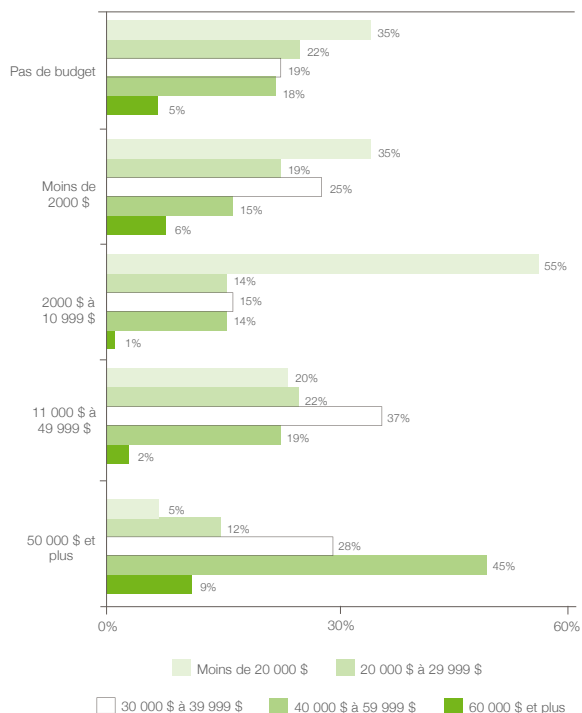


Le salaire des gestionnaires des ressources bénévoles rémunérés à plein temps est également proportionnel à la taille de l'organisme (voir le Graphique 5). Tandis que plus d'un tiers (34 %) des gestionnaires rémunérés à plein temps œuvrant pour le compte d'un organisme doté de 1 à 4 employés gagnaient moins de 20 000 \$ par année, seulement 14 % des répondants travaillant pour un organisme de 100 employés ou plus gagnaient un tel salaire. À l'autre extrémité de l'échelle salariale, 17 % seulement des gestionnaires à l'emploi d'un organisme de 1 à 4 employés gagnaient 40 000 \$ ou plus par année; le pourcentage gagnant un tel salaire dans les

**Graphique 5 : Salaire des gestionnaires rémunérés à plein temps selon le nombre d'employés**



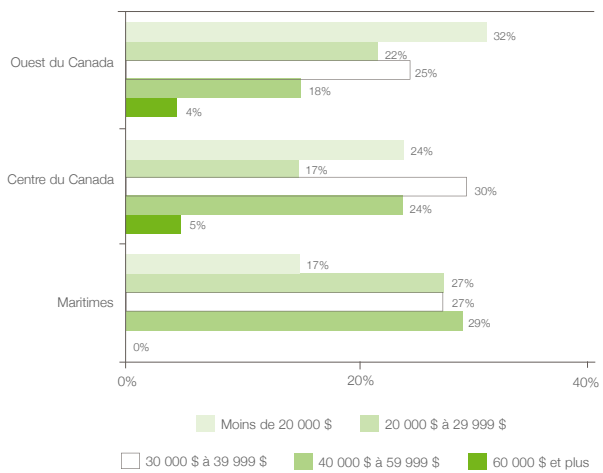
**Graphique 6 : Salaire des gestionnaires rémunérés à plein temps selon le budget du programme de bénévolat**



organismes de 100 employés ou plus était de 48 %. La taille du budget alloué au programme de bénévolat a également une grande incidence sur le salaire des gestionnaires des ressources bénévoles rémunérés à plein temps. Plus de la moitié des gestionnaires rémunérés à plein temps au sein d'organismes consacrant moins de 11 000 \$ par année à leur programme de bénévolat ont déclaré gagner moins de 30 000 \$ par année. En comparaison, la majorité (58 %) des gestionnaires rémunérés à plein temps dans un organisme attribuant entre 11 000 \$ et 50 000 \$ à son programme gagnaient 30 000 \$ ou plus par année. Dans les organismes dont le budget alloué au programme dépassait 50 000 \$, plus de la moitié (54 %) des gestionnaires rémunérés à plein temps gagnaient 40 000 \$ ou plus par année.

Enfin, certaines variations régionales ont été observées dans les salaires des gestionnaires des ressources bénévoles rémunérés à plein temps (voir le Graphique 7). Près d'un tiers (32 %) des gestionnaires de l'Ouest canadien ont indiqué gagner moins de 20 000 \$ par année. En comparaison, moins d'un quart des gestionnaires du Canada central (24 %) et des provinces de l'Atlantique (17 %) gagnaient ce salaire. À l'autre extrémité de l'échelle salariale, 22 % des répondants de l'Ouest canadien ont déclaré gagner 40 000 \$ ou plus par année. Ce pourcentage atteignait 29 % chez les gestionnaires de l'Atlantique et du Canada central. Fait intéressant, aucun répondant des provinces de l'Atlantique n'a déclaré gagner 60 000 \$ ou plus, tandis que 4 % des gestionnaires de l'Ouest canadien et 5 % de ceux du Canada central gagnaient un salaire de cet ordre.

**Graphique 7 : Salaire des gestionnaires rémunérés à plein temps par région**



# Résultats

## Étendue du travail des gestionnaires

Il est indispensable de connaître l'étendue du travail accompli par les gestionnaires des ressources bénévoles pour mieux comprendre cette profession. Dans cette partie, on examinera quatre indicateurs clés de l'étendue de leur travail : les titres de postes, le nombre de bénévoles dans l'organisme, le nombre d'heures offertes par les bénévoles et le budget annuel du programme de bénévolat.

Les titres de postes indiquent la nature du travail accompli par le titulaire. Ils fournissent en outre certaines preuves du statut d'un poste donné. Le titre donné à l'employé qui gère les ressources bénévoles au sein d'un organisme peut donner un bon aperçu de l'importance ou de la valeur que cet organisme accorde aux bénévoles. Comme le font remarquer Campbell et Ellis (1995), les gestionnaires des ressources bénévoles dont le titre n'évoquent pas leurs responsabilités de façon précise se retrouvent parfois à assumer des rôles ambigus qui provoquent une confusion dans les responsabilités et les attentes. Cela entraîne des difficultés dans les rapports avec les collègues de travail, les bénévoles et le public.

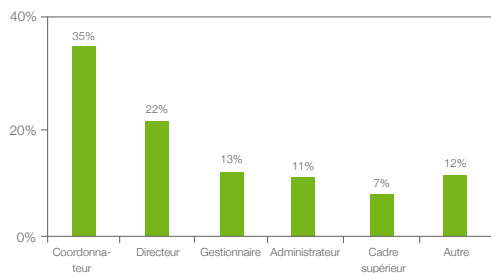
Le nombre de bénévoles relevant d'un gestionnaire et le nombre d'heures contribuées par ces bénévoles sont les éléments clés qui déterminent le temps nécessaire à l'exécution de ce travail, soit la charge de travail, ainsi que le degré de planification et de coordination requis. L'existence d'un budget et sa taille sont d'autres indicateurs de l'étendue du travail du gestionnaire : ils précisent les ressources à sa disposition, l'importance de son rôle de planification stratégique et l'ampleur de sa responsabilité financière.

### Titres de postes

Les résultats de l'enquête nous apprennent que les personnes chargées de gérer les activités des bénévoles portent des titres variés (voir le Graphique 8). La majorité des répondants (70 %) ont indiqué porter un titre qui correspondait à leurs responsabilités de gestionnaire des ressources bénévoles. Les plus courants étaient : coordonnateur

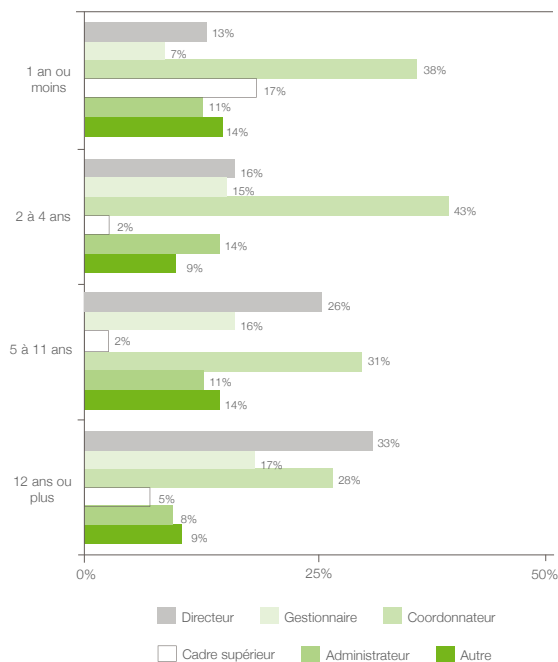
(35 %), directeur (22 %) et gestionnaire (13 %) des ressources bénévoles. Toutefois, dans 30 % des cas, le titre n'avait pas de lien direct avec la fonction de gestion des ressources bénévoles. Parmi ces cas, 11 % ont fait mention de titres évoquant des fonctions administratives (p. ex. : administrateur, adjoint, secrétaire, réceptionniste), 7 %, des fonctions de haute gestion (p. ex. : président, directeur, P.D.G.) et 12 %, d'autres fonctions (p. ex. enseignant, membre du conseil d'administration, spécialiste en communications).

Graphique 8 : Titres de postes

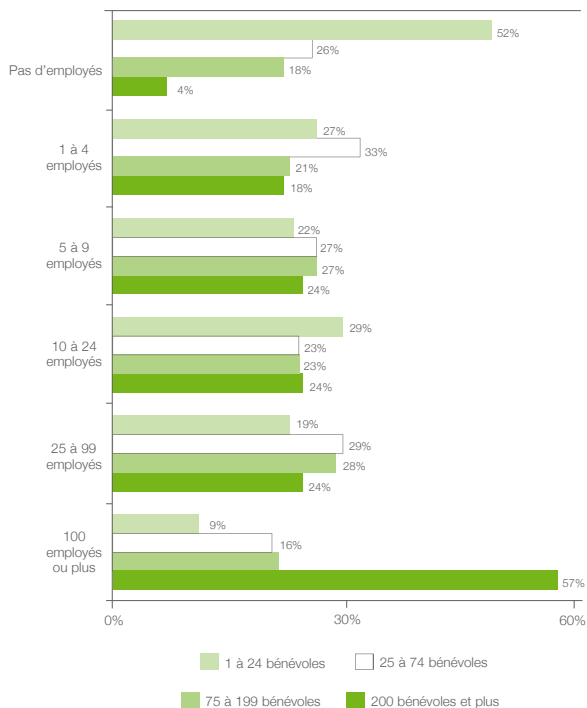


La probabilité de détenir le titre de directeur augmente avec le nombre d'années d'expérience en administration des ressources bénévoles. Celle-ci passait de 13 % chez les répondants ayant un an ou moins d'expérience à 33 % chez ceux qui comptaient 12 ans d'expérience ou plus. La probabilité de porter le titre de gestionnaire augmente aussi avec le nombre d'années d'expérience, mais de façon moins marquée, passant de 7 % chez les répondants ayant un an ou moins d'expérience à 17 % chez ceux qui en possédaient 12 ou plus. Le titre de coordonnateur était le plus courant chez les répondants ayant moins de 5 ans d'expérience.

**Graphique 9 : Titres de postes selon le nombre d'années d'expérience**



**Graphique 10 : Nombre de bénévoles selon le nombre d'employés**



### Nombre de bénévoles

On a demandé aux répondants de l'enquête d'indiquer le nombre de personnes, à l'exception des membres du conseil d'administration, qui avaient fait du bénévolat pour leur organisme durant l'année précédente. Les nombres indiqués variaient de 1 à 100 000. Pour les besoins de notre analyse, on a réparti les répondants en quatre groupes de dimension à peu près égale : les groupes comptant de 1 à 24 bénévoles (24 %), de 25 à 74 bénévoles (27 %), de 75 à 199 bénévoles (23 %) et plus de 200 bénévoles (26 %) (voir le tableau 1).

Les résultats indiquent que le nombre de bénévoles œuvrant au service d'un organisme est largement tributaire de sa taille. Plus de la moitié (52 %) des gestionnaires à l'emploi d'un organisme sans personnel ont indiqué avoir géré entre 1 et 24 bénévoles durant l'année. Ce pourcentage diminuait à 27 % dans le cas des organismes dotés de 1 à 4 employés; la plupart de ces milieux organisationnels comptaient entre 25 et 74 bénévoles (33 %). À l'autre extrémité de cette échelle, plus de la moitié (57 %) des gestionnaires à l'emploi d'un organisme de 100 employés ou plus ont indiqué avoir géré au moins 200 bénévoles durant l'année. Pas plus de 24 % des gestionnaires œuvrant au sein de petits organismes ont fait mention de 200 bénévoles ou plus.

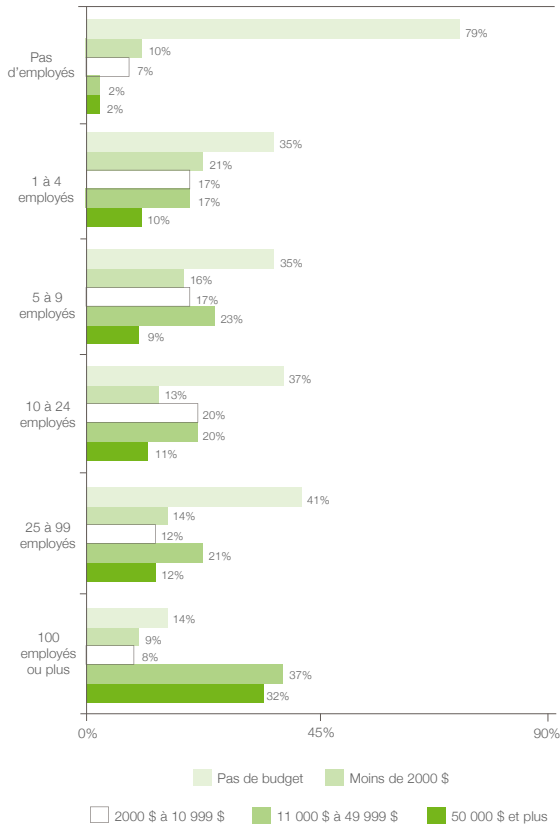
### Budget alloué au programme de bénévolat

Un peu moins du tiers (31 %) des personnes interviewées n'ont pas répondu à la question sur le budget alloué à leur programme de bénévolat. Parmi ceux qui l'ont fait, plus d'un tiers (36 %) ont répondu que leur organisme ne disposait d'aucun budget pour son programme de bénévolat, tandis que 16 % y consacraient 2 000 \$ ou moins, 15 %, entre 2 001 \$ et 10 999 \$, 21 %, entre 11 000 \$ et 50 000 \$, et 12 %, plus de 50 000 \$ (voir le tableau 1).

Comme pour le nombre de bénévoles, la taille du budget alloué au programme de bénévolat est fortement liée à la taille de l'organisme. Plus des trois quarts (79 %) des organismes sans personnel ne disposaient d'aucun budget pour leur programme de bénévolat. Le pourcentage d'organismes sans budget chutait à 35 % chez les organismes comptant de 1 à 4 employés et à 14 % chez ceux qui en comptaient au moins 100. Un plus grand nombre de gestionnaires à l'emploi d'organismes de 100 employés ou plus ont fait mention de budgets se situant entre 11 000 \$ et 49 999 \$ (37 %) ou de 50 000 \$ et plus (32 %).

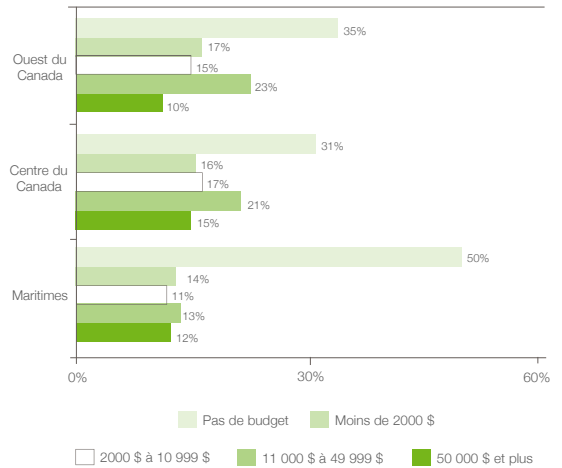


**Graphique 11 : Budget du programme de bénévolat selon le nombre d'employés**



Le budget alloué au programme de bénévolat varie également selon la région. Par exemple, la moitié des organismes des provinces de l'Atlantique ne disposaient d'aucun budget pour leur programme de bénévolat; cette proportion n'était que de 35 % dans les organismes de l'Ouest canadien et de 31 % dans le Centre du Canada. Par ailleurs, le budget attribué au programme de bénévolat était plus important dans le Canada central, où 15 % des organismes y consacraient plus de 50 000 \$.

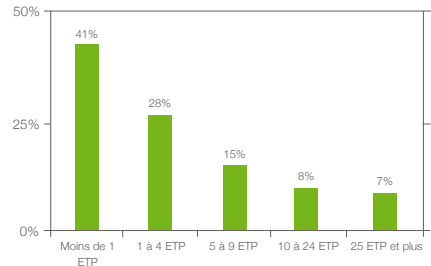
**Graphique 12 : Budget du programme de bénévolat par région**



*Équivalents des postes bénévoles en emplois à temps plein à l'année (ETP)*

Pour mieux illustrer les contributions et la charge de travail des gestionnaires des ressources bénévoles, on a calculé combien il faudrait d'employés à temps plein pour égaler la contribution des bénévoles dans les organismes de notre échantillon.<sup>7</sup> Nos résultats révèlent des variations importantes entre ces organismes. Ainsi, bien que 41 % des répondants avaient à leur charge des bénévoles dont les contributions correspondaient à moins d'un équivalent temps plein à l'année, chez 15 % des gestionnaires, les contributions des bénévoles correspondaient à 10 équivalents temps plein ou plus.

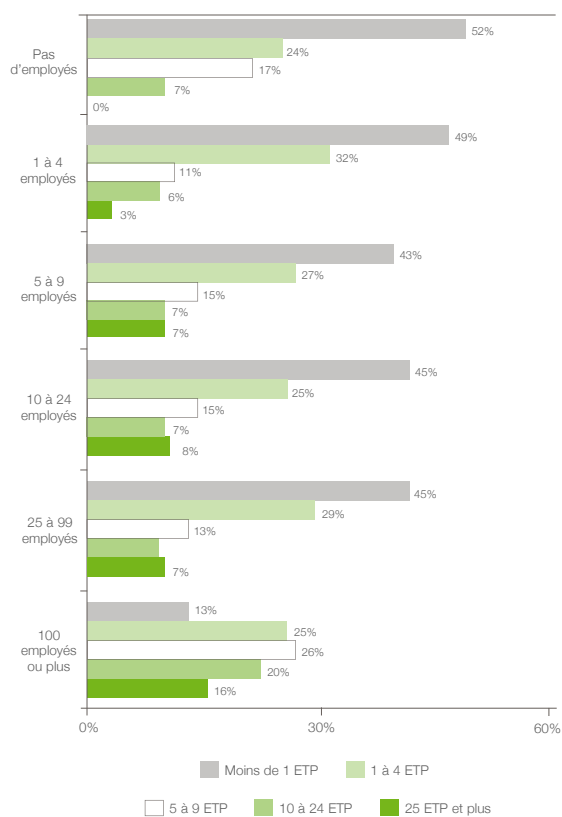
**Graphique 13 : Total des heures de bénévolat sous forme d'équivalents temps plein (ETP)**



<sup>7</sup> On assume dans ce calcul qu'un employé à plein temps travaille 40 heures par semaine pendant 48 semaines par année.

Il n'est guère étonnant que les gestionnaires des ressources bénévoles à l'emploi d'organismes de grande taille soient généralement responsables d'un plus grand nombre de ETP bénévoles. Parmi les gestionnaires oeuvrant au sein d'organismes sans personnel ou qui en comptaient moins de 5, près de la moitié (soit 52 % et 49 %, respectivement) étaient chargés de bénévoles dont les contributions correspondaient à moins d'un équivalent temps plein. Ce taux chutait à environ 45 % chez les gestionnaires d'organismes comptant de 5 à 99 employés et à 13 % chez les gestionnaires à l'emploi d'organismes de 100 employés ou moins. Dans les organismes de grande taille, 20 % des gestionnaires étaient responsables de 10 à 24 ETP bénévoles et 16 %, de 25 ETP ou plus.

**Graphique 14 : Équivalents temps plein (ETP) nombre d'employés**



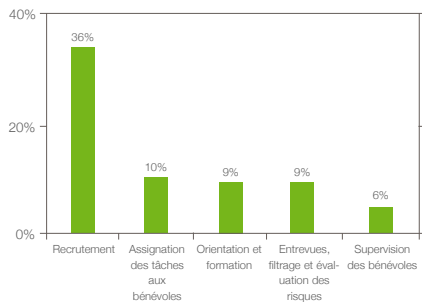
## Responsabilités

Les emplois et les professions se définissent d'abord par les responsabilités qui leur sont rattachées. Pour découvrir les principales responsabilités assumées par les gestionnaires des ressources bénévoles, on a demandé aux répondants d'énumérer les trois responsabilités jugées les plus importantes dans leur travail. Ces réponses ne nous révèlent pas uniquement ce que font les gestionnaires des ressources bénévoles, mais aussi quelles activités sont perçues comme essentielles au succès de leur travail.

La responsabilité la plus fréquemment mentionnée – citée par plus d'un tiers des répondants comme leur principale responsabilité – était le recrutement des bénévoles. Les cinq responsabilités principales indiquées étaient :

- recrutement des bénévoles (36 %),
- assignation des tâches aux bénévoles (10 %),
- orientation et formation (9 %),
- entrevues, filtrage et évaluation des risques (9 %), et
- supervision des bénévoles (6 %, voir le Graphique 15).

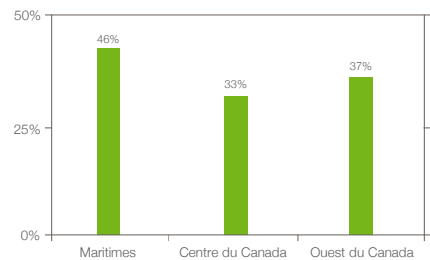
**Graphique 15 : Cinq responsabilités principales**



Le pourcentage de répondants qui ont indiqué chacune de ces responsabilités était plutôt constant, sans égard au titre du poste, au salaire ou au nombre d'années d'expérience du gestionnaire; à la taille, au type d'organisme ou à son domaine d'activités; au nombre de bénévoles gérés ou à l'importance du budget alloué au programme

de bénévolat. Il y avait néanmoins certaines variations par région, les gestionnaires des ressources bénévoles des provinces de l'Atlantique étant plus enclins que leurs contreparties des autres régions à affirmer que le recrutement représentait leur responsabilité la plus importante (46 % des Canadiens des provinces de l'Atlantique ont donné cette réponse, comparativement à 37 % des répondants de l'Ouest canadien et à 33 % de ceux du Canada central, voir le Graphique 16).

**Graphique 16 : Pourcentage citant le recrutement comme leur principale responsabilité par région**



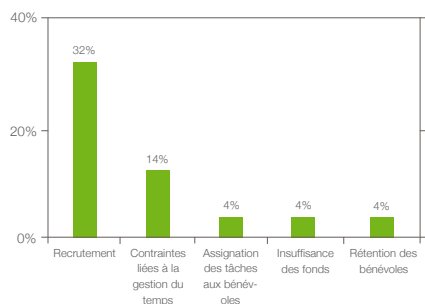
## Défis

Les défis auxquels les personnes font face dans l'exercice de leurs fonctions peuvent être perçus comme des facteurs de risque pouvant nuire à leur capacité de s'acquitter des responsabilités qui leur sont confiées. Ces mêmes défis peuvent, par ailleurs, mettre au jour des domaines d'insatisfaction susceptibles d'amener ces personnes à quitter le domaine qu'elles ont choisi. Enfin, il est important de comprendre les défis liés à un travail pour pouvoir décider du type d'orientation et de formation qui pourrait être utile à ceux qui s'initient à ce domaine ou qui y œuvrent déjà. Pour découvrir les principales difficultés auxquelles se heurtent les gestionnaires des ressources bénévoles, on a demandé aux répondants d'énumérer les défis principaux qu'ils doivent relever dans l'exercice de leurs fonctions.

Le défi le plus souvent mentionné était le recrutement de bénévoles (rapporté par 32 % des répondants comme leur défi principal). Les cinq défis principaux cités étaient :

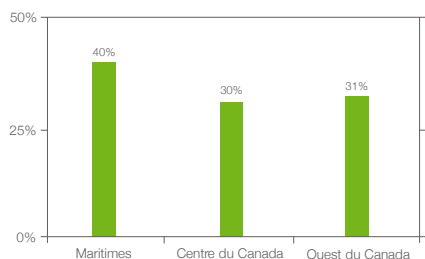
- recrutement de bénévoles (32 %),
- contraintes liées à la gestion du temps (14 %),
- assignation des tâches aux bénévoles (4 %),
- insuffisance de fonds (4 %), et
- fidélisation des bénévoles (4 %, voir le Graphique 17).

**Graphique 17 : Cinq défis principaux**



Un plus grand nombre de gestionnaires des ressources bénévoles des provinces de l'Atlantique (40 %) ont affirmé que le recrutement représentait leur défi principal, comparativement à 31 % des répondants de l'Ouest canadien et à 30 % de ceux du Canada central.

**Graphique 18 : Pourcentage citant le recrutement comme leur principal défi par région**



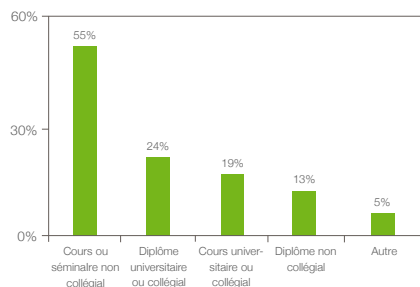
Par ailleurs, les répondants avaient davantage tendance à affirmer que le recrutement des bénévoles constituait leur défi principal s'ils n'avaient pas reçu de formation spécialisée en administration des ressources bénévoles, s'ils travaillaient dans un organisme sans personnel ou si le budget consacré au programme de bénévolat était inférieur à 2000 \$.

## Formation

Les bénévoles possèdent une variété presque infinie de compétences, d'expériences, de motivations et de caractéristiques démographiques. De plus, leur niveau d'engagement à l'égard de leurs activités bénévoles varie également. Gérer différents groupes de personnes sans disposer des structures et des mesures d'encouragement normalement consenties aux gestionnaires d'employés rémunérés n'est pas une mince tâche. Les compétences exigées des gestionnaires des ressources bénévoles devraient comprendre non seulement la connaissance des principes de gestion des ressources humaines, mais aussi celle de l'importance et de la valeur accordée au bénévolat (Noble et al., 2003). Pour être efficaces, les gestionnaires des ressources bénévoles ont besoin d'une formation solide.

La majorité des gestionnaires interviewés (72 %) ont dit avoir reçu une formation spécialisée en gestion des ressources bénévoles. Le plus souvent, cette formation leur a été dispensée sous forme d'un cours ou d'un séminaire offert par un organisme autre qu'un collège ou une université (55 % des répondants ont indiqué avoir reçu ce type de formation). Autres types de formation mentionnés : formation universitaire ou collégiale menant à l'obtention d'un diplôme (24 %), études universitaires ou collégiales partielles (19 %) et certificat ou diplôme délivré par un organisme autre qu'un collège ou une université (13 %).<sup>8</sup>

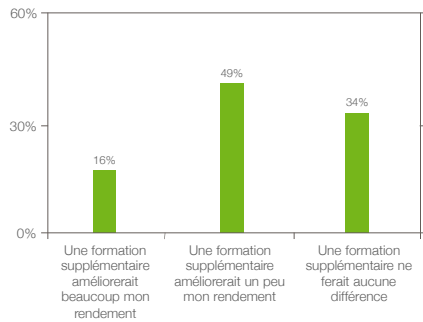
**Graphique 19 : Formation en administration des ressources bénévoles\***



\* Le pourcentage total n'égalise pas 100 % car les répondants peuvent avoir reçu plus d'un type de formation.

<sup>8</sup> Ces pourcentages ne totalisent pas 100, car certains répondants ont indiqué plus d'un type de formation.

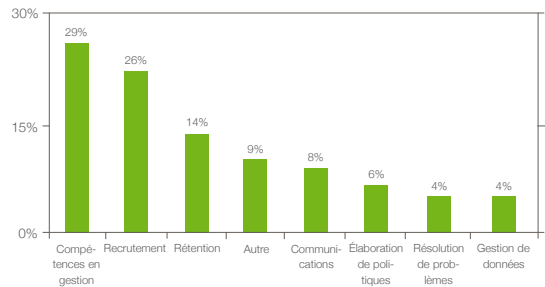
**Graphique 20 : Perception de l'impact de la formation sur le rendement au travail**



Malgré le nombre élevé de gestionnaires ayant reçu une formation professionnelle particulière, la majorité des répondants interviewés ont affirmé qu'une formation supplémentaire améliorerait beaucoup leur rendement (16 %) ou l'améliorerait un peu (49 %). Un tiers (34 %) des gestionnaires ont affirmé qu'une formation supplémentaire ne ferait aucune différence dans leur travail.

À la question portant sur le type de formation qui leur serait utile, les gestionnaires ont apporté des réponses variées. On les a regroupées en huit catégories : recrutement des bénévoles, compétences en gestion, fidélisation, communications, élaboration de politiques, résolution de problèmes, gestion de données et autre. Un peu moins de trois gestionnaires sur dix (29 %) ont affirmé qu'une formation en gestion (gestion de personnel, gestion des ressources bénévoles et gestion du temps) leur serait très utile (voir le Graphique 21). Plus d'un quart (26 %) ont déclaré qu'une formation en recrutement portant sur la sélection des candidats, le filtrage et les entrevues, le jumelage/remplacement leur serait davantage utile. Quatorze pour cent des gestionnaires considéraient que la formation la plus utile serait dans le domaine de la fidélisation des bénévoles, ce qui aiderait à orienter, à motiver, à évaluer le rendement et à souligner la contribution de ceux-ci. Aucun autre type de formation n'a été mentionné par plus de 10 % des répondants.

**Graphique 21 : Type de formation le plus utile**



## Soutien

Le soutien reçu par le biais de relations sociales au travail, ainsi que par les collègues de travail et les superviseurs, figure au nombre des caractéristiques mesurées dans les études sur l'incidence du milieu de travail sur la santé et le bien-être des travailleurs (Karasek et al., 1998)<sup>9</sup>. Défini comme « soutien social », ce concept a été mesuré dans maintes études et compte parmi les outils largement utilisés, tels le Job Content Questionnaire (Karasek et al., 1998). Pour mesurer le soutien social au travail, les répondants sont invités à se prononcer sur une série d'énoncés, par exemple « mon superviseur m'appuie dans la réalisation de mon travail » et « mes collègues de travail sont amicaux », en utilisant l'échelle de quatre points, allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord » (Landsbergis et al., 2002).

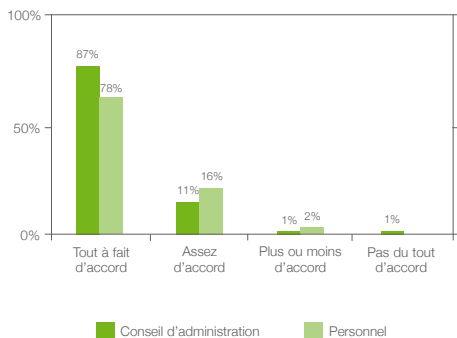
On a demandé aux répondants de l'enquête sur les gestionnaires des ressources bénévoles de se prononcer sur les énoncés suivants au moyen de ce type d'échelle :

- le personnel rémunéré de l'organisme pour lequel je travaille appuie sans réserve la participation des bénévoles;
- le conseil d'administration de mon organisme appuie sans réserve la participation des bénévoles;
- l'un des défis les plus importants liés à mon travail provient de l'insuffisance du soutien organisationnel envers mon rôle dans l'administration des ressources bénévoles;
- j'ai souvent l'impression de devoir prouver au sein de l'organisme que le programme de bénévolat donne satisfaction.

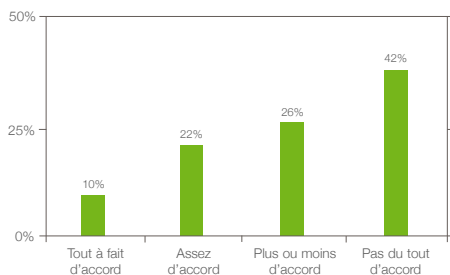
<sup>9</sup> Les autres caractéristiques clés sont le degré de discrétion et d'autorité décisionnelle dont jouissent les travailleurs comme les exigences psychologiques et physiques auxquelles ils doivent répondre au travail.

Selon les résultats, les gestionnaires des ressources bénévoles estiment que le personnel rémunéré et le conseil d'administration de leur organisme appuient la participation des bénévoles. Plus des trois quarts (78 %) des répondants se sont dits tout à fait d'accord avec l'énoncé indiquant que le personnel rémunéré appuyait la participation des bénévoles, et près de 9 répondants sur 10 (87 %) étaient tout à fait d'accord pour affirmer que le conseil d'administration de leur organisme appuyait la participation des bénévoles.

**Graphique 22 : Le personnel et le conseil d'administration appuient la participation des bénévoles**

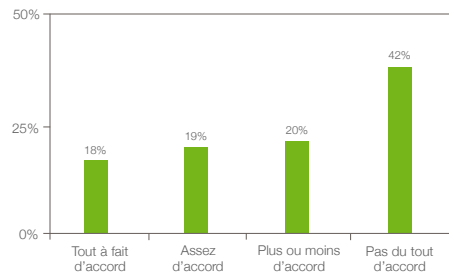


**Graphique 23 : L'insuffisance du soutien organisationnel représente un important défi**



Cependant, près d'un tiers (32 %) des gestionnaires se sont dits tout à fait d'accord ou assez d'accord avec l'énoncé indiquant que l'insuffisance du soutien organisationnel constituait le défi le plus important dans leur travail,

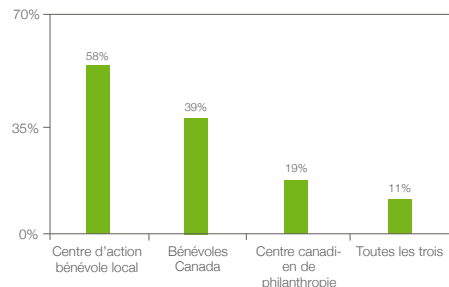
**Graphique 24 : Impression fréquente de devoir prouver que le programme de bénévolat donne satisfaction**



et plus d'un tiers (37 %) se sont dits tout à fait d'accord ou assez d'accord avec l'énoncé selon lequel ils ont souvent l'impression de devoir prouver dans leur milieu de travail que le programme de bénévolat donne satisfaction (voir le Graphique 24).

Le soutien peut provenir de l'extérieur comme de l'intérieur du milieu organisationnel. Les résultats indiquent que près de six gestionnaires sur dix (58 %) ont fait appel au soutien ou aux conseils professionnels d'un centre d'action bénévole local, 39 % se sont adressés à Bénévoles Canada et 19 % ont communiqué avec le Centre canadien de philanthropie (voir le Graphique 25). Dans un peu plus d'un cas sur dix (11 %), les répondants ont fait appel à l'aide de tous ces organismes afin d'obtenir des conseils ou un soutien dans le passé.

**Graphique 25 : Sources de conseils et de soutien professionnels**

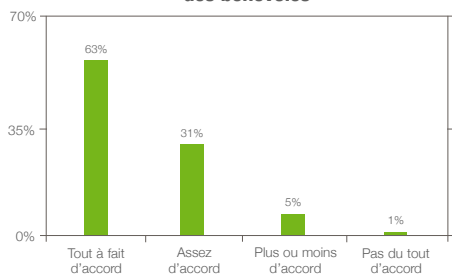


## Satisfaction liée à l'emploi

Pour mesurer le degré de satisfaction générale, on a demandé aux répondants d'indiquer s'ils étaient tout à fait d'accord, assez d'accord, plus ou moins d'accord ou pas du tout d'accord avec l'énoncé suivant : « En général, je suis satisfait de mon rôle dans l'administration des ressources bénévoles. »

D'après les réponses fournies, les gestionnaires des ressources bénévoles sont généralement satisfaits de leur emploi. Soixante-trois pour cent des répondants se sont dits tout à fait d'accord avec l'énoncé, et 31 % se sont déclarés assez d'accord (voir le Graphique 26). Seulement 6 % des répondants n'étaient pas d'accord avec cet énoncé.

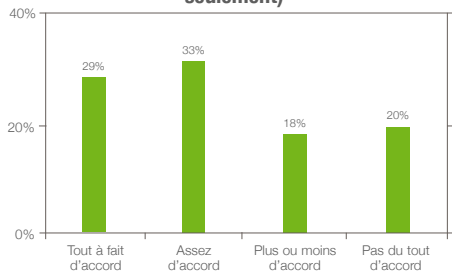
**Graphique 26 : Satisfaction générale liée au rôle dans l'administration des bénévoles**



Si les gestionnaires des ressources bénévoles semblent généralement satisfaits de leur emploi, ils le sont moins du salaire qu'ils gagnent. Pour déterminer le degré de satisfaction à l'égard du niveau de rémunération, on a posé la question suivante aux répondants qui occupaient un poste rémunéré :

« Êtes-vous tout à fait d'accord, assez d'accord, plus ou moins d'accord ou pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle la rémunération versée pour le travail que vous accomplissez est suffisante? » Moins du tiers (29 %) des gestionnaires de bénévoles rémunérés se sont dits tout à fait d'accord avec l'énoncé, tandis que plus d'un tiers (38 %) se sont dits plus ou moins d'accord ou pas du tout d'accord (voir le Graphique 27).

**Graphique 27 : Satisfaction liée à la compensation monétaire (gestionnaires rémunérés seulement)**



## Conclusion

À mesure qu'évolue le monde du bénévolat au Canada, la profession de gestionnaire des ressources bénévoles suscite plus d'attention et d'intérêt. Des collèges partout au Canada offrent maintenant des cours, et parfois des programmes complets, consacrés à la gestion des ressources bénévoles. Des associations professionnelles sont établies à l'échelle pancanadienne et dans la plupart des provinces. Néanmoins, comme on l'a mentionné au début du rapport, la recherche sur la profession de gestionnaire des ressources bénévoles est encore peu abondante.

Les résultats de cette enquête ont révélé que la plupart des gestionnaires des ressources bénévoles sont des femmes âgées de plus de 45 ans, et qu'ils ont fait des études universitaires. La plupart occupent un poste rémunéré à plein temps et gagnent un salaire se situant entre 20 000 \$ et 60 000 \$ par année. Ils comptent en moyenne 9 ans d'expérience en administration des ressources bénévoles et travaillent pour la grande majorité dans des organismes de bienfaisance enregistrés et des sociétés sans but lucratif du secteur des services sociaux ou de la santé, comptant au moins 4 employés et plus de 24 bénévoles.

La majorité des personnes qui travaillent dans le domaine de l'administration des ressources bénévoles portent un titre qui correspond à leur rôle, par exemple directeur, gestionnaire ou coordonnateur des ressources bénévoles. L'étendue du travail accompli par les gestionnaires des ressources bénévoles, ainsi que le nombre de bénévoles qu'ils gèrent, le budget alloué au programme de bénévolat et l'ampleur de la contribution des bénévoles, sont fortement liés à la taille de l'organisme, mesurée par le nombre d'employés.

Le recrutement des bénévoles est cité à la fois comme la responsabilité principale et le défi le plus grand associés au travail du gestionnaire des ressources bénévoles. Il n'est donc pas étonnant que le recrutement soit mentionné par plus d'un quart des répondants de l'enquête lorsqu'on leur a demandé quel type of formation leur serait le plus utile.



La plupart des gestionnaires des ressources bénévoles interviewés ont déclaré se sentir soutenus par leurs collègues de travail et le conseil d'administration de l'organisation auprès de laquelle ils exercent leurs fonctions. Plus du tiers ont toutefois déploré devoir fréquemment prouver que le programme de bénévolat donne satisfaction. Par ailleurs, la vaste majorité des gestionnaires des ressources bénévoles se disent généralement satisfaits de leur emploi, mais un moins grand nombre d'entre eux le sont du salaire gagné en contrepartie du travail effectué.

Globalement, l'enquête brosse un tableau de la gestion des ressources bénévoles comme d'une profession en transition. Si la majorité des gestionnaires des ressources bénévoles occupent un poste rémunéré à plein temps, plus du quart des répondants travaillent à temps partiel et plus d'un sur dix ne sont pas rémunérés. En outre, chez les gestionnaires qui occupent un poste rémunéré à plein temps, plus du quart gagnent moins de 20 000 \$ par année. Enfin, si la plupart des gestionnaires ont fait des études universitaires, un quart seulement ont obtenu un diplôme universitaire ou collégial en administration des ressources bénévoles.

La multiplication des programmes d'études collégiales consacrés à l'administration des ressources bénévoles devrait faire augmenter le nombre de gestionnaires des ressources bénévoles disposant d'une formation approfondie dans ce domaine dans les années à venir. En sensibilisant un plus grand nombre d'organismes ayant recours à des bénévoles à l'importance de recruter un gestionnaire des ressources bénévoles rémunéré à plein temps pour assurer le succès de leur programme de bénévolat, il est fort probable que le nombre de gestionnaires des ressources bénévoles occupant un poste à plein temps augmentera, ainsi que le salaire moyen versé aux titulaires dans ce domaine. De tels changements profiteraient à tous, tant aux gestionnaires des ressources bénévoles et aux bénévoles qu'ils soutiennent, qu'aux organismes du secteur bénévole et à la clientèle qu'ils desservent.

## Références

- Campbell, K.N. & Ellis, S.J. (1995). *The (Help!): I-Don't-Have-Enough-Time-Guide to Volunteer Management*. Philadelphia, PA: Energize, Inc.
- Environics Research Group (2003). *Survey of Managers of Volunteer Resources*. [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca).
- Hall, M., McKeown, L., et Roberts, K. (2001) *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation*. Ottawa : Ministre de l'Industrie.
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Levesque, B., Malinsky, E., Stowe, S., et Vaillancourt, Y. *La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada*. Toronto : Centre canadien de philanthropie.
- Karasek, R., Chantal, B., Norito, K., Houtman, I., Bongers, P., Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322-355.
- Landsbergis, P.A., Schnall, P. L., Pickering, T.G., Schwartz, J.E. (2002). Validity and Reliability of a Work History Questionnaire Derived From the Job Content Questionnaire, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44, 1037-1047.
- Noble, J., Rogers, L., Fryar, A. (2003). *Volunteer Management: An Essential Guide, 2nd Edition*, Adelaide, Australia: Volunteering SA Inc.
- Bénévoles Canada. (2001). *Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole*. [www.benevoles.ca](http://www.benevoles.ca).
- Bénévoles Canada. (2003). *Audit de gestion des bénévoles : Code canadien du bénévolat*. [www.benevoles.ca](http://www.benevoles.ca).