

### Gestion des bénévoles, leadership et gouvernance

Avez-vous tous les bénévoles dont vous avez besoin?

Vos bénévoles sont-ils tous satisfaits de leurs rôles et planifient-ils de continuer de faire du bénévolat pour votre organisme pendant plusieurs années encore?

Les bénévoles de votre conseil d'administration comprennent-ils leurs obligations et responsabilités?

Si vous avez répondu par la négative à une de ces questions, vous devriez consulter les ressources publiées par le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada. Ce bulletin présente plusieurs documents conçus pour aider les organismes sans but lucratif à mieux recruter, former, retenir et garder en poste les bénévoles qui assurent leurs services et leur gouvernance.

### Recrutement

Plusieurs ressources publiées par le Centre de développement des connaissances traitent la question du recrutement des bénévoles. Deux ressources particulièrement précieuses se concentrent sur le sujet : *Développer le bénévolat dans les écoles rurales de la Nouvelle-Écosse* par Jane Baskill et *Pratiques prometteuses dans la gestion des bénévoles en milieu hospitalier* par Femida Handy, Robert Mound, Lisa-Marie Vaccaro et Karin Prochazka. Même si ces ressources se concentrent sur le bénévolat dans des contextes précis, leurs résultats s'appliquent à plusieurs types d'organismes sans but lucratif.

Jane Baskill a sondé 179 parents qui faisaient du bénévolat dans des écoles rurales de la Nouvelle-Écosse. Près des deux tiers (65 %) des gens étudiés ont confié qu'ils aimeraient faire davantage de bénévolat et ont suggéré des mesures que les écoles pourraient prendre pour encourager le bénévolat. Les écoles pourraient :

- Mieux communiquer l'importance des bénévoles (65 %).
- Fournir plus d'information sur ce que les bénévoles peuvent faire pour aider les écoles (62 %).
- Fournir de l'orientation aux bénévoles (51 %).

- Être souples dans la planification du temps et des lieux où se tiennent les activités bénévoles et envisager d'offrir des possibilités de bénévolat virtuel (43 %).
- Fournir des services de garderie pour les bénévoles (29 %).
- Élaborer un manuel des bénévoles (23 %).
- Fournir des ateliers de développement des compétences (23 %).
- Tenir des réunions régulières avec les bénévoles (23 %).

Femida Handy et ses collègues ont étudié 28 hôpitaux dans la région du Grand Toronto. Le manuel qui en a résulté contient plusieurs suggestions pour recruter des bénévoles. Par exemple :

- Avant de tenter de recruter de nouveaux bénévoles, examinez comment vous avez réussi à retenir dans leurs postes vos bénévoles actuels. S'il y a des problèmes dans ce domaine, rectifiez-les avant de tenter de recruter de nouveaux bénévoles.



« Mettez un visage sur votre programme de bénévolat. Prenez des photos de bénévoles au travail ou invitez les bénévoles à prendre des photos d'eux-mêmes pour un bulletin spécial d'information, un affichage ou un dépliant sur le bénévolat ».

- Établissez des objectifs réalistes. Dans la plupart des cas, quelques bénévoles de qualité sont plus précieux que des milliers de personnes sans qualification et peu engagées à l'égard de votre organisme.
- Ciblez un public précis. Pour chaque poste de bénévole, imaginez les endroits où vous êtes le plus susceptible de dénicher les gens qui possèdent les compétences recherchées.
- Recrutez beaucoup de recruteurs. Les gens sont plus susceptibles de s'engager si une personne qu'ils connaissent le leur demande, alors engagez tous les gens de votre organisme dans vos efforts de recrutement.
- Soyez prêt à rediriger certains bénévoles dont les compétences ou les objectifs ne conviennent pas à votre organisme.

« Quand les bénévoles s'épuisent, ils arrêtent de faire du bénévolat. Cela ne met pas seulement de la pression sur les bénévoles qui restent, mais cela entraîne également la perte de compétences collectives et le fait que du travail important n'est pas effectué ».

## Formation

Que votre organisme soit grand ou petit, vous devriez fournir une certaine formation pour que vos bénévoles se sentent certains de pouvoir assumer leurs tâches. La formation est également importante pour assurer la santé et la sécurité des bénévoles et des clients ou du personnel avec lesquels ils sont amenés à travailler.

La formation est particulièrement importante pour les bénévoles des conseils d'administration. La Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada a sondé sur ce sujet 170 organismes francophones sans but lucratif. Les résultats de ce sondage sont présentés dans un rapport intitulé *Étude des besoins en formation des bénévoles siégeant au conseil d'administration d'organismes sans but lucratif au service des communautés francophones et acadiennes en milieu minoritaire au Canada*.

Les répondants au sondage ont souligné des besoins de formation dans les domaines suivants:

- Pouvoirs, rôles et responsabilités du conseil.
- Obligations juridiques et responsabilités de l'organisme.
- Développement et mise en œuvre d'un plan stratégique.
- Connaissance de l'organisme, de ses antécédents, de sa mission et de ses objectifs.
- Valorisation des bénévoles.
- Compréhension des bilans financiers.

## Rétention

L'un des principaux problèmes à retenir les bénévoles dans leurs postes est l'épuisement professionnel. Lorsqu'il a constaté ce problème parmi les bénévoles responsables des quais et des ports en Nouvelle-Écosse, le Coastal Communities Network a entrepris une recherche pour comprendre les facteurs qui contribuent à l'épuisement et voir ce qui peut être fait pour redresser la situation ou la prévenir. Les résultats de la recherche sont publiés dans *Une planche à la fois : gestion bénévole des ports en Nouvelle-Écosse* par Dan MacInnes, Erica de Sousa et Ishbel Munroe.

Les chercheurs ont conclu que les facteurs majeurs qui contribuent à l'épuisement parmi les bénévoles des ports sont :

- Le manque d'information claire et accessible sur leurs rôles et les responsabilités.
- Le fait de ne pas avoir de pause dans les activités bénévoles.
- L'incertitude quant au financement et une pression constante pour recueillir des fonds.
- Le manque de structure organisationnelle.
- Le fait d'effectuer plusieurs tâches étrangères aux raisons qui les ont initialement amenés à faire du bénévolat.



Knowledge Development  
Canada Volunteerism Initiative

Développement des connaissances  
Initiative canadienne sur le bénévolat

# Bénévoles essentiels

Plusieurs organismes sans but lucratif comptent sur un petit groupe de bénévoles extrêmement dévoués. Lesley Gotlib Conn et Cathy Barr d'Imagine Canada les qualifient de bénévoles « essentiels » et les décrivent comme faisant 188 heures ou plus de bénévolat par année. Selon l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation, seulement 25 % des bénévoles se rangent dans cette catégorie, mais ils contribuent à 73 % des heures de bénévolat. Afin de comprendre les caractéristiques, motivations et objectifs des bénévoles essentiels, Conn et Barr ont mené des entrevues en profondeur avec 26 bénévoles essentiels et 24 bénévoles réguliers. Leurs résultats sont présentés dans le rapport

*Les bénévoles essentiels : analyse des valeurs, attitudes et comportements à la base du bénévolat soutenu au Canada.*

Les principales différences remarquées par Conn et Barr entre les bénévoles essentiels et les bénévoles réguliers étaient que les bénévoles essentiels étaient plus susceptibles d'avoir un lien personnel ou professionnel avec l'organisme qu'ils soutenaient et qu'ils montraient beaucoup de passion pour la cause de l'organisme. Les bénévoles essentiels étaient également plus susceptibles que les bénévoles réguliers de décrire le bénévolat comme un échange mutuel bénéfique entre le bénévole et l'organisme.

## Trucs pour recruter et retenir les bénévoles essentiels dans leurs postes :

- Ciblez les gens qui ont déjà été engagés personnellement ou professionnellement à l'égard de votre organisme ou de votre cause.
- Assurez-vous que vos messages de recrutement mentionnent à la fois comment les bénévoles peuvent aider votre organisme et comment ils peuvent bénéficier du bénévolat pour votre organisme.
- Assurez-vous que vos bénévoles essentiels peuvent mesurer l'impact de leur bénévolat. Cela est plus important pour eux qu'une reconnaissance officielle.
- Soyez à l'écoute de signes d'épuisement ou de désirs de « retraite » parmi vos bénévoles essentiels. Envisagez d'offrir à ces bénévoles la possibilité de se retirer temporairement, de réduire progressivement leur niveau d'engagement ou d'assumer un rôle de conseiller.

# Bénévoles des conseils

Un autre groupe essentiel de bénévoles est formé de membres des conseils d'administration. Elizabeth Ridley et Cathy Barr d'Imagine Canada ont mené des entrevues en profondeur avec 33 membres de conseils d'administration représentant onze catégories de services du secteur sans but lucratif. Leurs résultats sont présentés dans un rapport intitulé *Les bénévoles des conseils d'administration au Canada, leurs motivations et les difficultés qu'ils rencontrent.*

Les membres de conseils d'administration interviewés pour cette enquête ont souligné ainsi les principales difficultés auxquelles ils sont confrontés comme membres de conseils :

- Contraintes de temps.
- Répartition inégale du travail parmi les membres du conseil.
- Réunions mal conduites.

- Conflits entre les membres du conseil.
- Difficultés à atteindre un consensus.
- Difficultés à recruter et former un nombre suffisant de leaders bénévoles pour siéger au conseil d'administration et sur des comités.

Ridley et Barr offrent les trucs suivants pour recruter et retenir les bénévoles des conseils d'administration dans leurs postes :

- Communiquez clairement la vision et la mission de votre organisme.
- Expliquez comment votre conseil et ses membres individuels contribuent au succès de votre organisme.
- Soyez honnête avec les membres potentiels du conseil d'administration quant à l'engagement exigé en temps.
- Fournissez de l'orientation et de la formation pour familiariser les nouveaux membres du conseil d'administration avec votre organisme et leurs responsabilités à son égard.

# Gestion du risque

Au cours des dernières années, la gestion du risque est devenue une préoccupation importante pour les organismes sans but lucratif et leurs bénévoles à travers le Canada. La gestion du risque représente toute mesure prise par un organisme pour limiter les risques liés aux responsabilités civiles. Cela comprend les mesures et procédures pour protéger les finances, les propriétés physiques, le statut de bienfaisance et sans but lucratif de même que la réputation d'un organisme. Le Centre de développement des connaissances a publié six documents sur le sujet de la gestion du risque.

*Gestion du risque : un guide pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance*, par Nicole Bertrand et Lyn Brown de la Prince Albert and District Chamber of Commerce, présente les résultats d'un sondage auprès de 81 organismes sans but lucratif et de bienfaisance au Canada et commente les principaux éléments de la gestion du risque. Il existe également un feuillet d'information, *Les bonnes pratiques de gestion du risque*, par les mêmes auteurs.

Dans *Un jeu dangereux : analyse des questions de risque et de responsabilité qui se posent aux programmes bénévoles du Nord de la vallée de l'Okanagan*, Karen Six et Eric Kowalski du *Social Planning Council* du nord de l'Okanagan, présentent les résultats d'un sondage auprès d'organismes sans but lucratif, des entrevues avec des avocats et des agents d'assurances et de groupes de discussion avec des bénévoles. Un manuel intitulé *Élaboration d'une stratégie du risque : les cinq étapes de la gestion du risque pour les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance* est également issu de ce projet.

*Île ou iceberg : la responsabilité civile des organismes bénévoles* par Agnes Meinhard présente les résultats d'une enquête sur le milieu de l'assurance pour les organismes sans but lucratif. Cette enquête a été réalisée en collaboration avec Timbres de Pâques qui a élaboré une trousse à outils, *La gestion des coûts de l'assurance dans le secteur du bénévolat : conseils et liste de contrôle*, par Vanessa Pfaff.

## Vous voulez calculer la valeur économique de la contribution bénévole?

De plus en plus, les donateurs et les donateurs potentiels demandent aux organismes sans but lucratif d'évaluer la valeur économique des contributions faites par leurs bénévoles. Cette information peut également être utilisée dans des campagnes de recrutement de bénévoles, dans votre rapport annuel, dans vos états financiers et dans des évaluations de projets et programmes.

Pour aider les organismes sans but lucratif à faire ces calculs, Imagine Canada a créé le Calculateur de la valeur du bénévolat. Cet outil gratuit en ligne est accessible à : <http://www.kdc-cdc.ca/vvc/fre>

Le calculateur de la valeur du bénévolat

## Où puis-je obtenir ces ressources?

Toutes les ressources publiées par le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada peuvent être consultées à l'adresse suivante : [http://nonprofitscan.andornot.com/vvr\\_f.aspx](http://nonprofitscan.andornot.com/vvr_f.aspx)

## Centre de développement des connaissances

Entre 2002 et 2007, le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada a financé 61 travaux de recherche communautaires et nationaux sur les bénévoles et le bénévolat et publié au-delà de 100 ressources d'information. Le programme prend fin le 30 mars 2007.

## Imagine Canada

Le Centre de développement des connaissances fait partie d'Imagine Canada, un organisme national qui examine et renforce les organismes sans but lucratif du Canada.