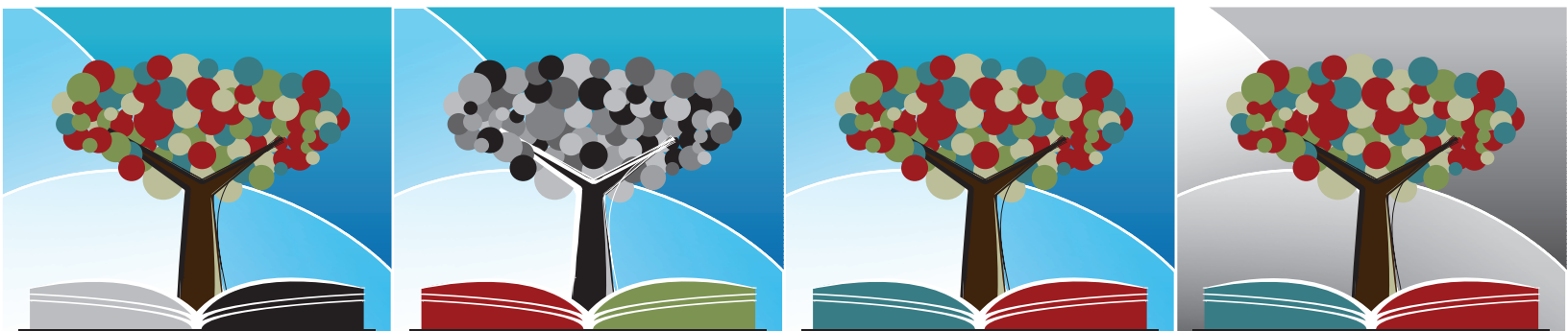


CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES



# Les bénévoles des conseils d'administration au Canada : leurs motivations et les difficultés qu'ils rencontrent

Rapport de recherche

Elizabeth Ridley et Cathy Barr  
Imagine Canada

© Imagine Canada, 2006

Le Centre de développement des connaissances renonce aux droits d'auteurs relatifs à ses documents, au profit de leur utilisation non commerciale par des organismes de bienfaisance et des organismes bénévoles. Nous encourageons tous les organismes de bienfaisance et les organismes bénévoles à reproduire et à distribuer toutes les publications du Centre de développement des connaissances, en citant leurs auteurs et Imagine Canada. Prière de vous adresser à Imagine Canada si vous souhaitez insérer un lien vers nos publications dans votre site Web.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez <[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>.

Centre de développement des connaissances

Imagine Canada

425, avenue University, bureau 900

Toronto (Ontario)

Canada M5G 1T6

Tél. : 416 597-2293

Télééc. : 416 597-2294

Courriel : [kdc@imaginecanada.ca](mailto:kdc@imaginecanada.ca)

<[www.imaginecanada.ca](http://www.imaginecanada.ca)>

No ISBN 1-55401-249-X

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre de la Direction de la Participation dans les communautés du ministère du Patrimoine canadien, au titre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du ministère du Patrimoine canadien.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter "a".

---

# Table des matières

1. Introduction \ 1
2. Recherche antérieure sur les conseils et les bénévoles \ 2
3. Un portrait du leadership des bénévoles au canada \ 3
4. Méthodes d'entrevue \ 8
5. Profil des interviewés \ 9
6. Résultats des entrevues \ 12
7. Discussion et recommandations \ 23
8. Références \ 26

---

# Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les 33 bénévoles des conseils d'administration qui ont participé à nos entrevues. Sans leur désir de nous parler aussi franchement de leur expérience, cette enquête n'aurait pas été possible. Nous aimerions également remercier Michael Hall, qui a fourni des suggestions et des conseils pendant le projet et a révisé la version préliminaire de ce rapport. Stephen Hay, Jason Moreton et Barbara Brownlee ont également contribué en plusieurs points à cette enquête.

---

# Les bénévoles des conseils d'administration au Canada : leurs motivations et les difficultés qu'ils rencontrent

## 1. Introduction

---

Presque tous les organismes sans but lucratif et bénévoles au Canada sont dirigés par des conseils d'administration bénévoles. Les bénévoles des conseils forment un groupe de gens d'âge, d'occupations et d'activités bénévoles différents, mais ils partagent le désir de redonner à leurs communautés et d'aider les organismes dont ils s'occupent à réaliser leurs missions. En dépit des difficultés auxquelles ils sont confrontés, les bénévoles des conseils sont mus par des objectifs personnels et organisationnels dont la réalisation passe par la création d'équipes de direction efficaces et le renforcement de leurs organismes respectifs.

Ce rapport présente les résultats d'entrevues avec 33 bénévoles de conseils à travers le Canada. L'objet des entrevues était d'en apprendre davantage sur les motivations, les attentes et les objectifs des bénévoles des conseils et d'acquérir des informations sur les difficultés et obstacles rencontrés par ce groupe en particulier. Pourquoi se sont-ils joints à un conseil? Qu'ont-ils aimé de leur expérience en tant que membre de conseils? Qu'est-ce qu'ils n'ont pas aimé? Quel genre de formation et de soutien reçoivent-ils pour remplir leurs rôles? Notre objectif dans la tenue de cette enquête était de fournir aux organismes sans but lucratif et bénévoles l'information qui les aiderait à recruter, retenir et soutenir les bénévoles des conseils.

Nous commençons par un bref survol de la recherche existante sur la gouvernance des organismes sans but lucratif et bénévoles. Cette partie présente le contexte et la justification de notre enquête sur les bénévoles individuels des conseils. Nous présentons ensuite un profil du leadership des bénévoles basé sur les résultats de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (l'ECDBP, 2000). Nous décrivons ensuite la méthodologie que nous avons utilisée pour nos entrevues, le profil de nos interviewés et nous commentons les résultats de nos entrevues. Des recommandations sur la manière dont les organismes peuvent utiliser les résultats de recherche sont présentées dans la partie finale.

---

## 2. Recherche antérieure sur les conseils et les bénévoles

---

Notre examen de la documentation a démontré que les chercheurs ont antérieurement exploré plusieurs questions reliées à la fois aux conseils et aux bénévoles, mais que peu de recherches à ce jour portaient sur les membres de conseils *en tant que bénévoles*.

Les aspects des conseils sans but lucratif qui ont été étudiés et discutés dans la documentation incluent : la structure, le fonctionnement, la performance et l'efficacité des conseils (Bradshaw, Murray et Wolpin, 1992; Green et Griesinger, 1996; Jackson et Holland, 1998); modèles de pouvoir reliés aux conseils (Murray, Bradshaw, et Wolpin, 1992); composition des conseils et la manière dont elle se reflète sur les organismes (Abzug et Galaskiewicz, 2001); rapports entre les conseils et le personnel (Fletcher, 1992; Golensky, 1993; Herman et Heimovics, 1990; Kearns, 1995; Kramer, 1985); rôles du conseil (Harris, 1993; Inglis, Alexander, et Weaver, 1999); et développement d'un conseil (Brudney et Murray, 1998; Holland, Leslie, et Holzhalt, 1993). De l'attention a également été accordée aux questions de responsabilité en lien avec les membres des conseils (Johnston, 1995) et à l'importance d'assurer que les membres des conseils savent ce qu'on attend d'eux (*Board Development Program of Alberta Community Development, 1997*). Des ressources ont également été élaborées pour aider les organismes sans but lucratif et bénévoles à recruter des membres de conseils (*Board Development Program of Alberta Community Development, 1999*). Ces ressources, néanmoins, ne semblent fondées sur aucune recherche systématique sur les membres des conseils.

Nombre de recherches ont également été faites sur les bénévoles, pour la plupart basées sur les résultats de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (l'ECDBP, 1997 et 2000). Selon l'ECDBP 2000, 27% des bénévoles canadiens font du bénévolat et le bénévole moyen fait 162 heures de bénévolat par année (Hall et coll., 2001). Certains bénévoles donnent néanmoins davantage de temps que d'autres. En fait, 73% de toutes les heures volontaires sont contribuées par seulement 25% des bénévoles. Les canadiens à la scolarité et au revenu élevés sont les plus susceptibles de faire du bénévolat, de même que ceux qui assistent à un office religieux toutes les semaines. La principale motivation à faire du bénévolat est la croyance en la cause que défend l'organisme (95%) et le désir d'utiliser ses compétences et son expérience (81%). La raison la plus fréquente pour ne pas faire de bénévolat ou pour ne pas faire davantage de bénévolat est le manque de temps (76% des bénévoles et 69% des non-bénévoles). En 2000, 41% de tous les bénévoles ont rapporté s'être engagés dans un conseil ou un comité. Dans la prochaine section, nous présentons un profil de ces bénévoles.

Une meilleure connaissance des bénévoles individuels des conseils constituera un ajout utile au corpus de documentation sur les conseils des organismes sans buts lucratifs et bénévoles. En examinant les caractéristiques, motivations, objectifs, obstacles et difficultés des membres de conseils, nous pouvons apprendre ce qui caractérise ce groupe de bénévoles. Ces informations seront utiles aux organismes sans but lucratif et bénévoles intéressés à améliorer le recrutement, le soutien et la rétention des bénévoles de leurs conseils.

---

### 3. Un portrait du leadership des bénévoles au Canada

---

Pour dresser un portrait des bénévoles de direction au Canada, nous avons examiné les résultats de l'ECDBP 2000 qui a interrogé 14,724 Canadiens de 15 ans et plus sur leur comportement dans les douze mois précédant le sondage. L'une des questions posée était : « *Dans les douze derniers mois, comme bénévole non rémunéré d'une organisation, avez-vous agi comme membre non rémunéré d'un conseil ou d'un comité?* » Nous avons déterminé que ceux qui ont répondu « oui » à cette question étaient des bénévoles qui agissaient comme leaders.<sup>1</sup> Ceux qui ont répondu « non » à cette question mais qui se sont engagés dans d'autres types de bénévolats étaient identifiés comme des bénévoles qui n'occupaient pas de postes de responsabilité. Comme nous le notons ci-dessus, 41 % de tous les bénévoles ont rapporté avoir agi sur un conseil ou un comité en 2000. En moyenne, les bénévoles dotés de responsabilités de direction ont passé 224 heures par année dans des activités bénévoles (en comparaison à une moyenne de 118 heures pour les bénévoles non-leaders).

Nos analyses indiquent que les femmes forment la majorité des bénévoles qui occupent des postes de direction au Canada. Les bénévoles de direction sont en général plus âgés que les bénévoles qui ne détiennent pas de postes de responsabilité et possèdent un niveau de scolarité et des revenus plus élevés. Ils sont plus susceptibles de dire qu'ils font du bénévolat pour utiliser leurs compétences et leur expérience ou parce qu'eux-mêmes ou quelqu'un qu'ils connaissent est personnellement touché par la cause que l'organisme soutient. Ils sont moins

susceptibles que les bénévoles qui ont moins de responsabilités de citer des empêchements à faire plus de bénévolat. Ci-dessous, nous présentons nos résultats plus en détail.

#### Sexe

Les femmes forment un peu plus de la moitié (53 %) des bénévoles qui exercent du leadership (voir figure 1, p.4). Elles sont presque en même nombre que les bénévoles qui n'exercent pas de leadership (54 %).

#### Âge

Il n'est pas étonnant de constater que les bénévoles qui occupent des postes de direction sont légèrement plus âgés que les bénévoles qui n'en occupent pas (voir Figure 2, p.4). Quarante pour cent (40%) des bénévoles qui n'occupent pas de fonctions de leaders sont âgés de 15 à 34 ans et un autre 40 % est âgé de 35 à 54. En comparaison, seulement 25% des bénévoles de direction sont âgés de 15 à 34 ans, et plus de la moitié (51 %) sont âgés de 35 à 54 ans. Vingt-et-un pour cent (21%) des bénévoles non responsables sont âgés de plus de 54 ans comparés à 25 % des bénévoles de ce groupe d'âge qui exercent un rôle de leadership.

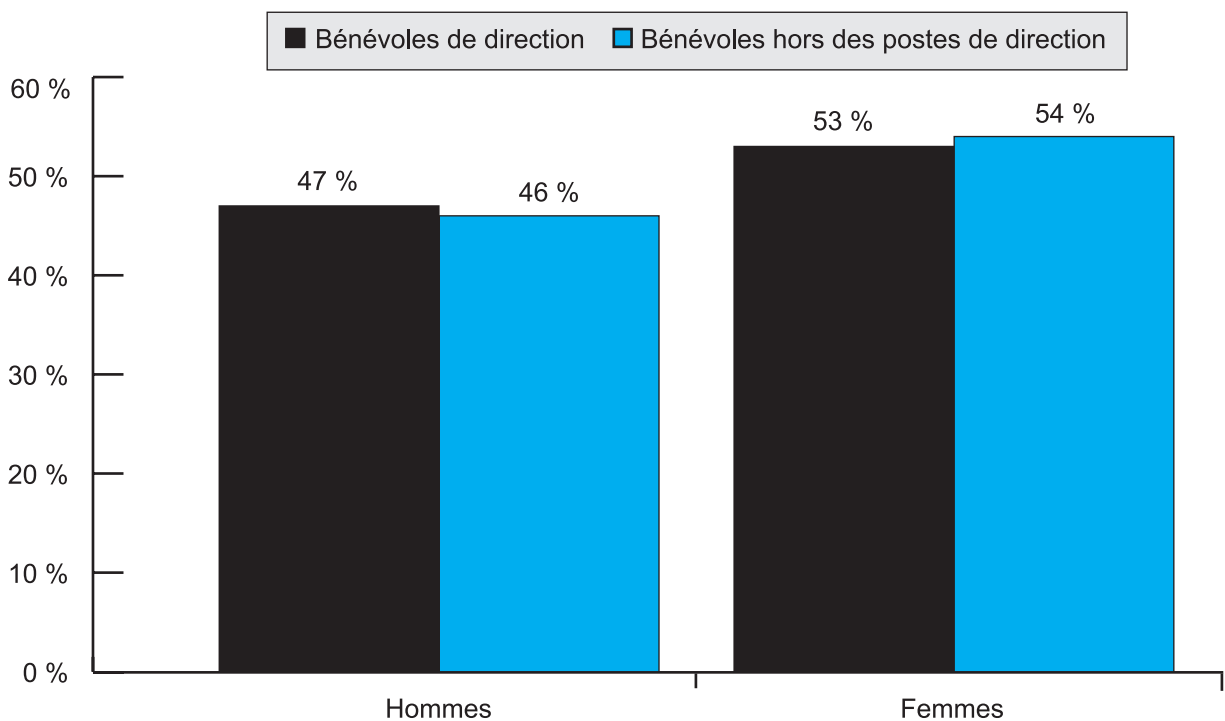
#### Scolarité

Les bénévoles de direction ont tendance à afficher des niveaux de scolarité plus élevés que les bénévoles qui ne détiennent pas de poste de direction (voir Figure 3, p.5). Presque le tiers (32 %) des bénévoles de direction ont des diplômes universitaires et presque les deux tiers (63 %) ont terminé des études postsecondaires. En comparaison, seulement 18 % des bénévoles qui n'occupent pas de poste de direction ont des diplômes universitaires et moins de la moitié (46 %) ont terminé un niveau de scolarité postsecondaire.

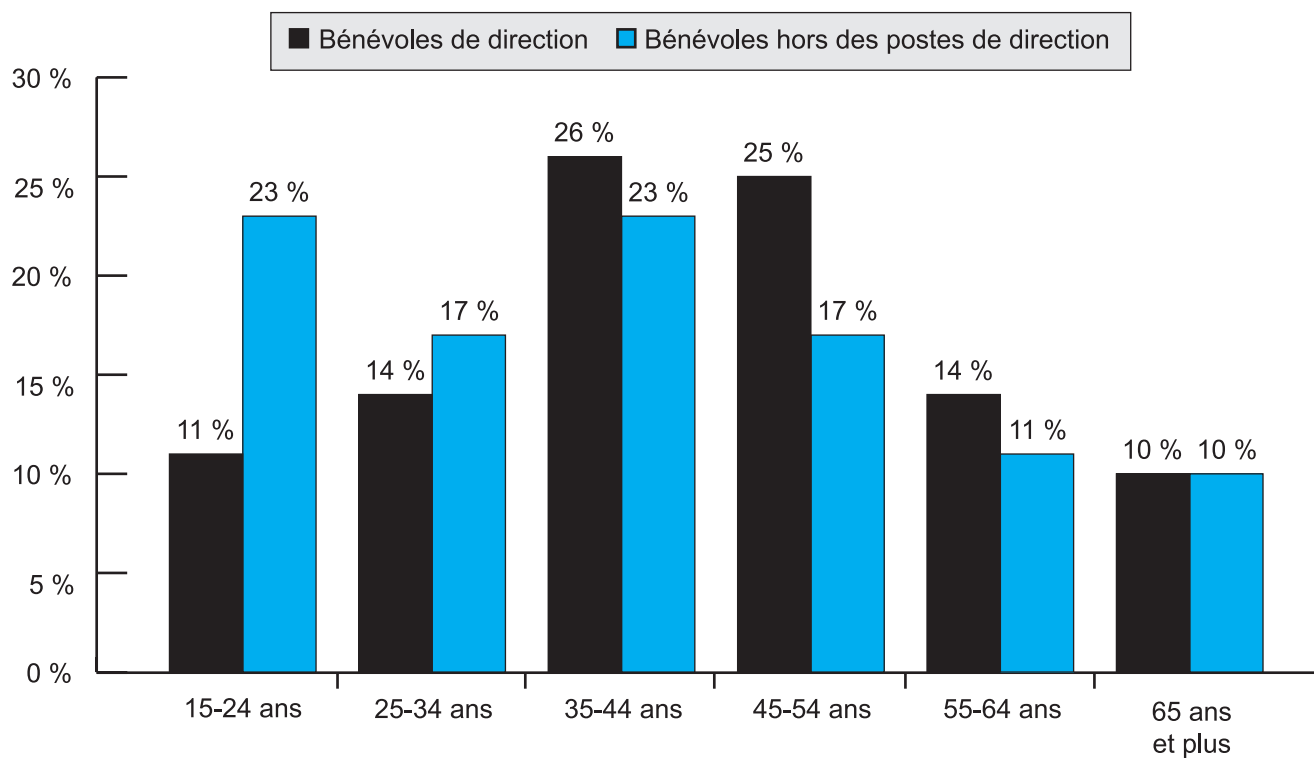
---

<sup>1</sup> Ces bénévoles peuvent également faire du bénévolat dans des postes qui n'impliquent pas de leadership.

**Figure 1 : Sexe des bénévoles de direction et des bénévoles qui n'occupent pas de poste de direction**

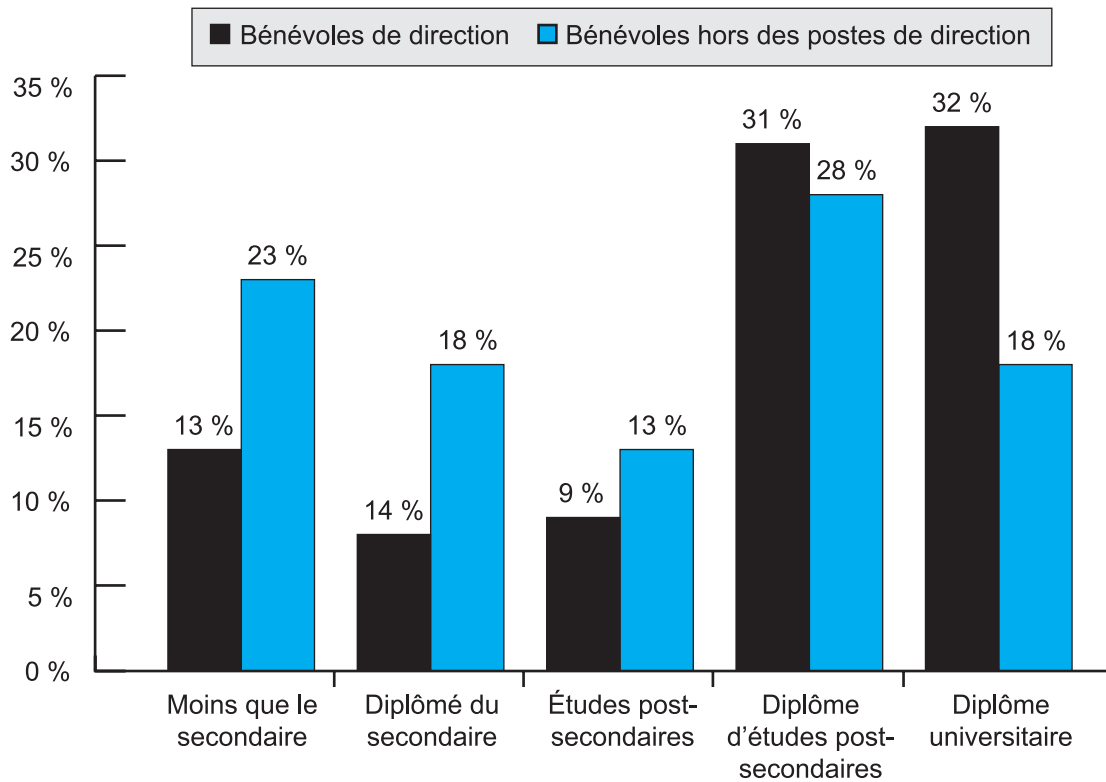


**Figure 2 : Âge des bénévoles de direction et des bénévoles qui n'occupent pas de postes de direction.**

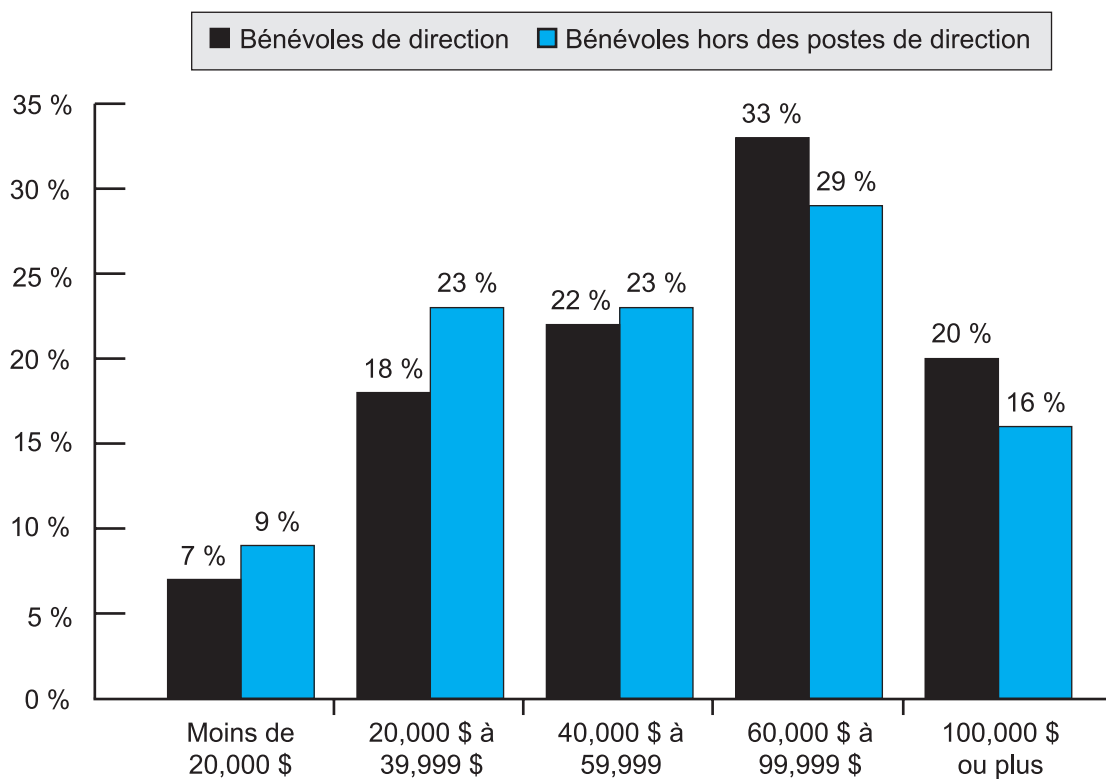




**Figure 3 : Scolarité des bénévoles de direction et des bénévoles qui n'occupent pas de poste de direction.**



**Figure 4 : Revenu familial des bénévoles qui occupent des postes de direction et de ceux qui n'en occupent pas.**



## Revenu familial

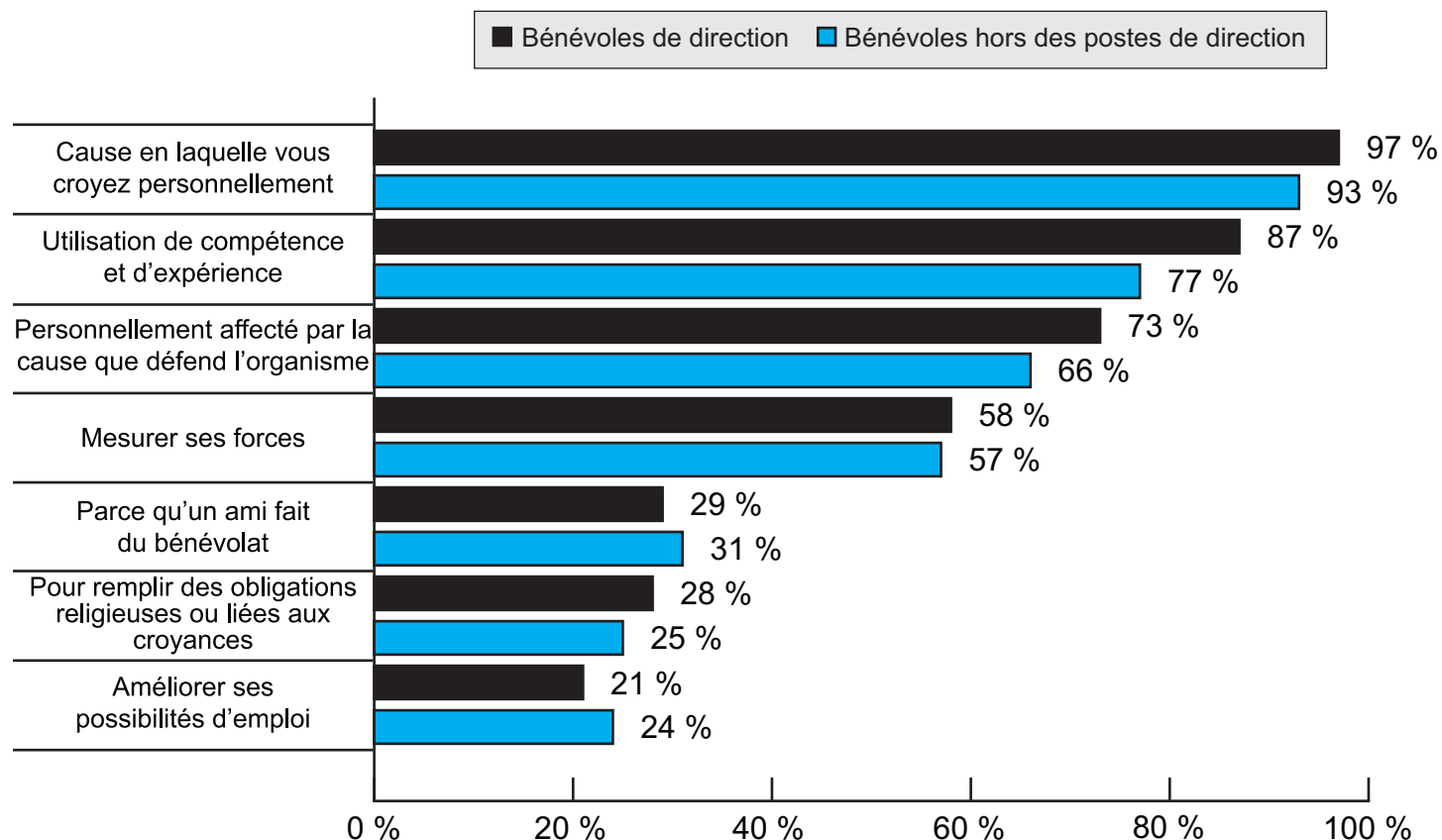
La figure 4 montre que les bénévoles de direction, en tant que groupe, ont des revenus familiaux légèrement plus élevés que les bénévoles qui n'occupent pas de poste de direction. Plus de la moitié (53 %) des bénévoles de direction ont des revenus familiaux de 60,000 \$ ou plus comparativement à 45 % des bénévoles qui n'occupent pas de poste de direction.

## Motivations

Les bénévoles de direction sont plus susceptibles que les bénévoles qui n'exercent pas de fonctions de leadership de dire qu'ils font du bénévolat pour

utiliser leurs compétences ou leur expérience (87 % comparativement à 77 % des bénévoles non-leaders, voir figure 5). Ils sont également moins susceptibles de faire du bénévolat parce qu'eux-mêmes ou quelqu'un qu'ils connaissent est personnellement affecté par la cause que l'organisme soutient (73 % comparativement à 63 % des bénévoles qui ne sont pas dans des postes de direction). Les bénévoles de direction sont moins susceptibles que les bénévoles qui n'occupent pas de poste de direction de faire du bénévolat pour améliorer leurs possibilités d'emploi (21 % contre 24 %), ou parce que leurs amis font du bénévolat (29 % contre 31 %).

**Figure 5 : Motivation des bénévoles de direction et des bénévoles qui n'occupent pas de poste de direction.**

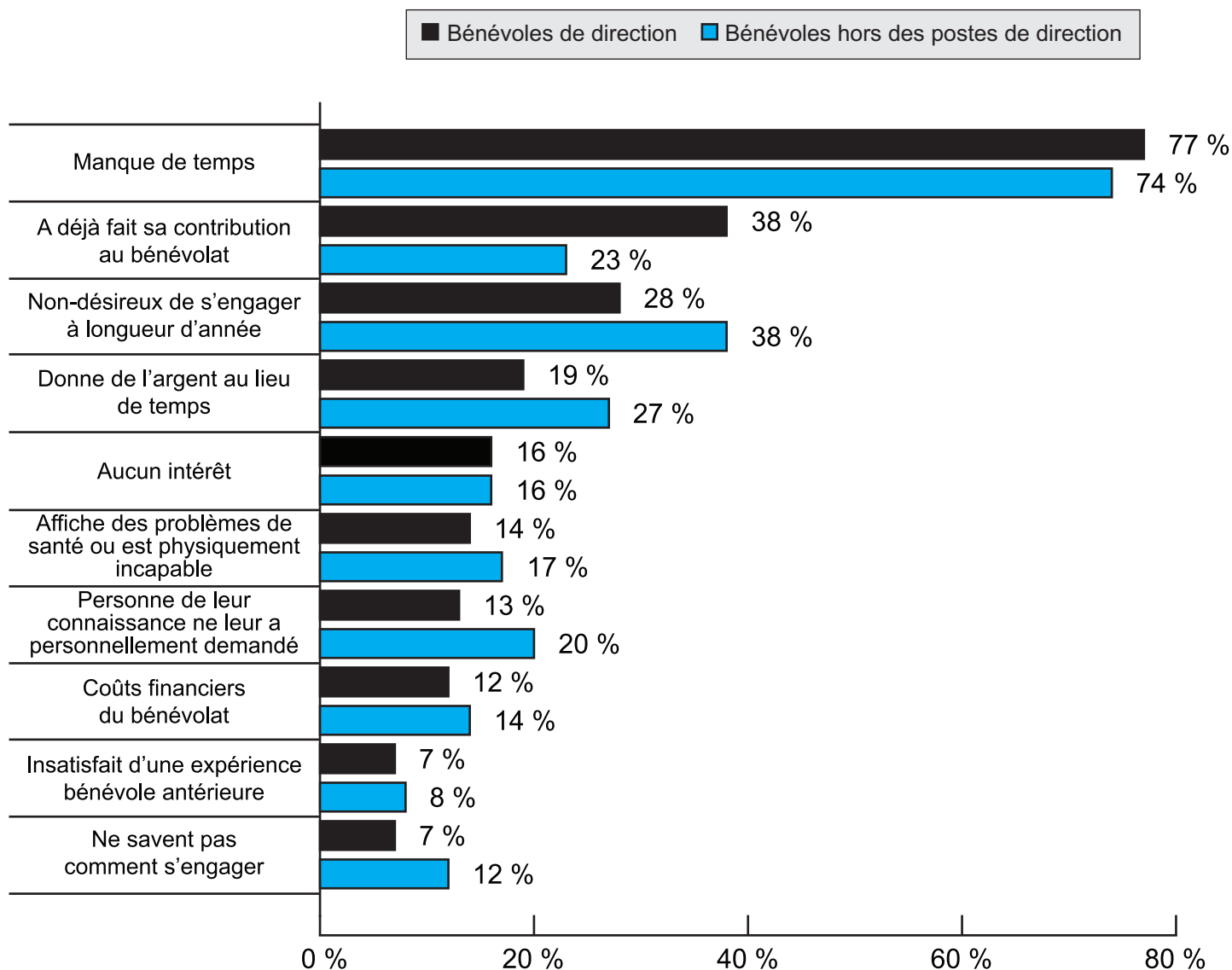


## Obstacles

Selon l'ECDBP 2000, les bénévoles de direction sont moins susceptibles que les bénévoles qui n'occupent pas de postes de direction d'évoquer des obstacles à faire davantage de bénévolat (figure 6). Les bénévoles non-leaders sont plus susceptibles que les bénévoles qui occupent des postes de direction de dire qu'ils ne font pas davantage de bénévolat parce qu'ils sont réticents à s'engager

à longueur d'année (38 % vs 28 % des bénévoles de direction) ; qu'ils préfèrent donner de l'argent au lieu du temps (27 % vs 19 %) ; et qu'on ne le leur a pas personnellement demandé. Les bénévoles de direction, en comparaison, sont plus susceptibles que les bénévoles qui n'occupent pas de poste de direction, de dire qu'ils ne font pas davantage de bénévolat parce qu'ils ont déjà fait leur contribution au bénévolat (38 % vs 23 %) et parce qu'ils n'ont pas de temps (77 % vs 74 %).

**Figure 6 : Obstacles à faire plus de bénévolat parmi les bénévoles de direction et ceux qui ne le sont pas.**



---

## Sommaire

Le bénévole type de direction au Canada est une femme de 35 à 54 ans, dotée d'un diplôme universitaire et d'un revenu familial d'au moins \$60,000. Elle passe environ 224 heures par année à faire du bénévolat, car elle croit en la cause que soutient l'organisme et a été personnellement affectée par cette cause ou connaît quelqu'un qui l'a été et veut utiliser ses compétences et son expérience. Sa principale raison de ne pas faire davantage de bénévolat est qu'elle ne croit pas avoir assez de temps.

## 4. Méthodes d'entrevue

---

Le reste de ce rapport se concentre sur les résultats d'entrevues semi-structurées avec 33 membres de conseils bénévoles de tout le Canada. Une entrevue semi-structurée permet au chercheur de poser aux répondants des questions ouvertes sur des sujets déterminés. Les répondants peuvent répondre avec autant ou aussi peu de détails qu'ils le souhaitent. Ce style d'entrevue autorise également les répondants à préciser les questions qui les préoccupent ou les intéressent le plus et à utiliser des exemples détaillés et des histoires personnelles pour traduire leurs pensées et leurs sentiments.

Toutes les entrevues ont été réalisées au téléphone entre juin et octobre 2004. L'entrevue la plus courte a duré 19 minutes et la plus longue 65 minutes. La durée moyenne des entrevues était de 42 minutes. Toutes les entrevues ont été enregistrées et transcrites. Les transcriptions ont été entrées dans le logiciel Nvivo d'analyse de données qualitatives, et codées par thèmes.

## 5. Profil des interviewés

Trente-deux des 33 personnes que nous avons interviewées siégeaient au conseil d'au moins une organisation canadienne sans but lucratif. L'une d'entre elles venait d'abandonner son poste au conseil. Nos interviewés formaient un groupe de gens très varié. Dans cette section, nous décrivons les organismes desservis par nos interviewés, leurs postes et leurs activités bénévoles, et leurs caractéristiques sociodémographiques.

**Tableau 1. Types d'organismes où les interviewés donnaient des services**

<i>Services sociaux</i>	5
<i>Éducation et recherche</i>	5
<i>Culture et loisir</i>	4
<i>Philanthropie et promotion du bénévolat</i>	4
<i>Santé</i>	3
<i>Droit, défense des droits et politique</i>	3
<i>International</i>	3
<i>Religion</i>	2
<i>Développement et hébergement</i>	2
<i>Affaires et associations professionnelles et syndicats</i>	1
<i>Environnement</i>	1
<b>Total</b>	<b>33</b>

## Organisations

Nous avons délibérément recruté des répondants d'un large éventail d'organismes. Seize interviewés siégeaient au conseil d'un organisme national et dix-sept au sein d'un conseil d'une organisation d'envergure provinciale et régionale. Les organismes étaient engagés dans plusieurs activités différentes, pour la plupart de services sociaux, d'éducation et de recherche, de culture et de loisir et de promotion de la philanthropie et du bénévolat (voir Tableau 1)<sup>2</sup>. Environ la moitié des organismes avaient des revenus annuels d'un million ou plus et la moitié avaient des revenus inférieurs à cette somme (voir Tableau 2).<sup>3</sup>

**Tableau 2. Revenus annuels des organismes où les interviewés donnaient des services**

<i>Moins de 30,000 \$</i>	2
<i>30,000 \$ à 99,999 \$</i>	4
<i>100,000 \$ à 249,999 \$</i>	2
<i>250,000 \$ à 499,999 \$</i>	5
<i>500,000 \$ à 999,999 \$</i>	2
<i>1 million \$ à 9.9 million \$</i>	10
<i>10 millions \$ ou plus</i>	7
<b>Total</b>	<b>32</b>

<sup>2</sup> Ces catégories sont adaptées de la Classification internationale des organismes sans but lucratif (Salamon et Anheier, 1997).

<sup>3</sup> Les informations sur le revenu sont basées sur des données de 2002, 2003, or 2004 et n'étaient pas disponibles pour chaque organisme.

## Postes et activités

Les interviewés occupaient un éventail de postes aux conseils d'administration incluant la présidence, la vice-présidence, la trésorerie et le simple membership. Ils ont aussi confié occuper diverses fonctions pour leur organisme incluant :

- gestion générale (par ex., affecter du travail aux autres membres du conseil et au personnel);
- gestion financière (par ex., réviser les budgets et les états financiers);
- planification stratégique (par ex., planification de la relève, « vision », élaboration de politiques);
- communications (par ex., agir comme porte-parole, entretenir des relations avec d'autres groupes); et,
- collecte de fonds.

## Heures de bénévolat

La somme de temps investie par les interviewés dans leurs postes de membres de conseils variait considérablement (voir Tableau 3). Plus de la moitié passaient entre zéro et cinq heures par semaine à des activités reliées à leurs postes. Néanmoins, sept personnes passaient plus de quinze heures par semaine sur des activités du conseil.

**Tableau 3. Moyenne d'heures hebdomadaires que les interviewés consacraient au bénévolat**

0 à 5	19
6 à 10	5
11 à 15	2
16 à 20	3
21 ou plus	4
<b>Total</b>	<b>33</b>

## Expérience bénévole précédente

La plupart des bénévoles de conseils que nous avons interviewés avaient une solide expérience du bénévolat. En fait, près d'un tiers d'entre eux avaient fait du bénévolat pendant plus de vingt ans. Plusieurs autres avaient fait du bénévolat de onze à vingt ans. Antérieurement, les interviewés avaient donné leur temps comme :

- enseignants ou entraîneurs
- dans des soins de santé
- dans des clubs de services
- dans des campagnes de financement et
- à des églises

La plupart des interviewés n'avaient pas seulement une expérience bénévole, mais ils l'avaient en plus vécu comme membre d'un conseil. Plusieurs de nos interviewés avaient siégé à plusieurs conseils pendant leur carrière bénévole et quelques-uns siégeaient, au moment de l'entrevue, aux conseils de plus d'un organisme. Plusieurs de ces bénévoles avaient consacré des années à agir sur des conseils.

## Utilisation et acquisition de compétences

Plusieurs interviewés avaient l'impression d'avoir apporté des compétences importantes à leurs postes bénévoles. Ces compétences avaient été préalablement acquises par le biais d'expériences scolaires et professionnelles et étaient immédiatement applicables à leurs fonctions de bénévoles de conseils. Les interviewés avaient des compétences dans un ou plusieurs domaines cités ci-dessous :

- leadership;
- résolution de conflit;
- relations publiques;
- développement organisationnel;
- négociation, diplomatie et compétences interpersonnelles;
- gestion financière;
- renforcement d'équipe;
- administration;
- communication;
- organisation; et
- élaboration de politiques.

Certains interviewés ont également mentionné que, par le biais de leur bénévolat aux conseils d'administration, ils avaient acquis de nouvelles compétences ou affiné des habiletés existantes. Cueillette de fonds, gestion financière et gestion de conflits étaient à cet égard les compétences les plus souvent mentionnées. Plusieurs interviewés ont également mentionné qu'ils avaient développé un éventail de compétences personnelles (par exemple, ils avaient appris à s'affirmer davantage, à être plus patients et plus à l'écoute des messages complexes).

## Caractéristiques sociodémographiques

Les gens que nous avons interviewés étaient plutôt différents en termes sociodémographiques. Ils vivaient dans toutes les régions du pays (voir tableau 4). Dix-huit d'entre eux étaient des hommes et quinze des femmes. Ils avaient de 27 à 81 ans, et la moitié d'entre eux étaient âgés de plus de 55 ans. Les interviewés affichaient différents niveaux de scolarité. Certains n'avaient pas terminé leur secondaire. Les autres avaient obtenu un diplôme d'études supérieures. Plus de la moitié des interviewés étaient sur le marché du travail, à temps plein ou partiel. Ils travaillaient dans une vaste gamme de

domaines incluant : la gestion, les soins de santé, l'éducation, l'industrie manufacturière, les services gouvernementaux, la petite entreprise, la comptabilité, les ventes et le marketing, la publicité et les médias et les communications.

**Tableau 4. Région de résidence des interviewés**

<i>Ontario</i>	9
<i>Manitoba, Saskatchewan, et Territoires</i>	7
<i>Canada Atlantique</i>	5
<i>Alberta</i>	5
<i>Québec</i>	4
<i>Colombie-Britannique</i>	3
<b>Total</b>	<b>33</b>

## Sommaire

Les bénévoles des conseils dont les expériences sont commentées ci-dessous ont siégé aux conseils de grands et petits organismes, nationaux et locaux et qui travaillent dans plusieurs domaines différents. Le groupe incluait des hommes et des femmes, des jeunes et des retraités et des gens qui vivent dans toutes les régions du pays. Ils occupaient un éventail de différents postes aux conseils et remplissaient différentes fonctions. La plupart d'entre eux étaient des bénévoles expérimentés.

---

## 6. Résultats des entrevues

---

Les résultats de nos entrevues indiquent que malgré le fait que les bénévoles des conseils sont un groupe varié, ils partagent bon nombre d'attitudes et de valeurs. La plupart des gens que nous avons interviewés étaient devenus bénévoles de conseils parce qu'ils voulaient redonner à la communauté, avoir un impact sur la direction de l'organisme ou soutenir l'organisme et ses causes. Leurs objectifs se rapprochent de ceux des organisations où ils sont engagés et la plupart d'entre eux ont l'impression d'avoir accompli, ou au moins d'être en train de réaliser ces objectifs. Les bénévoles des conseils font face à plusieurs défis. Certains défis sont personnels (par ex. la gestion du temps), reliés aux opérations du conseil (par ex. des problèmes à atteindre le consensus), et d'autres sont reliés à l'organisme (par ex. des ressources financières inadéquates). En dépit de ces difficultés, la plupart des bénévoles des conseils sont satisfaits de leurs rôles et se sentent appréciés pour le travail qu'ils accomplissent. Ci-dessous, nous présentons nos principaux résultats sur les motivations, buts, défis et expériences des bénévoles des conseils.

### Motivations des bénévoles des conseils

Lorsqu'on leur demandait *comment* ils s'étaient retrouvés à faire du bénévolat comme membres de conseils d'administration, la plupart des interviewés répondaient que quelqu'un leur avait personnellement demandé de rejoindre le conseil. Il s'agissait parfois d'une personne qu'ils connaissaient après avoir été antérieurement engagé au sein de l'organisme. À d'autres moments, c'était un ami, un collègue ou un autre membre de la collectivité. Afin de comprendre *pourquoi* nos interviewés ont accepté de rejoindre les

conseils de leurs organismes respectifs, nous leur avons demandé quelles étaient leurs principales motivations à s'être engagés.

#### **Pourquoi se joindre à un conseil?**

La principale raison pour les participants de se joindre à un conseil était pour redonner à la communauté, d'avoir une incidence sur la direction d'un organisme et de soutenir l'organisme et sa cause. Certains ont également mentionné que le bénévolat était une valeur importante dans les familles où ils ont grandi.

#### **Redonner à la communauté**

*« J'aime redonner à la communauté, être engagé dans la communauté. Je crois que c'est très important que nous donnions aux événements communautaires, pour soutenir, pour aider. »*

*« Il m'est apparu que je dois beaucoup à la société et beaucoup à part ça, dans le sens de remettre les possibilités que j'ai eues. C'était une chance de redonner à la société. »*



---

## **Avoir une incidence sur la direction d'un organisme**

« Je suppose que l'idée d'être sur un conseil vient de la confiance que vous pouvez avoir une incidence sur la direction de l'organisme, que vous pouvez peut-être faire des suggestions sur la manière dont les choses devraient être faites et que vous avez réellement une chance d'être plus qu'un facilitateur. »

« Mes motivations initiales étaient que l'organisme n'allait pas dans le bon sens, qu'il y avait du travail à faire, qu'il y avait place à beaucoup d'amélioration. »

« J'ai senti le besoin d'un conseil solide parce que, sans cela, vous n'avez pas réellement d'idée de la direction et vous n'avez pas vraiment de vue d'ensemble de ce que l'organisme fait. »

## **Soutenir l'organisme et sa cause**

« C'est un organisme qui, je crois, contribue à faire une grande différence dans la vie des gens et je voulais faire partie de cela. »

« Cette agence, s'il y en a une. Je crois que ça fait beaucoup pour la communauté et c'est bien d'être engagé dans un organisme positif. »

« Je suis entièrement engagé dans l'organisme. Je suis engagé dans ce que l'organisme représente et je crois que c'est un bon organisme. »

## **Éducation**

« J'ai grandi dans une famille dans laquelle vous deviez être engagé dans du travail communautaire d'une manière où d'une autre, pour de simples raisons historiques. »

« Je suis une personne qui aime contribuer à la communauté. Ça fait partie de ma culture et de mon éducation. »

## **Autres raisons**

Les bénévoles des conseils ont évoqué d'autres raisons de joindre les conseils de leurs organismes, incluant :

- pour mettre en pratique leur expertise et compétences;
- pour développer leurs compétences;
- pour avoir la chance de faire du réseautage;
- pour aider les gens dans le besoin;
- pour faire une expérience intéressante; et,
- parce qu'ils étaient personnellement affectés par la cause;

## **Pourquoi rester sur un conseil?**

Plusieurs interviewés ont dit continuer à siéger à un conseil d'administration pour les mêmes raisons qui les ont initialement incitées à joindre le conseil. Par exemple, ils continuaient à croire en la valeur de l'organisme et qu'ils avaient un effet positif sur leurs communautés. Certains ont rapporté que leurs motivations initiales s'étaient renforcées.

« Je ne crois pas que mes motivations ont changé. C'est une reconnaissance du service que l'organisme offre et le fait de vouloir avoir un coup de main pour rendre ce service disponible permet à d'autres d'en bénéficier. »

---

« Je ne peux pas dire que mes motivations ont changé. Mes activités ont été un peu différentes, mais en termes de motivations, non, non pas du tout. »

« Je dirais que mes motivations se sont renforcées. En raison du rôle que j'ai eu, j'ai voyagé à l'étranger et j'ai rencontré et parlé à des gens. C'était très touchant, très puissant et ça faisait changement des choses intellectuelles, ce qui, je crois, me motivait initialement. C'est comme si cela partait du cerveau pour aller au cœur. Le fait de voir les choses comme elles sont, il est impossible de ne pas y répondre. »

Un interviewé a déclaré que ses motivations avaient changé parce que de nouvelles questions avaient été soulevées.

« Je suis capable de voir de nouveaux domaines auxquels je peux contribuer, des domaines dont je n'étais pas conscient lorsque j'ai initialement joint l'organisme. En fait, jusqu'à un certain point, il y a des champs qui n'avaient pas alors été identifiés. Ce n'était pas seulement que je n'en étais pas conscient, ils ont émergé. »

## Défis des conseils bénévoles

Les gens peuvent être motivés à siéger à un conseil pour des objectifs personnels. Le fait d'examiner ces défis, au demeurant, peut prodiguer de précieuses informations sur les raisons pour lesquelles les gens se joignent à des conseils et continuent à le faire année après année. En fait, nous avons découvert qu'il y avait un chevauchement considérable entre les motivations des gens à rejoindre les conseils et les

défis auxquels ils ont fait face lorsqu'ils ont accepté leur poste.

## Quels sont les objectifs personnels des conseils de bénévoles?

Nous avons demandé aux interviewés quels étaient leurs objectifs personnels lorsqu'ils ont joint un conseil. La plupart ont mentionné des défis organisationnels comme de réels changements, le fait d'aider dans une transition et la planification de la relève et la cueillette de fonds.

« Je suis motivé par l'excellence alors si j'avais des objectifs personnels ce serait de maintenir ou augmenter la crédibilité de l'organisme par une capacité à influencer. »

« Je crois que vous développez des objectifs quand vous vous engagez dans l'organisme parce qu'une fois que vous êtes engagés, vos objectifs sont alignés sur ceux de l'organisme et la manière dont vous agissez et êtes engagé contribue à façonner ces objectifs. »

« Je contribuais à une transition et à m'assurer que l'organisme l'effectuait de manière à ce que ça fonctionne pour les membres. De mon point de vue personnel, j'anticipais ce défi, car il signifiait le changement d'un modèle de gouvernance que je connaissais bien, à un autre qui représentait un certain défi, compte tenu du type d'organisme dont il s'agissait. Cela m'intéressait personnellement. »

---

### **Est-ce que les conseils de bénévoles ont l'impression d'atteindre leurs objectifs ?**

Plusieurs bénévoles des conseils que nous avons interviewés sentaient que leurs objectifs personnels avaient été atteints ou qu'ils étaient encore en train de travailler à les réaliser.

*« Je sens que je performe raisonnablement bien et que mes objectifs ont été remplis. »*

*« Oui, mes objectifs ont été atteints. J'ai été très impressionné et encouragé par la manière dont nous avons été capables de fournir et augmenter nos niveaux de service au secteur. »*

*« Y arriver, oui, je crois que si. Je crois que c'est quelque chose sur lequel on travaille et alors, pendant que vous travaillez dessus, vous voyez si vous allez vers des problèmes. Alors, vous les évaluez et déterminez un autre objectif ou vous le revoyez. »*

*« Il faut du temps pour remplir ces objectifs et oui, ils sont lentement remplis. J'aurais aimé les voir se réaliser beaucoup plus rapidement, mais bien sûr, les choses ne se produisent pas si vite. »*

Quelques personnes interviewées ont exprimé l'idée qu'il était improbable que leurs objectifs ne soient jamais atteints

*« C'est en cours. Remplir un objectif veut dire que c'est terminé et complété. Cela ne finira jamais aussi longtemps que la fondation existera. »*

### **Est-ce que les objectifs des conseils de bénévoles changent ?**

Plusieurs interviewés ont rapporté que leurs objectifs n'avaient pas vraiment changé depuis qu'ils avaient joint le conseil.

*« Je crois que mes objectifs sont demeurés les mêmes. Ils sont en quelque sorte l'objectif continu de l'organisme car ils se complètent mutuellement. »*

*« Je vois seulement cela comme continuer de faire ce que nous avons toujours fait mais le faire mieux, et rationaliser et s'assurer que l'argent que nous dépensons sur des projets est bien dépensé. »*

D'autres ont avoué qu'au fil du temps, leurs objectifs personnels se sont rapprochés de ceux de l'organisme au sein duquel ils sont engagés et que leur engagement envers l'organisme s'est approfondi.

*« Mes objectifs se sont accrus un peu dans le sens où je suis plus familier avec l'organisme, j'ai davantage pris part aux directions que doit prendre l'organisme alors mes objectifs personnels sont maintenant ceux de l'organisme, d'une certaine façon. »*

*« Je crois que mes objectifs ont probablement changé. Du moins, ils se sont approfondis et je crois qu'il n'est pas fortuit que, quand vous voyez ce qui se fait, votre niveau d'engagement s'approfondisse, devienne passionné, dans un sens, alors sans aucun doute, mon engagement envers l'organisme s'est considérablement approfondi. »*

---

## Difficultés

Les difficultés rapportées par les membres du conseil que nous avons interviewés se regroupent en trois catégories : difficultés personnelles, difficultés du conseil et difficultés organisationnelles. Nous abordons ci-dessous chacune des difficultés.

### Difficultés personnelles

Les difficultés personnelles les plus fréquentes sont la gestion du temps et la gestion des conflits.

#### Gestion du temps

*« Je crois que le principal problème est le défi du temps et de la gestion du temps et de m'assurer que j'ai suffisamment de temps à la fois dans mon entreprise et ma vie personnelle pour être en mesure de me dévouer à cela d'une manière qui est acceptable lorsqu'on siège sur un conseil ».*

*« Il faut simplement que je m'assure de ne pas trop en avoir à faire, quand vous ajoutez le travail et les responsabilités familiales par-dessus les engagements bénévoles. Si vous ne gérez pas ça très bien, cela peut ajouter au niveau de stress et vous pouvez subir un épuisement parce que vous avez trop de choses. Ou les choses ne sont pas faites et alors vous vous sentez coupable parce que vous n'avez pas accompli ce que vous vous étiez engagé à accomplir. »*

*« Si vous avez un nombre déterminé d'heures, que faites-vous? Vous assurez-vous que votre emploi rémunéré est fait le mieux possible ou vous assurez-vous que votre emploi de bénévole est fait le mieux possible? Lequel en souffre? Ce sera toujours, chaque fois, l'engagement bénévole. »*

#### Gestion des conflits

*« Parfois, il peut être fastidieux quand vous avez des gens contrôlants ou qui veulent exercer du pouvoir et ce genre de choses, ou qui sont mus par leur ego et veulent un statut privilégié et du prestige. Cela vous use après un certain temps. »*

*« De temps en temps, on rencontre des membres de conseils dont les préoccupations personnelles ou le profil individuel sont plus importants pour eux que le travail. Il peut y avoir certaines personnes dont le rôle au conseil semble intéressé et je crois que cela peut être difficile. »*

*« Parfois vous avez des gens sur les conseils qui veulent mettre de l'avant leurs propres idées et peut-être que ce n'est pas ce que l'organisme veut vraiment, alors vous devez passer beaucoup de temps à négocier avec tact avec ces gens. »*

---

## Difficultés liées aux conseils

Les difficultés reliées au conseil et ses opérations incluent les réunions mal dirigées, une distribution inégale du travail parmi les membres du conseil et des problèmes à atteindre le consensus.

### Réunions mal dirigées

« Je n'ai pas beaucoup de temps à donner. Quand je veux le donner, je veux m'assurer que c'est utilisé efficacement et je n'ai pas beaucoup de patience pour perdre du temps dans les réunions. En fait, je n'ai aucune patience pour cela. »

« Je crois que les gens utilisent parfois les réunions comme des rencontres sociales et il y a beaucoup de petites discussions qui sont ne sont pas liées à l'ordre du jour. Les gens nous donnent leur temps bénévole et cela doit être respecté. »

« Je crois que plusieurs réunions du conseil ne sont pas bien préparées. Elles sont prétentieuses, ne sont pas stimulantes, pas trop excitantes, ni innovatrices. Il y a juste un paquet de choses à traiter qui, franchement, pourraient être faites par courriel aussi facilement et efficacement, et beaucoup plus vite. Ils pourraient seulement utiliser ce temps beaucoup mieux. »

### Distribution inégale du travail

« Beaucoup de membres du conseil ne sont pas à la hauteur de leurs responsabilités. »

« Je ne comprendrai jamais pourquoi les gens font du bénévolat pour faire des choses qu'ils ne sont pas préparés à faire. Quand vous travaillez sur une équipe, et

je considère qu'un conseil est une équipe, le fait de n'avoir qu'une ou même deux personnes qui ne font pas ce qu'elles sont censées faire rend les choses très difficiles. »

### Problèmes à atteindre un consensus

« Vous avez des gens qui disent, 'vous ne nous consultez pas assez', et quatre personnes qui disent 'prenez une décision et démontrez du leadership, ne vous embarrassez pas de nous consulter'. Où va-t-on avec ça? Comment établir un consensus? »

« Parfois quand vous avez certaines personnes sur le conseil qui sont là depuis longtemps et qui ne sont pas très progressistes alors, si vous cherchez toujours l'unanimité totale pour chaque activité, vous manquerez une foule de possibilités. »

« Vous n'avez jamais le même groupe de personnes assis ensemble pour...enfin, c'est rare que d'une année à l'autre le mélange sera le même. Alors, ce qui s'est passé avant n'a pas la même résonance ni les mêmes bases pour le nouveau groupe, parce qu'ils sont nouveaux. »

## Défis organisationnels

Plusieurs des défis rapportés par les interviewés étaient de nature organisationnelle. C'est intéressant dans la mesure où cela montre que plusieurs bénévoles des conseils s'identifient à leur organisme. Les problèmes organisationnels les plus courants sont reliés au recrutement et à la rétention des bénévoles et à l'obtention de fonds. Il vaut la peine

---

de noter que ces points étaient les plus fréquemment rapportés par les 13,000 organismes sans but lucratif et bénévoles qui ont participé à L'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif (Hall et coll., 2005).

*« L'une de mes principales préoccupations sont les difficultés que nous rencontrons dans le recrutement et la rétention de gens pour remplir les postes à pourvoir ou que les gens choisissent d'abandonner. »*

*« Si vous ne prenez pas soin d'amener les membres à s'engager sur les comités exécutifs, vous pouvez un jour vous trouver à court. Quand vous partez et que vous pensez que tout le monde restera sur le conseil, ils ne le font pas. »*

*« L'un des plus grands défis que nous rencontrons est que nous n'avons pas l'argent pour faire ce que nous aimerions faire. »*

*« L'argent est un grand problème. Nous ne recevons pas tant de financement que ça. »*

*« Les ressources financières qui sont disponibles pour notre organisme semblent fondre, mais les membres s'attendent à recevoir le même niveau de service. »*

## Impact des difficultés sur la rétention au conseil

La plupart des interviewés ne sentaient pas que les difficultés auxquelles ils faisaient face affectaient leur désir de continuer à siéger aux conseils de leurs organismes. En fait, ces défis motivaient certains d'entre eux à continuer à travailler dur de l'intérieur de l'organisme pour atteindre leurs buts.

*« Vous ne pouvez pas changer les choses de l'extérieur. N'importe qui peut démissionner n'importe quand, mais si vous voulez rester et amener du changement, alors vous faites des compromis et obtenez le cas échéant ce que vous voulez. »*

*« Non, non, non. Ça renforce ma détermination à rester sur le conseil pour aider à surmonter ça. »*

*« Ces problèmes ne m'affectent pas du tout. Ce que je ferai à l'avenir dépendra de ce que sera ma vie privée à n'importe quel temps. »*

D'autre part, certains membres du conseil sentaient que les défis auxquels ils faisaient face affectaient leur capacité ou leur disposition à rester.

*« Si nous n'avons pas l'argent pour soutenir notre travail, je ne crois pas que beaucoup d'entre nous seront capables de rester sur le conseil parce que nous sommes tous bénévoles et que nous n'avons pas d'argent à dépenser pour aller à des réunions ou pour faire n'importe quoi qui a besoin d'être fait. »*

---

## Sentiment d'efficacité

Alors que les bénévoles des conseils font face à nombre de difficultés, tous les interviewés sentaient qu'ils étaient des membres efficaces de leurs conseils. Ils croyaient en général que leur temps était bien employé et qu'ils pouvaient observer des résultats positifs de leurs activités.

*« Je crois que le temps que je consacre à cela est certainement bien employé. Je peux voir un retour positif à ce que je fais. »*

*« Dans tout ce que j'ai donné pendant toutes ces années, je recevais. Les réactions que vous recevez vous assurent que ce que vous faites est correct parce que parfois dans les premières années vous vous demandez si vous faites la bonne chose ou non. »*

Plusieurs interviewés ont expliqué que s'ils ne croyaient pas que leur temps était employé efficacement, ils ne continueraient pas à faire du bénévolat.

*« Si je sentais que mon temps n'était pas bien employé, alors je ne continuerais pas. J'arriverais à la conclusion qu'il y aurait peut-être d'autres endroits où je pourrais apporter une contribution plus utile. »*

*« La plupart du temps, je sens que mon temps est bien employé. Il y a toujours ces temps où vous ne le croyez pas, mais la plupart du temps, je crois qu'il est bien employé – autrement, je ne le ferais pas. »*

La plupart des bénévoles des conseils que nous avons interviewés sentaient pour la plupart que, leurs contributions étaient appréciées et considérées comme précieuses par les autres membres de leurs organismes. Ils ont rapporté recevoir des réactions formelles et informelles sous forme de prix et de remerciements.

*« Je crois que ma contribution est considérée comme précieuse. Je sens que les gens respectent ce que j'ai à dire, car j'agis en accord avec ce que je dis. Et j'ai des amis à travers le pays à la suite de mon engagement dans cet organisme ce qui me porte à croire que j'ai été apprécié. »*

*« Je reçois de temps en temps une tape dans le dos. J'ai été nommé Personnalité de l'année par un organisme cette année à l'assemblée annuelle. J'ai toutes sortes de choses pour lesquelles j'ai été nommé et qui m'ont été données. »*

## Changements qui amélioreraient l'efficacité

En dépit de leur perception généralement positive de leur efficacité, plus de la moitié des bénévoles des conseils que nous avons interviewés ont dit qu'ils (ou leurs conseils) seraient plus efficaces si certains changements se produisaient. Le changement le plus fréquemment cité était d'amener de plus jeunes membres au conseil, d'obtenir du soutien du personnel rémunéré, et, élément intéressant, la tenue plus fréquente de réunions.

---

### **Introduire de plus jeunes membres**

« J'aimerais avoir quelques personnes plus jeunes, qui représentent différents domaines professionnels. Cela pourrait amener des idées très intéressantes au conseil. »

« J'aimerais avoir plus de gens, plus de sang neuf qui vient. Ce sont toujours les mêmes personnes qui donnent leur temps et je crois que nous avons besoin de former de jeunes gens. C'est vrai pour une foule de conseils. Mais les jeunes ont de jeunes familles et ont d'autres priorités. Ils sont heureux de prendre quelques heures par mois et c'est tout; être sur le conseil demande du temps. »

### **Obtenir du soutien du personnel rémunéré**

« Si j'en avais les moyens, j'aimerais avoir un directeur à temps plein et un adjoint administratif à temps plein pour nous aider dans le travail que nous faisons en ce moment. »

« Même si c'est seulement un jour par semaine, ce serait bien d'avoir un certain soutien administratif. Maintenant, mon bureau personnel essaie d'absorber le travail supplémentaire alors, ma secrétaire fait tout, même si ce n'est pas réellement dans sa description de tâches. C'est mon activité à moi, mais c'est elle qui se retrouve avec le surplus. »

### **Réunions plus fréquentes**

« Je crois que le conseil pourrait se rencontrer plus fréquemment. En ce moment, le conseil se rencontre en moyenne trois fois par année et cela veut dire que pas mal de temps s'écoule entre chaque réunion et que le suivi et la continuité sont un défi. »

« Je crois que si on se réunissait un peu plus souvent, ce serait fantastique. Seulement pour échanger des idées plus fréquemment pour des raisons organisationnelles. Mais quand nous sommes douze, je sais que c'est seulement difficile d'avoir plus d'une journée par mois où tout le monde peut se rencontrer. »

### **Réalisations**

Quand on leur a posé des questions sur leurs réalisations comme membres des conseils, les interviewés ont pointé une gamme de réalisations. La plus fréquente était le recrutement de bons leaders, l'amélioration des politiques et des opérations, et le renforcement du conseil.

### **Recrutement de bons leaders**

« Je crois que le niveau de leadership que le conseil a fourni et développé, en termes de postes de direction, a amené des gens de première qualité dans l'organisation et c'est quelque chose dont on peut être fiers. »



---

## Améliorer les politiques et les opérations

« Je crois que j'ai contribué d'une certaine manière à moderniser les choses et que j'ai progressé dans mes réflexions sur le soutien financier des bénévoles, car je crois que c'est réellement important. Je ne crois pas que nous devrions continuer à penser que tout le monde paiera tout de sa propre poche. »

« J'ai restructuré les comités et les ai mieux orientés sur le plan stratégique et j'en suis très satisfait. »

## Renforcement du conseil

« Je crois que j'ai réellement renforcé notre conseil. Je crois que j'ai maintenant un plus gros conseil que celui que nous avons habituellement et ce conseil est mieux en mesure de réaliser les différentes fonctions du conseil. Le profil du conseil dans la collectivité a été amélioré et notre capacité à collecter des fonds et d'assurer une gouvernance juste à tous égards, je crois, a été améliorée de manière importante. »

« Les outils d'auto-évaluation du conseil et l'évolution de son rôle de gouvernance à mesure que l'organisme grandissait – il y avait sans doute un besoin pour le conseil de croître à la fois en termes de compréhension de la gouvernance et le niveau de gouvernance et je crois que c'est fait. »

## Formation et soutien

La majorité des interviewés ont dit être engagés dans certaines activités de formation et recevoir du soutien dans leurs postes de bénévoles. Plusieurs sentaient que la formation était efficace, mais ils auraient tiré profit de davantage de séances.

« L'organisme tient une séance d'orientation qui est assez minimale à mes yeux. Mieux que bien des organismes où j'ai fait du bénévolat, mais néanmoins minimale. Quand vous joignez un conseil, vous êtes nouveau et inexpérimenté et vous ne savez pas grand-chose. On vous envoie un paquet de choses rapidement et pas de la meilleure façon. Je sens que potentiellement tous les conseils avec lesquels j'ai travaillé peuvent faire du bien meilleur travail que ça. Je n'ai jamais vu cela bien fait, pas une fois. »

« Quand nous avons mis ce conseil sur pied il y a trois ans, la femme d'un membre du conseil, qui avait eu beaucoup d'expérience sur des conseils, est venue et a fait une séance d'un jour. Je ne crois pas que c'était suffisant. »

À peu près un cinquième des participants, néanmoins, ont rapporté qu'ils n'avaient pas reçu de formation, que ce soit avant ou pendant leur mandat actuel au conseil.

« La réponse est vraiment aucune. La seule formation, et je ne sais même pas si j'appellerais ça ainsi, est que nous avons tenu quelques journées de séminaires de cueillette de fonds, en tant qu'organisme, avec quelques consultants. Ils étaient

---

*concentrés sur les membres du conseil, mais il n'y avait pas de formation spécifique pour moi dans mon rôle de président. »*

*« Il n'y a pas réellement de fonds pour de la formation ou pour faire suivre à quelqu'un un cours de leadership ou quoi que ce soit qui tourne autour d'un organisme de consultation. »*

*« Je l'avoue, pas de formation formelle. J'étais employé d'un conseil avant de devenir membre d'un conseil, alors j'avais de l'expérience avec les conseils. J'avais un peu analysé la chose. Et ensuite, moi personnellement. J'ai fait un peu de recherche sur différentes sortes de structures de conseils et les bénévoles. Mais ce n'était pas une formation formelle que ce soit comme membre rémunéré d'un conseil ou comme membre de n'importe quelle organisation avec laquelle j'ai travaillé. »*

## Résumé

Les faits saillants de nos entrevues avec les bénévoles des conseils sont résumés ci-dessous.

- Les bénévoles des conseils sont principalement motivés par le désir de redonner à la communauté, d'avoir un impact sur la direction de l'organisme et de soutenir l'organisme et sa cause.
- La plupart des bénévoles des conseils demeurent engagés dans leurs organismes pour les mêmes raisons qu'ils se sont engagés dès le départ.
- Les objectifs des bénévoles des conseils se rapprochent des objectifs des organismes auxquels ils donnent leurs services et tendent à se rapprocher davantage au fil du temps.
- Les membres des conseils sentent généralement qu'ils ont atteint ou, au moins, travaillent à atteindre leurs objectifs.
- Plusieurs bénévoles des conseils engagés à long terme affirment que leur engagement envers leur organisme s'est approfondi avec le temps.
- Les difficultés à gérer son temps et à gérer les conflits avec les autres membres du conseil sont parmi les problèmes les plus fréquemment cités par les bénévoles des conseils.
- Les réunions mal dirigées, une distribution inégale du travail entre les membres du conseil et les difficultés à atteindre le consensus au conseil sont également des sources de frustration.
- Les bénévoles des conseils sont préoccupés par les problèmes organisationnels comme le financement, le recrutement et la rétention des bénévoles.
- Dans la plupart des cas, les problèmes rencontrés par les bénévoles des conseils n'affectent pas leur désir de continuer à faire du bénévolat.
- La plupart des bénévoles des conseils sont satisfaits de leur efficacité et sentent que leurs contributions sont reconnues.

- 
- Même si la plupart des bénévoles des conseils disent recevoir de la formation pour remplir leurs fonctions, plusieurs aimeraient en recevoir davantage.

## 7. Discussion et recommandations

---

Nous avons mené cette enquête parce que nous voulions fournir aux organismes sans but lucratif et bénévoles l'information qui les aiderait à recruter, retenir et soutenir les bénévoles des conseils. Nos résultats indiquent que les bénévoles des conseils sont plus âgés que les autres bénévoles et qu'ils ont beaucoup d'expérience bénévole. Ils consentent à agir – et à continuer à agir – comme bénévoles de conseils parce qu'ils veulent redonner à la communauté, affecter la direction de l'organisme et soutenir l'organisme et sa cause. Pour la plupart, les bénévoles des conseils se sentent satisfaits de leurs réalisations. Néanmoins, ils rapportent différents problèmes qui affectent leur capacité de réaliser leurs objectifs et plusieurs sentent qu'ils tireraient profit d'une formation accrue.

Nous abordons ci-dessous ce que nous avons retenu de notre analyse des données de l'ECDBP et de nos entrevues avec des bénévoles des conseils à travers le pays. Nous prodiguons également des recommandations aux organismes qui souhaitent recruter, retenir et soutenir les bénévoles de manière plus efficace.

---

1. *Résultat* : les bénévoles des conseils sont plus âgés que les autres bénévoles et ont généralement beaucoup d'expérience bénévole.

*Recommandation*: Même s'ils trouvent des avantages évidents à avoir des bénévoles d'expérience à leur conseil, les organismes devraient envisager le recrutement de jeunes adultes et de personnes qui sont nouvelles au secteur bénévole. Plusieurs adultes dans la trentaine qui ont mis l'accent sur leur carrière et leur famille à l'exclusion d'autres activités pourraient faire d'excellents membres de conseils une fois que ces « premières priorités » sont placées. Les gens qui sont nouveaux dans le secteur sont susceptibles d'apporter des idées et des perspectives nouvelles. Pour recruter de telles personnes, néanmoins, les organismes peuvent avoir besoin de recruter hors de leurs réseaux habituels. Ils pourraient par exemple publiciser le fait qu'ils recherchent de nouveaux membres de conseils (par ex. dans leur site Web, leur infolettre, dans des événements et journaux locaux). Ils peuvent également demander aux gens d'affaires et aux leaders communautaires de leur recommander des candidats.

2. *Résultat* : les bénévoles des conseils sont motivés par le désir de redonner à la communauté, d'affecter la direction de l'organisme et de soutenir l'organisme et sa cause.

*Recommandation*: les organismes devraient communiquer clairement leur vision et leur mission afin que les membres potentiels de conseils comprennent ce que les organisations font et pourquoi. Il est également important d'expliquer aux membres potentiels de conseils comment, à la fois le conseil dans son ensemble et ses membres individuels, contribuent au succès de l'organisme. Les organismes qui recherchent des membres de conseils dévoués devraient envisager le recrutement de donateurs et de bénévoles qui ne siègent pas déjà au conseil. Ces gens ont déjà démontré qu'ils croient en l'organisme et qu'ils ont à coeur son succès. Les organismes qui souhaitent recruter des membres de conseils à l'extérieur de leur réseau habituel devraient mettre l'accent sur les possibilités qu'offre un poste au conseil de redonner à la communauté et d'affecter la direction de l'organisme.

---

3. *Résultat* : Le problème le plus fréquemment rapporté par les bénévoles des conseils est la difficulté d'atteindre un équilibre entre les exigences de leur travail, de leurs familles et de leurs activités bénévoles.

*Recommandation* : afin d'améliorer la rétention, les organismes doivent se montrer honnêtes envers les bénévoles potentiels quant au temps réel requis par un engagement au conseil. Les membres potentiels des conseils devraient être encouragés à être également honnêtes quant à leurs capacités à respecter cet engagement. Il y a peu d'intérêt à recruter des bénévoles de conseils qui ne peuvent donner qu'une heure par semaine quand vous en avez besoin de dix. De même, les individus qui sont déjà engagés dans plusieurs activités différentes ne seront peut-être pas en mesure d'accorder suffisamment d'attention à votre organisme même s'ils en ont l'intention.

4. *Résultat* : plusieurs bénévoles de conseils se sont dits frustrés par les réunions mal dirigées, la distribution inégale du travail parmi les membres des conseils et la difficulté d'atteindre un consensus parmi les membres des conseils.

*Recommandation* : afin d'améliorer l'efficacité des réunions du conseil, les membres individuels du conseil et du conseil dans son entier, les organismes devraient prendre le temps de faire régulièrement des évaluations. Il peut s'agir d'auto-évaluations ou d'évaluations par de tierces parties. *Board Building*, un manuel élaboré par le *Board Development Program of Alberta Community Development* (1999) contient des exemples d'outils pour évaluer les réunions, les membres de conseils et les équipes des conseils.

5. *Résultat* : plusieurs bénévoles des conseils ont confié n'avoir reçu aucune formation et plusieurs de ceux qui en ont reçu l'ont trouvée inadéquate.

*Recommandation* : les organismes devraient s'efforcer de fournir à leurs bénévoles des conseils l'orientation et la formation dont ils ont besoin pour remplir leur rôle efficacement. Tous les nouveaux membres de conseils devraient recevoir de l'information sur la vision, la mission, les valeurs, les activités, les finances, les gens, la structure du conseil et le fonctionnement de l'organisme. Cette information peut être présentée sous forme de manuel ou de séances d'orientation de groupe ou individuelles. Des membres expérimentés de conseils peuvent bénéficier d'ateliers maison ou externes ou de séances de formation. Des retraites peuvent également constituer une forme de développement efficace du conseil.

---

## 8. Références

---

- Abzug, R., et Galaskiewicz, J. (2001). *Nonprofit boards: Crucibles of expertise or symbols of local identities?* *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(1), 51-73.
- Board Development Program of Alberta Community Development. (1997). *Developing job descriptions for board members of nonprofit organizations: A self-guided workbook*. Edmonton: Muttart Foundation.
- Board Development Program of Alberta Community Development. (1999). *Board building: Recruiting and developing effective board members for not-for-profit organizations*. Edmonton: Muttart Foundation.
- Bradshaw, P., Murray, V., et Wolpin, J. (1992). *Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21, 227-249.
- Brudney, J., et Murray, V. (1998). *Do intentional efforts to improve boards really work? The views of nonprofit CEOs*. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(4), 333-348.
- Fletcher, K. B. (1992). *Effective boards: How executive directors define and develop them*. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(3), 283-293.
- Golensky, M. (1993). *The board-executive relationship in nonprofit organizations: Partnership or power struggle?* *Nonprofit Management and Leadership*, 4(2), 177-191.
- Green, J. C., et Griesinger, D. W. (1996). *Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations*. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(4), 381-402.
- Hall, M., McKeown, L., et Roberts, K. (2001). *Canadiens dévoués, canadiens engagés: points saillants de l'enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*. Catalogue no. 71-542-Xf. Ottawa: Statistiques Canada.
- Hall, M. H., de Wit, M., Lasby, D., McIver, D., Evers, T., Johnson, C., et coll. (2005). *Force vitale de la collectivité : faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*. (Catalogue no. 61-533-XWE, édition corrigée). Ottawa: Statistiques Canada.
- Harris, M. (1993). *Exploring the role of boards using total activities analysis*. *Nonprofit Management and Leadership*, 3(3), 269-281.
- Herman, R. D., et Heimovics, R. (1990). *The effective nonprofit executive: Leader of the board*. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2), 167-180.
- Holland, T. P., Leslie, D., et Holzhalm, C. (1993). *Culture and change in nonprofit boards*. *Nonprofit Management and Leadership*, 4(2), 141-155.

Inglis, S., Alexander, T., et Weaver, L. (1999). *Roles and responsibilities of community nonprofit boards*. Nonprofit Management and Leadership, 10(2), 153-167.

Jackson, D. K., et Holland, T. P. (1998). *Measuring the effectiveness of nonprofit boards*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 27(2), 159-182.

Johnston, J.-A. (1995). *Should you join a nonprofit board?* Small Business Reports, 19, 54-57.

Kearns, K. P. (1995). *Effective nonprofit board members as seen by executives and board chairs*. Nonprofit Management and Leadership, 5(4), 337-358.

Kramer, R. M. (1985). *Toward a contingency model of board-executive relations*. Administration in Social Work, 9(3), 15-33.

Murray, V., Bradshaw, P., et Wolpin, J. (1992). *Power in and around nonprofit boards: A neglected dimension of governance*. Nonprofit Management and Leadership, 3(2), 165-182.

Salamon, L. M., et Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester, NY: Manchester University Press, St. Martin's.



Cette publication du Centre de développement des connaissances est également consultable en ligne, ainsi que d'autres publications ou dans une collection spéciale de la bibliothèque Imagine Canada – John Hodgson <[www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca)>.

Le Centre de développement des connaissances fait partie d'Imagine Canada, un organisme national qui intervient en faveur des organismes de bienfaisance, des organismes sans but lucratif et des entreprises dotées d'une conscience sociale du Canada et assure la promotion de leur œuvre au sein de nos collectivités.

**[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)**