

# RECRUTEMENT, CONSERVATION ET RECONNAISSANCE DES BÉNÉVOLES :

## Le point de vue des bénévoles

Susan Phillips  
Université Carleton

Brian R. Little  
Université Carleton

Laura Goodine  
Université Carleton



Canadian Centre for Philanthropy™  
*Le Centre canadien de philanthropie*™



VOLUNTEER  
BÉNÉVOLES  
C A N A D A

# RECRUTEMENT, CONSERVATION ET RECONNAISSANCE DES BÉNÉVOLES :

## Le point de vue des bénévoles

Susan Phillips  
Université Carleton

Brian R. Little  
Université Carleton

Laura Goodine  
Université Carleton

© 2002 Centre canadien de philanthropie

Nous avons renoncé aux droits d'auteur relatifs aux documents de l'Année internationale des volontaires au profit des oeuvres de bienfaisance et des organismes bénévoles qui désirent utiliser ces documents à des fins non commerciales. Nous les encourageons à reproduire et à distribuer n'importe quelle publication AIV.

La Division de la mobilisation communautaire de Développement des ressources humaines Canada a accordé un soutien financier à ce projet. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas forcément celles de DRHC, du Centre canadien de philanthropie ou de Bénévoles Canada.

Pour plus de renseignements sur ce projet et d'autres projets de recherche, visitez [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca).

Programme de recherche  
Le Centre canadien de philanthropie  
425 University Avenue, bureau 600  
Toronto (Ontario)  
Canada M5G 1T6  
N° de téléphone: (416) 597-2293  
N° de télécopieur: (416) 597-2294  
Courriel: [ccpresearch@ccp.ca](mailto:ccpresearch@ccp.ca)  
[www.ccp.ca](http://www.ccp.ca) | [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca)

ISBN# 1-55401-002-0



Canadian Centre for Philanthropy™  
*Le Centre canadien de philanthropie*™



VOLUNTEER  
BÉNÉVOLES  
CANADA



## RECRUTEMENT, CONSERVATION ET RECONNAISSANCE DES BÉNÉVOLES :

### Le point de vue des bénévoles

---

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
Ce qu'ils ont à dire	2
Comment les bénévoles sont encadrés	3
Comment les organismes entravent les bénévoles	3

---

<b>Améliorer le recrutement des bénévoles</b>	<b>5</b>
---	----------

---

<b>Améliorer la conservation des bénévoles</b>	<b>6</b>
Manifester reconnaissance et respect aux bénévoles	6
Fournir des expériences enrichissantes et variées	6
Communiquer et être réceptif	6
Fournir un encadrement interne et social, des expériences sociales	6

---

<b>Comment les gouvernements peuvent appuyer le bénévolat</b>	<b>7</b>
---	----------

---

<b>Conclusion</b>	<b>8</b>
-------------------	----------



## RECRUTEMENT, CONSERVATION ET RECONNAISSANCE DES BÉNÉVOLES :

### Le point de vue des bénévoles

# Recrutement, conservation et Reconnaissance des bénévoles

#### Introduction

De nombreux organismes de bénévolat ont un besoin constant de nouvelles recrues. Bon nombre de ces organismes ont dû devenir plus raffinés dans leurs stratégies de recrutement afin d'attirer des candidats qui sont le plus représentatifs de la société. Les connaissances de bénévoles expérimentés sont un atout important pour les organismes. En conséquence, les conserver est une question d'importance primordiale pour les organismes.

Dans le présent rapport, les bénévoles donnent leur avis sur la façon dont les organismes de bénévolat doivent recruter et conserver les bénévoles, et comment les gouvernements de tous les paliers peuvent appuyer le bénévolat. Dans le cadre d'un projet de recherche à l'occasion de l'Année internationale des volontaires, nous avons mené des entrevues intensives auprès de 111 bénévoles d'organismes de service social et d'associations communautaires.<sup>1</sup> Tous ces bénévoles sont directement engagés dans la prestation de services aux particuliers, surtout aux personnes âgées, aux jeunes et aux enfants. Les pressions en matière de recrutement, de conservation et de formation ne sont probablement pas ressenties aussi vivement dans nul autre secteur du bénévolat que dans ce genre d'organismes.

#### Ce qu'ils ont à dire

- L'infrastructure organisationnelle, surtout en ce qui concerne la présence du personnel pour répondre aux questions et fournir de l'information, est un élément clé dans une gestion efficace des bénévoles.
- Si les organismes expliquent bien la chose — pourquoi des bénévoles sont requis, pourquoi une cause en vaut la peine, pourquoi le bénévolat est avantageux — les gens tendent à être plus motivés et à trouver le temps qu'il faut.
- Les trois premiers facteurs pour conserver l'implication des bénévoles sont la reconnaissance et le respect, des expériences enrichissantes et variées et de bonnes communications.
- Les gouvernements pourraient appuyer le bénévolat au moyen d'un financement plus grand, d'une promotion accrue du bénévolat et de modifications de politiques telles que des crédits d'impôt et une limitation de la responsabilité civile.

Nous avons demandé aux bénévoles :

- Comment les organismes pour lesquels ils travaillent les soutenaient dans leurs efforts;
- Comment les organismes pour lesquels ils travaillent gênaient le travail qu'ils accomplissent;
- Comment les organismes pourraient améliorer le recrutement des bénévoles;
- Comment les organismes pourraient améliorer la conservation des bénévoles; et
- Comment les responsables des politiques publiques pourraient accorder leur soutien au bénévolat.<sup>2</sup>

## Comment les bénévoles sont encadrés

En général, les bénévoles interrogés disent que les organismes pour lesquels ils travaillent leur sont d'un très grand soutien. Comme le fait voir la figure 1, ils ont noté trois genres de soutien en particulier : l'infrastructure organisationnelle, la reconnaissance et la formation.

**L'infrastructure organisationnelle** a été le genre de soutien le plus fréquemment mentionné, surtout le soutien accordé par le personnel capable de répondre aux questions et de fournir de l'information. Un élément clé de cette infrastructure, mentionné à plusieurs reprises, c'est le gestionnaire ou le coordonnateur des ressources. Comme le dit un bénévole : "Si le coordonnateur n'est pas de premier ordre, les bénévoles ne le seront pas non plus."

**La reconnaissance** a été le deuxième genre de soutien le plus fréquemment mentionné. Nous avons entendus à maintes reprises que la manifestation de la reconnaissance et du respect n'exige pas nécessairement beaucoup d'effort. Les organismes n'ont pas à organiser un dîner d'honneur annuel soigné. Un mot de remerciement sincère ou un commentaire sur un travail bien fait à la fin d'une journée sont une récompense suffisante pour la plupart des participants. Comme le disait un bénévole : "Un simple merci est plus important qu'un certificat." En fait, bon nombre de bénévoles ont indiqué qu'ils ne se sentaient pas à l'aise dans les grands dîners pendant lesquels on récompense certain d'entre eux.

*La conservation est un grand problème dans notre société. Je ne suis pas en faveur de la remise de récompenses...le fait de louer une personne pour des années de service pendant la tenue des assemblées générales annuelles est un concept que je rejette. C'est mon opinion. Je fais du bénévolat pour accomplir quelque chose pour quelqu'un et non pour la reconnaissance. Ce qui me permet de continuer à en faire c'est la permanence d'un défi très satisfaisant et qui répond à mes capacités.*

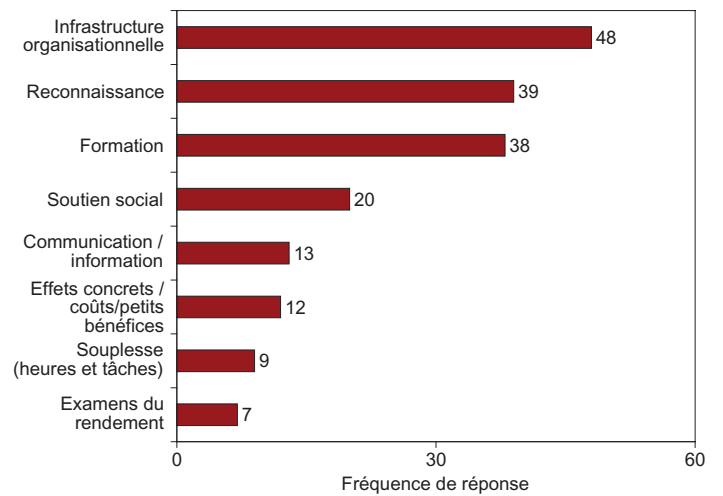
**La formation**, y compris les séances d'orientation initiale et les ateliers sur des sujets spécialisés, a été mentionnée comme troisième type de soutien majeur. Comme le dit un bénévole très actif depuis longtemps : "Certains organismes offrent une formation très intensive, tandis que d'autres préfèrent laisser les bénévoles apprendre sur le terrain. J'ai constaté qu'un bon programme de formation était préférable et que cela me rendait plus à l'aise dans mon travail." Pour les bénévoles travaillant avec les enfants, la formation est considérée comme une nécessité et non un luxe, car il y a des questions de responsabilité civile ; il en est ainsi également pour ceux travaillant avec les personnes âgées fragiles et les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer – les connaissances spécialisées font une différence dans ces cas.

## Comment les organismes entravent les bénévoles

Si la plupart des organismes tentent de seconder les efforts de leurs bénévoles, de nombreux autres les entravent, consciemment ou non. Cela produit des bénévoles qui croient ne pas pouvoir exploiter à leur

Figure 1

### Comment les organismes encadrent les bénévoles



<sup>1</sup> Les participants ayant été recrutés au moyen d'organismes de service social et d'associations communautaires, l'accent est mis en particulier sur de tels organismes. De nombreux participants sont impliqués dans d'autres genres d'organismes également. Leurs commentaires sur les pratiques de ces organismes sont inclus.

<sup>2</sup> Pour faciliter la présentation, nous avons regroupé les réponses à nos questions ouvertes en de grandes catégories. Il faut noter que les répondants pouvaient donner plus d'une réponse et ils n'étaient pas invités à donner une réponse si aucune n'était satisfaisante. Cela explique pourquoi le nombre des réponses peut correspondre plus ou moins au nombre de participants de l'étude.

potentiel plein ou qui ne sont pas aussi efficaces ou satisfaits qu'ils pourraient l'être. Pour identifier certaines de ces sources de frustration, nous avons demandé aux bénévoles : "Comment les organismes pour lesquels vous travaillez ont-ils gêné votre travail ?"

La bonne nouvelle, c'est que relativement peu de bénévoles croient que leur travail est gêné de façon importante par les organismes pour lesquels ils travaillent. Néanmoins, comme le montre la figure 2, deux sources de frustration ressortent nettement.

Selon certains bénévoles, les règlements semblent être une entrave au travail bien fait. Cela s'applique notamment aux bénévoles travaillant avec les enfants et les jeunes, et qui doivent se conformer rigoureusement à certains

protocoles. On a nettement eu l'impression que les règlements et les procédures de sélection sont devenus plus lourds au cours des dernières années. Même si tous ont indiqué qu'ils comprenaient la raison et la valeur des vérifications policières et des autres procédures de sélection dans le cas des bénévoles travaillant avec les enfants, parfois le ton (donnait le sentiment d'être coupable jusqu'à preuve du contraire) et la durée (il faut des mois parfois avant de connaître les résultats d'une vérification policière), rendent le processus agaçant. De nombreux bénévoles ont également déploré le fait que, en raison des règlements plus stricts, ils ne pouvaient se livrer à certaines des activités amusantes auxquelles ils sont habitués, comme les excursions de camping la nuit.

Une deuxième source majeure de frustration, c'est le manque de ressources organisationnelles, qu'il s'agisse de ressources financières limitées, du manque de personnel ou de bénévoles pour accomplir le travail, du manque de formation ou l'insuffisance de l'information sur les clients et les usagers.

D'autres frustrations ont été signalées, mais moins fréquemment : les jeux politiques, la gestion inefficace des conflits, les communications insuffisantes et le manque de définition des rôles. Il est intéressant de noter, toutefois, que le manque de souplesse dans la formation (soit la durée qu'une personne doit initialement consacrer au bénévolat ou le jour de la semaine ou encore l'heure à laquelle des activités doivent avoir lieu) n'est pas mentionné comme source de frustration majeure. Cela s'explique probablement par le fait que les répondants sont déjà des bénévoles actifs et que, en conséquence, ils se sont adaptés à leur horaire, de sorte que la date ou l'heure n'est pas un facteur aussi restrictif que dans le cas de nouvelles recrues.

Figure 2

## Comment les organismes entravent les bénévoles



## Améliorer le recrutement des bénévoles

Les bénévoles actifs ont émis de nombreuses suggestions visant l'amélioration du recrutement — voir la figure 3. Ces suggestions peuvent être regroupées sous les quatre étapes du recrutement : faire accepter l'organisme, la cause ou le besoin; établir un contact avec les bénévoles éventuels; faire une bonne première impression, et appairer et sélectionner les candidats.

### *Faire accepter l'organisme*

La première étape essentielle est de décrire la chose — pourquoi il faut des bénévoles, pourquoi la cause en vaut la peine, pourquoi le bénévolat est salubre et pourquoi l'organisme constitue un bon choix. Selon un bénévole : “S'il se fait peu de bénévolat n'est pas une question de temps, c'est simplement un manque de sensibilisation... quand les gens en savent davantage et que le processus d'inscription est facile, on trouve le temps.”

### *Prendre contact*

Les approches ciblées et la touche personnelle (par le bouche à oreille, une invitation faite à des amis ou voisins à participer ou le contact des personnes directement touchées par la cause) sont considérées comme les façons les plus efficaces pour rejoindre les candidats éventuels. La publicité dans les journaux des villes ou des régions, au moyen de l'Internet, ainsi que l'approche communautaire directe (tenue de foires de bénévolat ou utilisation de stands dans les centres commerciaux) sont également considérés comme de bonnes méthodes pour contacter les futurs bénévoles.

### *Donner une bonne première impression*

Les bénévoles affirment qu'il est d'une importance cruciale de partir du bon pied lorsqu'on contacte les nouveaux candidats. Les organismes doivent, entre autres, clarifier et communiquer leurs attentes. Cela comprend le fait de clairement expliquer et faire comprendre aux bénévoles ce qui sera attendu d'eux,

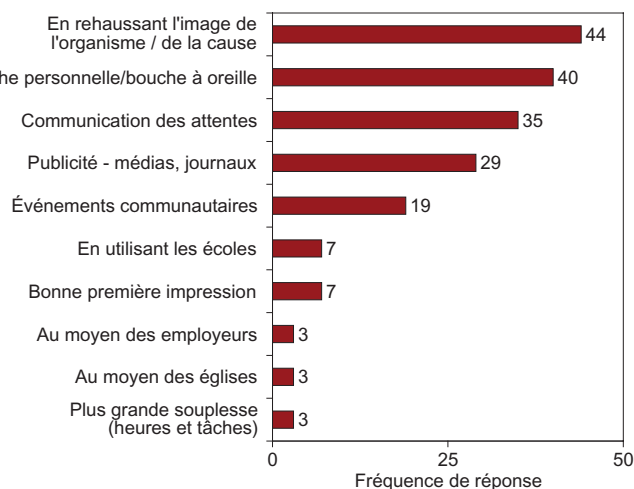
ce qu'ils vont faire, combien de temps sera requis et quand ils seront appelés à fournir leurs services.

### *Appairer et sélectionner*

Les organismes de bénévoles doivent également consacrer des ressources et prendre le temps nécessaire pour faire de bons appariements entre bénévoles et missions, et sélectionner adéquatement les candidats. Trop souvent, a fait remarquer un bénévole, un tel appariement n'a pas lieu parce que le bénévolat est basé sur la disponibilité, non l'habileté. Résultat : les candidats ne sont pas affectés au bon travail dès le départ. De petites choses, comme répondre rapidement à ceux qui ont exprimé un intérêt ou le fait de faire de l'entrevue un processus instructif, ont également été notées comme importantes.

Figure 3

#### Comment les organismes peuvent améliorer le recrutement des bénévoles



## Améliorer la conservation des bénévoles

En examinant les recommandations pour mieux retenir les bénévoles, nous avons tenté de rendre l'exercice concret et personnel en demandant aux répondants ce qui serait idéal, à leur point de vue. Les bénévoles ont présenté un vaste éventail de bonnes idées, et ils ont été d'un accord quasi unanime pour ce qui est des trois premiers facteurs — voir la figure 4. Un quatrième facteur a été noté comme étant important pour un groupe particulier de bénévoles.

### Manifester de la reconnaissance et du respect aux bénévoles

Comme nous l'avons indiqué, le fait de dire merci et de montrer continuellement aux bénévoles qu'ils sont appréciés est probablement plus important que de tenir une fête retentissante une fois par année.

### Fournir des expériences enrichissantes et variées

Il faut fournir aux bénévoles l'occasion de tenter diverses expériences dans l'organisme afin qu'ils puissent trouver

leur voie. Il faut leur offrir des travaux et des responsabilités variés qui font appel à des compétences diverses et à l'apprentissage de nouvelles choses, qui fournissent une formation et d'autres moyens de développement; on doit, toutefois, établir les attentes clairement dès le départ et en faire le contrôle de temps à autre, et ne pas demander aux bénévoles de faire le travail du personnel comme tel.

### Communiquer et être réceptif

On doit fournir de l'information aux bénévoles au moyen de bulletins et faire participer les bénévoles à la planification des programmes et des activités. Un bénévole précise : "En général, je crois que la communication est cruciale — les bénévoles doivent savoir exactement ce que l'on attend d'eux, participer à la planification, comprendre l'objectif d'ensemble des activités, et avoir leur mot à dire dans la prise de décisions, même s'ils n'ont pas le dernier mot."

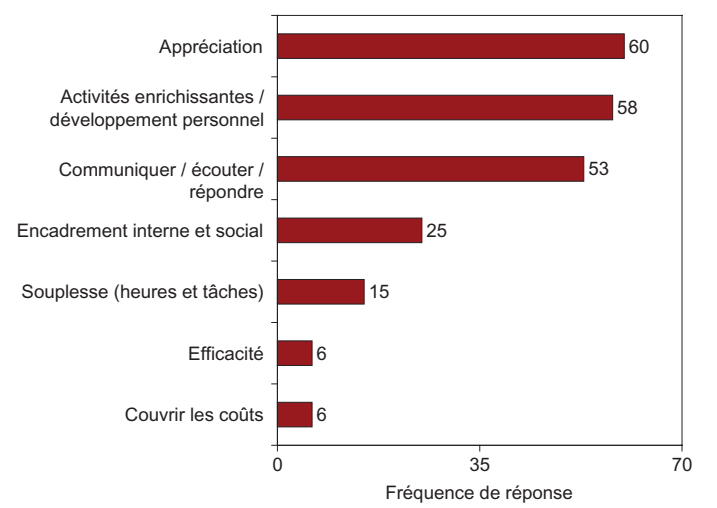
### Fournir un encadrement interne et social, des expériences sociales

L'encadrement interne et social, s'il est mentionné moins fréquemment, est important pour un groupe particulier de bénévoles, les retraités. Pour ce groupe, le bénévolat constitue un moyen précieux de se faire de nouveaux amis et d'avoir de façon régulière les contacts sociaux qu'ils avaient sur le marché du travail. La création d'occasions de rencontres dans un contexte social, l'occasion de discuter de leurs expériences et l'invitation aux événements sont des aspects clés de la conservation des bénévoles.

Lorsque l'on compare les genres de soutien ou d'encadrement que les bénévoles disent recevoir et ceux qu'ils disent souhaiter, il apparaît que la principale carence se situe au niveau de la communication. Si 48 % des répondants de la présente étude ont indiqué que la communication et la réceptivité sont essentielles à la conservation des bénévoles, seulement 12 % ont affirmé qu'un tel encadrement leur était offert par l'organisme bénévole.

Figure 4

#### Comment les organismes peuvent améliorer la conservation des bénévoles





## Comment les gouvernements peuvent appuyer le bénévolat

Les organismes de bénévolat ont l'impact le plus direct sur la nature de l'expérience des bénévoles. Toutefois, les trois paliers de gouvernement peuvent exercer une influence sur l'aspect positif ou négatif de cette expérience. Selon les bénévoles que nous avons interrogés, les responsables des politiques publiques pourraient prendre certaines mesures pour appuyer le bénévolat, notamment (figure 5) :

- Fournir un financement aux organismes de bénévolat.
- Promouvoir la sensibilisation du public aux besoins aux avantages du bénévolat.
- Apporter des modifications de politique. Il a été suggéré, par exemple, que les gouvernements accordent des crédits d'impôt aux bénévoles, qu'il rende le régime fiscal plus avantageux pour les organismes de bénévolat (entre autres, rendre la déclaration moins compliquée), et qu'il réduise la responsabilité civile des bénévoles. Par ailleurs, les gouvernements provinciaux et municipaux pourraient réduire les délais associés aux vérifications policières.
- Écouter ce que les organismes de bénévolat ont à dire. On a exprimé beaucoup d'inquiétude quant à l'attitude des gouvernements qui s'attendent à ce que les bénévoles accomplissent des tâches qui sont au fond des services d'ordre public.

Même si nos questions ont porté en premier sur les décideurs, les participants à l'étude ont spontanément mentionné l'importance d'amener les employeurs (du secteur privé et du secteur public) à appuyer le bénévolat. Les employeurs ont un rôle majeur à jouer en offrant du temps libre, en étant plus souples quant aux heures de travail pour faire du bénévolat, et en présentant le bénévolat comme une valeur d'entreprise.

Figure 5

### Comment les décideurs peuvent appuyer le bénévolat



## Conclusion

En règle générale, les bénévoles des organismes de service social se disent bien servis par les organismes. Toutefois, les organismes font face à de fortes pressions pour mieux recruter et conserver les volontaires. Les stratégies de recrutement et de conservation efficaces exigent deux choses : un engagement envers les ressources organisationnelles et de direction, et une culture réceptive qui valorise la croissance personnelle et respecte les différences. Les plus importantes mesures

que pourraient prendre les organismes pour recruter, conserver et récompenser les volontaires est de faire en sorte que les expériences offertes soient enrichissantes et favorisent la croissance personnelle, que les organismes communiquent avec les bénévoles et entretiennent un véritable dialogue avec eux, et que les bénévoles reçoivent reconnaissance et respect, en tout temps, comme partie intégrante de la culture organisationnelle.