

Université de Montréal

Étude de cas par Elaine Taillon

Certificat en gestion philanthropique
Faculté de l'éducation permanente (FEP)

**LA RÉCURRENCE DES ENJEUX DE DOTATION DE RESSOURCES BÉNÉVOLES
QUELLES EN SONT LES CAUSES POSSIBLES?**

Supervisé par Diane Alalouf-Hall
Dans le cadre du cours PHE3020Y intégration professionnelle

Le 22 juillet 2020

TABLE DES MATIÈRES

<i>PRÉAMBULE</i>	3
1. INTRODUCTION	3
2. MÉTHODOLOGIE	5
3. REVUE DE LA LITTÉRATURE	
3.1 Les principaux enjeux de la direction générale d'un OBNL	6
3.2 Le portrait de X et la gestion des bénévoles	8
3.3 La stratégie et le processus de dotation	10
4. ENTREVUES AVEC LES GESTIONNAIRES	
4.1 Les enjeux de la gestion du « nouveau » bénévole	10
4.2 Le rôle et les responsabilités du gestionnaire de bénévoles	13
4.3 La condition clé de succès pour adresser les enjeux et tendances du milieu du bénévolat	15
5. ENTREVUES AVEC LES BÉNÉVOLES	
5.1 Les enjeux de la gestion des bénévoles	15
5.2 L'engagement bénévole	16
5.3 L'expérience bénévole durant le processus de dotation	17
6. SYNTHÈSE ET RÉFLEXIONS	17
7. CONCLUSION	20
8. BIBLIOGRAPHIE	

ANNEXES

QUESTIONNAIRES

PRÉAMBULE

Le contexte auquel nous sommes confrontés (Covid-19) impacte profondément toute la société, incluant les organismes de bienfaisance et la gestion de ses bénévoles. Cette situation extraordinaire n'est que temporaire. Le fait demeure que les OBNL doivent adresser les tendances et les enjeux reliés aux activités de recrutement de bénévoles s'ils veulent augmenter l'efficacité du processus de dotation. Pour cette raison, cette étude ne tient pas compte du contexte pandémique actuel.

1. INTRODUCTION

Le recrutement de bénévoles est devenu une activité très complexe. Dans son rapport « Les tendances et enjeux en 2019 dans le milieu du bénévolat », Katherine Levasseur souligne ainsi les changements qui affectent les efforts de recrutement dans le milieu bénévole auxquels les organismes doivent faire face, entre autres :

- ◆ L'éventail de choix qui s'offre aux bénévoles, incitant les gens à « magasiner » selon leur champ d'intérêt (« JE » décide) ;
- ◆ L'engagement se voulant être plus à court qu'à long terme ;
- ◆ Les différences générationnelles, autant par leurs caractéristiques que pour les raisons de s'impliquer.

La recherche sur le bénévolat au Québec réalisée par le Laboratoire en loisir et vie communautaire de L'UQTR mentionne que: « le recrutement est ressorti comme étant LE principal besoin, LA priorité des organismes »¹. Et pourtant, les statistiques démontrent qu'environ 17 millions de Canadiens ² avaient contribué en heures bénévoles l'équivalent d'à peu près 1 million d'emplois à temps plein par année, la moyenne individuelle de cette contribution se chiffrant à 128 heures au Québec (Stat Can, 2015). **Malgré l'implication citoyenne, les organismes ont encore peine à recruter leurs bénévoles. Ils ont pourtant accès à de multiples études, formations et recommandations d'experts pour les aider à surmonter tous leurs enjeux de recrutement et amorcer les**

¹ Ibid., p. 10.

² Ibid.- 59% des Canadiens âgés de 15 ans et plus.

changements nécessaires pour rehausser leur taux de succès en matière de dotation de ressources bénévoles. Qu'est-ce qui les empêche réellement mettre de l'avant tout leur nouveau savoir et savoir-faire pour répondre à leur principal besoin, leur priorité no 1?

La présente étude est réalisée dans le cadre du cours Intégration professionnelle au Certificat en gestion philanthropique et se concentre sur les enjeux rencontrés par les OBNL en matière de gestion des bénévoles, tout particulièrement sur les activités de préparation à la dotation et d'attraction. Elle cherche à comprendre pourquoi, après plus de 10 ans à parler de ces enjeux et tendances, les organismes ne viennent pas à solutionner, en bonne partie, leurs problèmes de recrutement. Elle fera ressortir que, malgré leur bon vouloir, les gestionnaires de ressources bénévoles auront toujours peine à appliquer les recommandations de Katherine Levasseur (2019, p.26) : investir du temps et une ressource, être visible et mesurer l'impact bénévole. L'étude critiquera également l'approche de gestion adoptée par plusieurs organismes caritatifs de petite et moyenne envergure. Enfin, elle cherche à cerner davantage pourquoi la gestion des ressources bénévoles n'est pas reconnue comme étant une valeur ajoutée pour un organisme.

Son but est donc de faire ressortir **LA ou LES causes** qui viendraient expliquer pourquoi tant d'organismes n'adaptent pas leurs approches, tout spécifiquement celui du processus de dotation de bénévoles, en fonction des nouvelles réalités du milieu.

2. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de recherche se divise en deux étapes :

Revue de la littérature : Environ 35 sources documentaires (livres, articles, études ou rapports disponibles dans la bibliographie) ont été sélectionnées afin d’offrir un tour d’horizon de la littérature ayant abordé les sujets de gestion et de dotation de ressources bénévoles. Les écrits abordent les différentes approches et astuces à mettre en place pour maximiser le retour de l’investissement d’efforts en recrutement dans le milieu du bénévolat.

Enquêtes de terrain: Six entrevues ont été réalisées avec des intervenants-es issus-es de trois organismes à but non lucratif de petites et moyennes envergures afin d’analyser leur expérience en matière de gestion et de dotation de bénévoles. La cueillette de données a été réalisée entre le 24 juin et le 5 juillet 2020 à partir de questionnaires adaptés au rôle de chacun et de l’enregistrement audio des échanges. Les questionnaires utilisés ainsi qu’un sommaire du profil des organismes et des répondants sont disponibles dans l’annexe.

Tous les intervenants-es ont attesté avoir pris connaissance de l’engagement de confidentialité garantissant la confidentialité des personnes, à n’utiliser les renseignements confidentiels fournis que pour ce travail académique, à ne révéler aucune information confidentielle à moins d’y être dûment autorisé et à ne conserver aucun renseignement transmis ou recueilli dans le cadre du travail. Ainsi, dans le respect de cet engagement, les noms des bénévoles ne seront pas divulgués. Ils sont désignés sous l’épellation « **bénévole A, B ou C** ». Une gestionnaire d’OBNL a également demandé à garder l’anonymat; elle est référée comme étant « **Directrice générale adjointe (DGA)** ».

Je remercie les personnes qui, lors de ces entretiens privés d’une heure, ont répondu avec beaucoup de générosité à mes questions :

- ◆ **Katherine Levasseur**, Directrice générale au **Centre d’action bénévole de Sherbrooke** (CABS), dont l’étude « Tendances et enjeux dans le milieu du bénévolat 2019 » fut utilisée comme point de départ pour cette recherche. Les propos de Katherine jettent plus de lumière sur la ou les causes probables repoussant la pleine réalisation de stratégies de dotation de bénévoles par les

OBNL. Le CABS est un centre de développement, de concertation et de soutien de l'action bénévole auprès de la communauté sherbrookoise, qui réalise sa mission avec l'appui de ses trois employés et d'une quinzaine de bénévoles ponctuels.

- ◆ **Anne Gomis**, Chargée du réseau des 320 bénévoles à **La Maison des enfants de l'île de Montréal** qui, encadrés par ses huit employés, réalisent la mission de La Maison : « favoriser l'épanouissement des enfants âgés de 5 à 12 ans par l'écoute, l'expression et le jeu ». Le point de vue de Anne fait ressortir l'importance de prendre soin des bénévoles et de les considérer comme étant des partenaires.
- ◆ La **Directrice générale adjointe d'un OBNL** qui, avec les dons du cœur de ses 100 bénévoles et de son personnel, offre des soins de santé adaptés à chacun des enfants. Le point de vue critique de la DGA alimente la réflexion sur les rôles et les pratiques généralement adoptées en matière de gestion des bénévoles.
- ◆ Et les **trois bénévoles de La Maison des enfants de l'île de Montréal**, deux y étant toujours engagés, qui confirment que l'application des recommandations émises par les experts aiderait au recrutement et à la rétention des bénévoles.

Enfin, il importe de souligner que mes recommandations et conclusions sont alimentées par mes propres expériences à titre de bénévole au sein de divers organismes, incluant celle d'administratrice au CA d'un organisme offrant des services de soutien à la communauté montréalaise, et mon expérience professionnelle à titre de conseillère principale en gestion du changement au sein de grandes entreprises.

3. REVUE DE LA LITTÉRATURE

3.1 Les principaux enjeux de la direction générale d'un OBNL

K. Levasseur (2019, p.9) expose cinq principaux enjeux : l'arrivée des baby-boomers à la retraite et celle des programmes d'implication en milieu scolaire, l'implication bénévole soutenue par l'employeur, le nombre de lieux d'implication et de causes, ainsi que la technologie.

Elle ajoute à cette liste deux nouvelles tendances, la responsabilité sociale et le microbénévolat. E. Katsof (2019) du Groupe Osborne, soulève sensiblement les mêmes

points que K. Levasseur, et y ajoute entre autres l'importance d'accorder du budget pour développer des compétences en leadership, et celle d'appliquer de façon soutenue les meilleures pratiques en gestion des ressources humaines.

Pour faire face à ces nombreux défis, E. Katsos (2019) affirme que les leaders des OBNL devront avoir ou recevoir une formation combinée en gestion des affaires et en philanthropie. S. Parent, d'Espace OBNL dépeint le rôle d'un gestionnaire d'OBNL³ comme étant le summum de la polyvalence en matière de gestion, un Leader qui travaille dans un contexte où la gestion des ressources humaines, composées d'employés et de bénévoles, s'avère complexe.

Il est clair que la direction générale (DG) d'un OBNL est confrontée à régler des enjeux multiples et très complexes, exigeant une maîtrise de la gestion de toutes les ressources d'un organisme. La [cartographie des connaissances](#) requises⁴ pour s'acquitter de ces responsabilités résume en un clin d'œil la polyvalence exigée pour être un bon gestionnaire dans un OBNL. La Revue *RH* (2019) en dit d'ailleurs ceci :

« La cartographie de connaissances créée par Espace OBNL a de quoi donner la « frousse » à quiconque aspire à gérer une fondation ».

Les écrits consultés mettent beaucoup d'emphasis sur les tendances et enjeux du recrutement, proposant stratégies et solutions pour les adresser, et peu sur une des causes possibles du manque de temps pour recruter : la non-reconnaissance de la profession de gestionnaire de bénévoles. Il est donc pertinent de se questionner sur le comment pour un DG, surtout au sein d'un petit ou moyen organisme, de trouver le temps d'adapter son processus de dotation en fonction de ces tendances et enjeux, de recruter de façon proactive et prioritaire, tout ceci en s'acquittant des responsabilités qui lui incombent.

³ Parent, S. (s. d.). Qu'est-ce qu'une directrice générale d'OBNL. Consulté à l'adresse <https://www.espaceobnl.ca/fr/news-container/qu-est-ce-qu-une-directrice-generale-d-obnl>.

⁴ Espace OBNL. (s. d.-a). *Cartographie de connaissances* <https://www.espaceobnl.ca/fr/telechargements/complexe-la-realite-d-un-gestionnaire-d-obnl-1>.

3.2 Le portrait de, et la gestion des bénévoles

Pour bien comprendre l'acte bénévole, il nous faut tenir compte de nombreux facteurs : démographiques, socioéconomiques, comportementaux, etc. Il nous faut de plus considérer les informations nécessaires au développement d'une stratégie de dotation de bénévoles, telles que la principale raison de ne pas en faire ou de ne pas faire plus de bénévolat, ou encore celle du choix de « sa cause bénévole » (Stat Can, 2015).

Un bénévole est quelqu'un qui donne, volontairement et sans rémunération, son temps et ses capacités, au service d'une cause, d'une organisation ou d'une personne pour accomplir une fonction ou une tâche. En retour, il recherche la satisfaction d'être utile, de réussir et d'avoir du plaisir avec les autres⁵. Les bénévoles se regroupent sous deux portraits types: le « Traditionnel » qui s'implique régulièrement et qui se rend toujours disponible, et le « Nouveau » qui ne s'engage qu'à court terme pour une cause qui le touche, et ce sans obligation de sa part. Le CAB Drummond (2014) recommande d'ailleurs d'adopter des approches différenciées selon les nombreux visages du bénévole.

Le regard posé sur le travail bénévole est malheureusement teinté de paradigmes. K. Levasseur (2019, p.25) parle de la connotation plus ou moins positive du terme « bénévole », proposant plutôt d'adopter des termes tels que partenaire ou engagement bénévole, ceci afin de mieux refléter la place qui doit être accordée au bénévole dans un organisme. Dans son bulletin de février 1999, J.S. Ellis résume le tout en ces termes : « *You get what you pay for* » et y ajoute que ce paradigme est encore trop alimenté par les bénévoles eux-mêmes, qu'il incombe aux gestionnaires de l'adresser. Il est intéressant de noter qu'à la page 11 de son guide sur la gestion des bénévoles, le CAB Drummond invite les organismes à réfléchir sur la perception qu'ils nourrissent par rapport aux bénévoles.

Le défi est de satisfaire les bénévoles tout en s'assurant de répondre aux besoins de l'organisation.

⁵ Source :

https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw045a.afficher_detail_form_reponse?owa_no_site=1847&owa_bottin=&owa_no_fiche=101&owa_no_form_reponse=49025&owa_aperçu=N&owa_imprimable=N&owa_fenetre_surgissante=O&owa_no_champ_selectionne=&owa_no_choix_selectionne=&owa_lettre=%25&owa_no_page=1

S. Parent avance que, compte tenu du niveau de connaissances requises et de l'importance à donner à l'action bénévole⁶, la responsabilité de la gestion d'un programme de bénévolat doit être dédiée à une ressource et que ce rôle doit être reconnu dans l'organisme. Il considère que la gestion des bénévoles est encore considérée comme :

Une de ces fameuses « tâches connexes », une responsabilité assignée à une coordonnatrice qui devait s'en charger en plus de son travail régulier, et sans vraiment recevoir de formation spécifique n'y avoir de budget pour la mise en place d'outils de gestion.⁷

M.A. Spears de KCI Montréal écrit dans son bulletin de 2015⁸ que:

Les OBNL, dans leurs efforts de maintenir leurs coûts opérationnels aussi bas que possible, classent plusieurs fonctions dans la catégorie *bonnes à avoir si seulement on avait les fonds nécessaires*.

Elle ajoute que les CA ne reconnaissent pas le niveau de compétences et de connaissances qu'exige la gestion de bénévoles, alimentant le paradigme des employés face au rôle du bénévole. KCI Montréal rapporte aussi les propos de M. Macdonald⁹, PDG d'Imagine Canada qui souligne que d'avoir des professionnels en RH aux CA a ses limites et que les responsabilités d'un Comité RH¹⁰ sont définies dans un cadre de gouvernance.

Les experts avancent ainsi que la profession de gestionnaire n'est pas reconnue, que le rôle du bénévole est alimenté par des paradigmes, que d'avoir des experts en RH siéger sur un CA est loin d'être suffisant pour adresser ces constats. Les organismes doivent aussi satisfaire autant leurs besoins que ceux de leurs bénévoles, mais n'allouent pas le budget nécessaire au rôle de gestionnaire de bénévoles. Quelles sont donc la ou les

⁶ Comprendre le rôle du gestionnaire, consulté à <https://www.desjardins.com/coopmoi/entreprises/fiches-conseils/comprendre-role-gestionnaire-benevoles/index.jsp>.

⁷ <https://www.espaceobnl.ca/fr/nouvelles/51450>.

⁸ KCI. (2015). Attirer, former et retenir le talent. *Philanthropie en perspective - Bulletin trimestriel : Bulletin 1*, 1. Consulté à l'adresse https://kciphilanthropy.com/wp-content/uploads/2015/01/2015_Q1_KCI_FR_Trends-KCI-En-Perspective-Bulletin-1-2015-Attirer-retenir-et-former-le-talent.pdf.

⁹ Ibid., p. 2.

¹⁰ Guide de référence de l'ENAP sur les devoirs et responsabilités d'un CA d'un Comité des RH; p.22 .

causes qui expliquent ce choix stratégique ? Ne va-t-il pas à l'encontre du fait que les organismes expriment le recrutement comme étant leur priorité?

3.3 La stratégie et le processus de dotation

Le processus de dotation vise à fournir à une organisation le personnel compétent dont elle a besoin, à court ou à long terme. Il comprend 4 étapes, préparation à la dotation, attraction, sélection et acquisition, qui sont subdivisées en 9 activités¹¹. La littérature regorge d'une multitude de méthodes et outils à utiliser pour développer et mettre en œuvre une stratégie de dotation. On y retrouve les conseils pratiques de Kim Fuller dans le bulletin Phil, août 2015 ¹²sur comment rejoindre toutes les générations, ou les idées de Basil Sadiq, contributeur au blog VolunteerMatch¹³ pour promouvoir l'organisme, citant comme exemple Movember. *The Essential Guide to Managing Volunteer at NonProfit*,¹⁴ Leslie Beckridge de NonprofitHR¹⁵ et J.S. Ellis¹⁶ soulèvent l'importance de réaliser des activités préparatoires à la mise en œuvre de la stratégie de dotation, dont celle du positionnement de la marque de l'organisme.

Les gestionnaires doivent savoir comment appliquer ces méthodes, ces outils et tactiques afin de réaliser la stratégie de dotation de bénévoles. L'offre de formation en matière de gestion de bénévoles est très large, reste à valider si celle-ci est adaptée aux réalités et enjeux de gestion de bénévoles (vs employés).

La littérature mentionne aussi la qualité de l'encadrement qui doit être donné à la ressource bénévole, surtout « dans un contexte où les employés se font rares, les bénévoles deviennent plus qu'essentiels. »¹⁷. J.S. Ellis parle aussi de l'importance d'avoir

¹¹ Bourdhis, A. (Éd.). (2013). *Recrutement et sélection du personnel* (2e éd.). Montréal, Canada : gaetan morin éditeur ltée., p.XII.

¹² Phil. (2015). 6 conseils pour rejoindre les générations X et Y tout en augmentant votre portée. Consulté à l'adresse <https://phil.ca/fr/6-conseils-pour-rejoindre-les-generations-x-et-y-tout-en-augmentant-votre-portee/>.

¹³ Sadiq, B. (2016, octobre). 4 Unusual Ways to Attract Volunteers To Your Nonprofit - Engaging Volunteers. Consulté à l'adresse <http://www.volunteerpowers.com/articles/7Sins.asp>.

¹⁴ Johnson, T. (2019). *The Essential Guide to Managing Volunteers at Your Nonprofit*, Chapter 2 : Volunteer Recruitment - VolunteerPro. Consulté à l'adresse <https://volpro.net/managing-volunteers/volunteer-recruitment>.

¹⁵ Nonprofit HR. (2019). Talent Retention Practices. Consulté à l'adresse <https://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2019/06/Nonprofit-HR-Talent-Retention-Survey-Findings-2019-.pdf?eid=4KpYBii6F%2FdiKcfR3meDWw%3D%3D>.

¹⁶ Ellis, S. J. (s. d.-a). Barriers to Volunteering : Hidden Messages in Your Recruitment - Energize : Especially for leaders of volunteers. Consulté à l'adresse <https://www.energizeinc.com/art/barriers-volunteering-hidden-messages-your-recruitment>.

¹⁷ Parent, S., & Espace OBNL. (s. d.). Les OBNL dans un contexte de plein emploi. Consulté à l'adresse <https://www.espaceobnl.ca/fr/news-container/les-obnl-dans-un-contexte-de-plein-emploi>.

des indicateurs pour mesurer entre autres la performance de la stratégie de dotation et l'impact de l'acte bénévole sur ses bénéficiaires¹⁸. L'importance des communications marketing des OBNL est aussi soulevée dans les propos de M. Oliveira dans le bulletin de février 2019 de Imagine Canada,¹⁹ mentionnant que les communications doivent servir toutes les activités de l'organisme, pas seulement celle de collecte de fonds.

Une refonte du processus de dotation est nécessaire pour répondre aux particularités des bénévoles déjà en place (les « Traditionnels ») et à celles des « Nouveaux ». Ceci implique donc d'acquérir de nouvelles connaissances, d'adopter de nouvelles aptitudes et de revoir les pratiques en gestion des ressources humaines (employés et bénévoles), en communication interne et externe, et plus.

Le manque de budget, de ressources ou de savoir-faire sont les raisons mentionnées par les OBNL pour ne pas développer et réaliser leur stratégie de dotation de bénévoles selon les meilleures pratiques. La question se pose ici : si la dotation de bénévoles est un enjeu majeur pour les OBNL, qu'est-ce qui les empêche de trouver des solutions aux contraintes de ressources et de connaissances ?

4. ENTREVUES AVEC LES GESTIONNAIRES

4.1 Les enjeux de la gestion du « nouveau » bénévole

K. Levasseur rapporte les propos d'un expert qui prédit la disparition du terme « bénévole », le « nouveau » y associant l'obligation d'aider (mentalité chrétienne) alors qu'il veut aider par choix, être accueilli tel qu'il est, avec ses compétences et ce, pour avoir un impact sur son environnement. Elle identifie la tendance du bénévolat « ponctuel » comme étant l'enjeu majeur auquel ont à faire face les organismes depuis les 5 dernières années. Les OBNL doivent s'adapter aux préférences du « nouveau » bénévole et dorénavant (1) penser en termes d'implication ou d'engagement bénévole, non pas en termes de bénévolat, (2) connaître personnellement chacun de ses bénévoles, et (3) revoir l'organisation du travail pour satisfaire chaque bénévole. L'investissement de temps requis pour assurer une gestion des bénévoles saine et

¹⁸ Ellis, S. J. (s. d.-b). But Everyone Knows... The Case for Prospective Volunteers - Energize : Especially for leaders of volunteers. Consulté à l'adresse <https://www.energizeinc.com/art/everyone-knows-case-prospective-volunteers>.

¹⁹ Oliveira, M., & Imagine Canada. (2019). La communication marketing des OSBL : au-delà des collectes de fonds. Consulté à l'adresse <https://www.imaginecanada.ca/fr/360/la-communication-marketing-des-osbl-au-dela-des-collectes-de-fonds>.

soutenue devient donc LA condition de succès à ces changements; les OBNL affirment toutefois ne pas disposer du temps nécessaire pour entreprendre une refonte organisationnelle.

Selon la DGA, les enjeux des OBNL diffèrent entre le régional et la Métropole. Elle cible ainsi le positionnement distinctif d'un OBNL sur le marché montréalais comme étant l'enjeu majeur de recrutement de bénévoles. La DGA arrive aussi au même constat que K. Levasseur à savoir que l'évolution du bassin de bénévoles pousse les gestionnaires à revoir leur approche de travail et à reconnaître les bénévoles comme une des forces vives de l'organisme, avec un apport bien au-delà des heures et du travail manuel. Ce changement implique d'adopter une attitude d'humilité beaucoup plus grande, souligne la DGA, car gérer sans lien hiérarchique, mais plutôt moral un bénévole formé ou un bénévole expert est très confrontant et inconfortable. La DGA nous rappelle que la position de la direction générale dans l'organisme est d'autant plus complexe que les membres du CA sont également des bénévoles.

Anne Gomis, de La Maison des enfants, identifie deux enjeux majeurs auxquels font face les OBNL : comment se démarquer parmi « l'immense offre » et la difficulté à retenir les bénévoles qui ne veulent s'engager qu'à court terme. La Maison fait constamment face à cet enjeu, la majorité de ses programmes exigeant de ses bénévoles un engagement assidu et prolongé. Étant souvent appelée à combler le manque de ressources bénévoles au programme Accueil, A. Gomis ne peut investir le temps nécessaire pour adresser ces enjeux; elle qualifie d'ailleurs son travail de recrutement de réactif plutôt que de pro actif.

En 2018, un sondage réalisé auprès des membres du CABS chiffrait que 80% d'entre eux allouaient 10 heures semaine à la gestion des bénévoles, soit 50% de moins qu'en 2011. Cette baisse a pour effet d'augmenter le temps consacré à la gestion de crises et de priorités, diminuant ainsi celui qui devrait être investi à élaborer et déployer une stratégie de dotation. Les recruteurs travaillent ainsi en mode « réactif »²⁰. Allouer un poste budgétaire à la gestion des bénévoles est, selon K. Levasseur, la solution pour réduire les impacts négatifs des enjeux de dotation. Elle ajoute que l'éducation du CA sur la

²⁰ Les formations en gestion de crise et de priorités offertes par le CABS sont très populaires auprès des responsables de bénévoles, alors que la demande était plutôt axée vers la gestion des bénévoles il y a + ou - 10 ans.

pratique de la gestion de ressources bénévoles et de sa plus-value est un pré requis à l'obtention d'un tel budget.

4.2 Le rôle et les responsabilités du gestionnaire de bénévoles

La DGA considère que de confier les responsabilités de gestion des bénévoles à une seule personne (pivot central) est une erreur. Elle est d'avis que le gestionnaire ou coordonnateur ne peut gérer de la même façon les bénévoles attirés à la levée de fonds, à la campagne publicitaire ou à la cuisine, les profils et personnalités de chaque rôle étant totalement différents. L'approche actuellement adoptée par la majorité des OBNL de moyenne et grande envergure, pour gérer leurs bénévoles, n'est donc pas, selon elle, adaptée aux nombreux et différents rôles qu'ils assument. Elle opte pour la décentralisation des responsabilités de gestion des bénévoles couplée avec une coordination centrale responsable d'en assurer l'intégrité et la cohérence au sein de l'organisme.

Une des responsabilités d'un gestionnaire de bénévoles est la mise en place d'indicateurs de mesure de l'engagement bénévole. La DGA privilégie la reconnaissance comme mesures quantitatives et qualitatives de l'engagement bénévole, spécifiant qu'elles doivent être propres à chacun des bénévoles, ceux-ci n'attachant pas tous la même importance à l'impact de leur travail. Le gestionnaire doit ainsi s'investir à connaître chacun des bénévoles pour adopter la meilleure stratégie de reconnaissance en fonction de chaque personne ou groupe de personnes. La DGA juge aussi que des indicateurs de mesure doivent être mis en place pour démontrer en quoi l'apport des bénévoles contribue aux succès des organismes.

À La Maison, les données quantitatives sont facilement comptabilisables, nous dit A. Gomis, mais celles pour mesurer la qualité de l'engagement bénévole ou son impact restent à développer, si faisable. Elle en conclut d'ailleurs que cet élément semble être un maillon faible pour la grande majorité des organismes.

Le gestionnaire est également responsable du déploiement des activités de dotation. Les processus mis en place à La Maison des enfants et l'organisme où la DGA a travaillé sont bien appliqués; l'étape post-bénévolat n'est toutefois pas appliquée à La Maison. Ces deux organismes accordent une grande importance aux sessions d'information et aux

entrevues individuelles. Sur ce point, la DGA souligne que leurs bénévoles étaient soigneusement choisis et formés, la charge émotionnelle de leurs actes étant très importante, leurs impacts souvent peu perceptibles.

Les demandes de bénévoles sont surtout annoncées sur les réseaux sociaux. La Maison s'affiche sur plusieurs sites Facebook pour cibler des profils spécifiques, l'utilisation de réseaux comme celui du CABM ou d'un Arrondissement servant au recrutement de profils généraux. La DGA est d'avis que les organismes auraient tout intérêt à transiger davantage par les réseaux communautaires, « reflet de notre société multiculturelle et de sa talentueuse richesse ».

Le rôle de gestionnaire de ressources bénévoles est complexe et fait appel à beaucoup de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Le milieu de la formation offre une multitude de cours susceptibles de répondre aux demandes du milieu du bénévolat. La DGA qualifie l'offre de formation en gestion de ressources bénévoles comme étant bonne, mais considère que les offres disponibles sur le marché se ressemblent toutes et qu'elles sont non distinctives au bénévolat.

Depuis quelques années, le contenu des cours offerts par le CEBS est passé du niveau stratégique à celui de tactique, « donne-moi le truc ». Malgré le fait que les apprenants ressortent des cours avec les notions et les outils nécessaires pour bien réaliser leur rôle, ils ne savent pas tous les appliquer à leurs réalités. Le curriculum de formation des CAB de Sherbrooke, Montréal et Québec entre autres, comble ce manque en offrant des services d'accompagnement à leurs membres. K. Levasseur souligne encore ici les limites budgétaires des organismes comme étant un frein à l'apprentissage des gestionnaires. Fait à noter, elle constate une hausse de demande de formation en gouvernance d'OBNL.

A. Gomis considère que les quelques formations et sessions de codéveloppement qu'elle a suivies au CABM et Accès Bénévolat étaient adaptées aux situations qu'elle vivait à La Maison. Des contraintes budgétaires freinent l'inscription à des cours en gestion de bénévoles pour le personnel de l'organisme; ce poste budgétaire est toutefois plus élevé cette année comparativement aux années antérieures.

4.3 La condition clé de succès pour adresser les enjeux et tendances du milieu du bénévolat

Aux dires de K. Levasseur et de la DGA, le CA et la direction doivent reconnaître le bénévole comme étant une ressource essentielle et inestimable pour l'organisme, non plus « comme des bras, qui donnent de leur temps gratuitement, comme des éplucheurs de patates », dit la DGA. Ils doivent aussi inclure dans leur planification stratégique des objectifs et activités spécifiques à la pratique de la gestion des bénévoles. Cette prise de conscience devient, selon elles, le pré requis à tout changement organisationnel et opérationnel que l'organisme devra conduire pour adresser les perpétuels enjeux du recrutement de bénévoles. Pour y arriver, la Direction générale devra sensibiliser le CA sur les impacts des actes bénévoles au sein de l'organisme et l'amener à lui faire reconnaître en quoi ils contribuent à son rendement.

La Direction générale devra néanmoins composer avec deux éléments :

1. Le fait que les membres du CA sont eux-mêmes des bénévoles, souligne K. Levasseur, et selon la DGA
2. La présence d'enjeux de gouvernance au sein de bon nombre de CA, dont l'absence de mécanismes de renouvellement ou d'évaluation, rendant impossible la mesure de l'engagement bénévole (le CA n'évaluant pas son propre rendement).

5. ENTREVUES AVEC LES BÉNÉVOLES

5.1 Les enjeux de la gestion des bénévoles

Bénévole « A » identifie le manque d'argent comme l'enjeu majeur auquel les organismes sont confrontés, les freinant dans leur capacité à se faire connaître de la population. Elle est d'avis qu'une personne irait aider si on lui demandait et que la première étape à franchir pour avoir des bénévoles est « juste de se faire connaître ». Bénévole « C » identifie également le manque de ressources des organismes pour réaliser une activité ou se faire connaître, tout spécialement ceux du milieu communautaire. Elle dit perdre de sa motivation lorsqu'on lui répond « ça coûte trop cher ». Ces deux bénévoles donnent des exemples et proposent des solutions en vue d'adresser cet enjeu.

Bénévole « B » cible le manque de personnel comme obstacle majeur au recrutement et à la rétention des bénévoles, expliquant qu'ayant peine à accomplir tout leur travail, les employés « garrochent les tâches » aux bénévoles. Pour elle, le personnel doit être « disponible intérieurement » pour travailler avec ses bénévoles.

Le manque de ressources financières et humaines est identifié comme étant les enjeux majeurs auxquels sont confrontés les organismes en matière de gestion des bénévoles. Bénévole « C » est d'avis que le CA et la direction générale doivent amorcer une « réflexion organisationnelle » pour venir à adresser cet obstacle, et que la disposition pour le faire prend source dans la culture de l'organisme.

5.2 L'engagement bénévole

Nos bénévoles sont unanimes : c'est la notion de don de soi, la motivation intrinsèque qui alimente leur engagement. « Ça vient de moi si ça me tient à cœur », dit bénévole « A ». Le sentiment d'appartenance et donc d'engagement des bénévoles « A » et « B » à La Maison est cultivé par son personnel sympathique qui prend soin des bénévoles autant que des enfants. Bénévole B explique que l'implication humaine de son personnel à réaliser la mission de l'organisme crée chez elle le désir « de ne pas les laisser tomber ».

Les motivateurs de Bénévole « C » étaient très personnels. Elle s'est réalisée en trouvant un pont entre son action bénévole et son domaine d'études. Elle a mis fin à son engagement bénévole après un an, avouant avoir « fait le tour » de ce qu'elle désirait apprendre. « La communauté est très large, je peux aller voir ailleurs », ajoutant qu'elle aime changer et cherche continuellement à apprendre.

Les trois intervenants sont d'accord à dire que le bénévole est une ressource essentielle à la pérennité d'un organisme, sans qui il ne peut « fonctionner ». Le bénévole est ainsi une personne qui veut rendre service, en accord avec ses passions et ses intérêts, qui veut être valorisée dans et par son action bénévole, et qui est prête à aider autrui et un organisme qui lui tient à cœur à avoir du succès. Pour soutenir l'engagement à long terme de ses bénévoles, les organismes doivent leur offrir un milieu où il fait bon être, où prendre soin d'eux fait partie de leurs valeurs, nous dit « A ».

5.3 L'expérience bénévole durant le processus de dotation

Les trois bénévoles ont suivi les étapes préparatoires au recrutement, l'intérêt de l'un se confirmant lors d'une rencontre individuelle avec la chargée des bénévoles. Bénévole « C » confirme que personne n'a pris soin de discuter avec elle des raisons motivants la fin de son engagement, encore moins de trouver comment la retenir : « on n'a jamais essayé de me garder ».

Les bénévoles ne sont pas mis à contribution pour participer aux efforts de recrutement, « B » se questionnant à savoir pourquoi l'organisme ne fait pas appel à eux pour en recruter d'autres. Tous affirment avoir fait leur propre recherche pour cibler l'organisme qui répondait à leurs besoins et à leurs attentes.

Quant aux mesures quantitatives de leurs actes bénévoles, elles leur sont facilement disponibles. Les bénévoles disent trouver eux-mêmes l'impact qualitatif de leurs actes, par exemple :

- ◆ Lorsqu'un enfant adresse une lettre à son nom, ceci confirme au bénévole qu'il a su créer un lien de confiance avec cet enfant ;
- ◆ Lorsque les bénévoles entendent le personnel dire « les enfants trouvent que les dessins sont *wonderful !* » ;
- ◆ Lorsqu'un enfant demande d'être avec - ou vient volontairement vers- le bénévole, lui donne un câlin sans raison apparente, ou
- ◆ Lorsqu'un professeur lui dit merci, remarquant une différence de comportement chez l'enfant après qu'il se soit confié au bénévole.

6. SYNTHÈSE ET RÉFLEXIONS

Les propos des gestionnaires et des bénévoles confirment ce que les experts nous disent : (1) la différenciation est LA solution à appliquer si un OBNL désire se faire connaître et ressortir du lot pour attirer des bénévoles et (2) les OBNL doivent s'adapter aux besoins des « nouveaux bénévoles », au risque de ne pouvoir les attirer ou maintenir leur engagement à plus long terme. Les propos mettent aussi en lumière la faible valorisation de l'apport des bénévoles par la direction, soit les gestionnaires et le conseil d'administration. Les nombreuses recommandations, stratégies et tactiques proposées par les experts adressent ces constats et convergent vers trois initiatives stratégiques à adopter en vue d'adresser les enjeux et tendances du milieu du bénévolat :

- ◆ Dédier une ressource à la gestion des bénévoles.
- ◆ Adapter les stratégies et plans de recrutement en fonction des tendances du milieu.
- ◆ Mesurer l'impact de l'acte bénévole, le partager à toutes les parties prenantes pour en faire reconnaître sa plus-value.

Pour assurer le succès de la réalisation de ces stratégies, les directions doivent avant tout reconnaître à sa juste valeur la profession de gestionnaire de bénévoles et déclarer la ressource bénévole comme étant la force motrice qui fait vivre l'organisme. Il incombe aux directions générales de faire valoir à leur CA l'importance de remplir cette condition à défaut de quoi les gestionnaires d'OBNL continueront à justifier la source de leurs problèmes de gestion et de dotation de bénévoles par un manque de temps et d'argent, ce qui n'est pas le cas.

Les enjeux soulevés par K. Levasseur et E. Katsof s'apparentent à ceux des OABL : toutes les organisations doivent faire plus avec moins de ressources (temps et budget), se démarquer de la concurrence, assurer la relève, s'adapter au marché, ajuster son approche de gestion aux différences générationnelles, etc.. Le but principal d'un OBNL est de fournir un service à la communauté, en investissant du temps plutôt que de l'argent, alors qu'une compagnie existe pour faire des profits et se développer.²¹ Ce qui les distingue tout particulièrement est leur source de financement; les défis de flux de trésorerie sont toutefois omniprésents chez l'un comme chez l'autre. Gérer une organisation exige la maîtrise des pratiques en gestion organisationnelle et opérationnelle. S. Parent compare un OBNL à une PME, et je suis entièrement en accord avec lui.

Les OBNL peinent à combler leur besoin de recrutement, ne trouvant pas de solutions à leurs contraintes de ressources. Une direction générale compétente en gestion des affaires verrait à diagnostiquer la situation et émettrait des recommandations à son CA dans le but d'inclure la gestion des ressources bénévoles comme l'une des priorités stratégiques de l'organisme. Le manque de ressources financières, humaines ou

²¹ Source : http://wwa-entrepreneuriat.uqam.ca/upload/files/2014_10_07_Entreprise_privée_sociale_et_OBNL_quelles_différences.pdf.

matérielles devient ainsi pour la DG, non plus une excuse aux problèmes de gestion de bénévoles et de processus de dotation, mais un impact sur les résultats de l'organisme.

De croire toutefois qu'un organisme de petite ou moyenne envergure puisse compter sur une équipe de gestion chevronnée est utopique, d'autant plus qu'il doit composer avec un financement limité, donc des salaires peu concurrentiels par rapport au OABL. Ceci nous amène au propos de la DGA à savoir que l'équipe de gestion doit faire preuve d'humilité. Celle-ci doit se laisser aider et accepter que de gérer en fonction du milieu d'interventions n'est pas un prérequis en soi pour gérer une organisation.

Ce projet de recherche visait à chercher la réponse à cette question : qu'est-ce qui empêche réellement les OBNL à mettre de l'avant tout leur nouveau savoir et savoir-faire pour répondre à leur principal besoin, leur priorité no 1, le recrutement de bénévoles?

Considérant :

- ◆ Que la gestion d'un OBNL exige des compétences en gestion des affaires et philanthropiques;
- ◆ Que les organismes doivent composer avec des contraintes de ressources;
- ◆ Que les gestionnaires doivent faire preuve de plus d'humilité, et
- ◆ Considérant l'énoncé de l'UQTR selon lequel un organisme doit compléter des prérequis aux gestes de recrutement,

Il est plausible d'identifier LA cause qui viendrait expliquer pourquoi tant d'organismes ont toujours peinent à recruter leurs bénévoles comme étant:

- ◆ Aucun engagement du CA à qualifier cet enjeu de majeur pour l'organisme donc, d'admettre que l'acte bénévole EST essentiel à la vie et la survie de l'organisme.

Cette cause prend source dans la culture de l'organisation. Continuer à investir temps et argent pour régler les effets ou symptômes du problème de dotation de bénévoles au lieu d'en adresser la cause principale est en soi un mauvais investissement.

7. CONCLUSION

Pour amorcer un changement, il nous faut d'abord prendre conscience de l'état de la situation dans laquelle l'on se retrouve pour ensuite désirer l'améliorer. Ce n'est que lorsque ces deux étapes sont complétées que l'on peut acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à notre transition vers une situation améliorée. La principale condition au succès d'une telle démarche est l'engagement des exécutifs. J'ai vu maintes organisations dont les projets ont échoué non pas à cause du manque d'engagement de leurs gestionnaires, mais bien à cause du non-engagement des exécutifs (note : ce qui est dit et fait sont deux choses différentes, faisant ici référence à *Walk the Talk!*) . Il incombe aux directions générales de faire valoir à leur CA l'importance de leur engagement pour faire évoluer l'organisme. Mais de faire porter la responsabilité d'initier une telle démarche auprès du CA à la DG risquerait d'être lourd de conséquences, surtout si des lacunes de gouvernance sont présentes au sein de l'organisme. Entreprendre une démarche de changement de culture organisationnelle requiert une expertise; la DG aurait intérêt à se faire accompagner par un bénévole d'affaires spécialisé en gestion des affaires et du changement pour mener à bien un tel projet. Et pourquoi pas également pour combler des besoins pressants en gestion et dotation de ressources bénévoles?

Je suis portée à croire qu'une majorité de CA ne possède aucune connaissance en gestion organisationnelle et opérationnelle. À ma connaissance, ces sujets ne sont pas traités dans les formations offertes aux administrateurs, se concentrant plutôt sur la Gouvernance d'un organisme. J'ai vécu une telle situation alors que le président du CA sur lequel je siégeais m'a poussé à démissionner, mon approche en gestion de projets pour concrétiser un plan d'action stratégique réalisé au coût de 30k\$ menaçait les compétences de la DG. Je suis d'avis que les administrateurs devraient avoir un minimum de connaissances en gestion des affaires pour mieux cibler les priorités stratégiques et assurer la réalisation du plan d'action qui en découle.

Une profonde réflexion sur la valeur inestimable des bénévoles et de leurs impacts sur le succès de l'organisme à réaliser sa mission est un *must* pour toutes les directions d'OBNL, sans quoi nous nous poserons la même question dans 10 ans et arriverons aux mêmes constats. Et selon moi, la responsabilité ultime de déclencher une telle réflexion revient aux CA.

III. QUESTIONNAIRES

Sujet de l'étude

*Projet de recherche menée par Elaine Taillon dans le cadre de l'obtention du Certificat en gestion philanthropique de l'UdeM
Supervision par Diane Alalouf-Hall, responsable du cours PHE 3020Y*

L'activité bénévole au Canada équivaut à près d'un million d'emplois à temps plein par année. La moyenne individuelle de la contribution du bénévole se chiffrait à 154 heures, alors qu'au Québec elle est de 128 heures.²² Ce portrait semble positif.

Par ailleurs, plusieurs écrits et présentations, dont la « Recherche sur le bénévolat au Québec » réalisée par le Laboratoire en loisir et vie communautaire de L'UQTR, et le rapport de Katherine Levasseur - Directrice du CAB Sherbrooke, sur « Les tendances et enjeux en 2019 dans le milieu du bénévolat » confirme que les OBNL ont de la difficulté à recruter leurs bénévoles et que ce défi n'ira qu'en s'accroissant.

Le recrutement est une activité qui se complexifie. Nous devons maintenant composer avec des différences comportementales entre les générations ainsi qu'avec le concept de citoyenneté organisationnelle. À ceci s'ajoute de nouvelles tendances, telles que l'éventail de choix qui s'offre aux bénévoles, incitant les gens à « magasiner » selon leur champ d'intérêt (« JE » décide), et l'engagement se voulant être plus à court qu'à long terme.

Depuis des années, les OBNL ont pu consulter de nombreuses études et écrits, recevoir des formations et avoir accès aux recommandations d'experts en recrutement bénévoles en vue d'adapter leurs pratiques de recrutement en fonction de ces nouvelles réalités.

L'étude de l'UQTR ressort que le recrutement est « LE principal besoin, LA priorité des organismes ». Si tel est le cas, **comment se fait-il que les OBNL peinent encore à recruter des bénévoles? Pourquoi cet enjeu demeure-t-il d'actualité?**

²² Source : Statistiques Canada, Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, 2004, 2007 et 2010

Préambule

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, ni de réponse attendue. Le verbatim de notre entrevue ne sera pas diffusé dans le travail final, mais les propos seront utilisés afin de faire une analyse et répondre à la question de recherche.

L'entrevue sera enregistrée afin de faciliter le travail d'analyse et sera détruite une fois le travail complété.

Le travail de recherche sera également publié par le PhiLab (Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie).

QUESTIONNAIRES - GESTIONNAIRES D'OBNL

KATHERINE LEVASSEUR, Directrice générale
Centre d'action bénévole de Sherbrooke

Katherine Levasseur, directrice générale au CAB Sherbrooke depuis 2011, vice-présidente au C.A. de la FCABQ, qui a présenté son étude « Tendances et enjeux dans le milieu du bénévolat 2019 » lors du forum sur le bénévolat 2019 d'Espace OBNL.

Katherine a demandé à Mandy Laplante, conseillère aux programmes et services aux organismes de se joindre à nous. Le point de départ de mon étude de cas est la présentation de Katherine.

Autorisation

Autorisation à nommer l'organisme ainsi que les constats des questions abordées durant cette entrevue dans le travail de recherche qui sera publié par le PhiLab :

X OUI NON

Portrait de l'organisme

Le Centre d'action bénévole de Sherbrooke (CABS) est un centre de développement, de concertation et de soutien de l'action bénévole auprès de la communauté sherbrookoise qui a comme objectifs généraux de :

- ◆ Promouvoir l'action bénévole.
- ◆ Favoriser le recrutement, l'orientation, la référence, la formation et la reconnaissance des bénévoles.
- ◆ Favoriser la collaboration, la concertation et la coordination des actions bénévoles dans la communauté.
- ◆ Accueillir les personnes ayant besoin de soutien, les informer et les référer aux ressources existantes.

C'est avec l'aide et le soutien de ses 3 employés et 10-15 bénévoles ponctuels que le CABS réalise sa mission.

Questions

Les enjeux du recrutement et la gestion du changement

1. Pourquoi, selon vous, parle-t-on encore aujourd'hui que le recrutement de bénévoles est un défi majeur pour les OBNL, et ce malgré le fait qu'ils ont accès depuis au moins 20 ans à de nombreuses ressources pour les aider à y faire face?
2. Vous invitez les OBNL à innover et à s'adapter pour faire face aux enjeux de recrutement de bénévoles.
 - a. Quelle est la nature des changements que les OBNL doivent amorcer pour se faire ? Savent-ils comment faire pour changer?
 - b. Quelles seraient les retombées de ces changements?
 - c. Quels obstacles devront-ils franchir pour être en mesure d'y arriver?
3. Vous parlez de percevoir le bénévole comme étant un partenaire, non plus comme un gentil aidant. Selon vous,
 - a. Que sous-entend ce changement d'appellation pour l'organisme?
 - b. Quels critères de succès doivent être mis en place pour amorcer ce changement ?
4. Des tous les changements que vous avez évoqués, qui en serait le sponsor? Le champion? Les agents de changement?
5. Votre organisme est-il confronté à ces enjeux? Si oui, comment y faites-vous face?

Le développement des compétences

6. L'offre de formation en gestion de bénévoles au Québec répertoriait, en 2012, plus de 150 activités en plus de celle offerte par le secteur public. Cette offre répond-elle aux besoins et enjeux actuels de dotation de bénévoles? Quelles sont ses forces? Ses lacunes?
7. Croyez-vous que les organismes ont (1) les connaissances et (2) les compétences nécessaires pour faire face aux enjeux et tendances que vous soulevez? Que leur proposez-vous?

L'opérationnalisation des activités de recrutement

8. Comment évaluez-vous les OBNL sur ces points et selon cette échelle : (1). Très bien - à maintenir (2). Bien – à continuer d'investir (3). Médiocre – à améliorer et (4). Ne sais pas – ne s'applique pas.
 - A. L'utilisation des talents des bénévoles?
 - B. La qualité des bénévoles recrutés?
 - C. Les efforts déployés pour les engager, les mobiliser?
 - D. Les outils utilisés pour les enrôler?
 - E. La stratégie de communication adaptée en fonction des générations?
 - F. L'efficacité de leur stratégie et plan de dotation des bénévoles?
9. Qui, dans les organismes de petite à moyenne envergure, doit assumer l'opérationnalisation des activités de dotation et d'attraction de bénévoles? Quelle proportion de temps devrait être consacrée à ces activités?

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE (DGA)

Sous pli confidentiel, la Directrice générale adjointe (désignée comme DGA) d'un OBNL offrant des soins de santé à des enfants, ayant assumé ses fonctions pendant 2 ans. Cet organisme compte environ sur l'aide de ses 100 bénévoles pour soutenir le personnel traitant à offrir des soins adaptés à chacun des enfants.

Autorisation

Autorisation à nommer l'organisme ainsi que les constats des questions abordées durant cette entrevue dans le travail de recherche qui sera publié par le PhiLab :

OUI X NON

ANNE GOMIS Chargée du réseau des bénévoles La Maison des enfants de l'île de Montréal

Anne Gomis, chargée du réseau des bénévoles à La Maison des enfants de l'île de Montréal, en poste depuis mai 2018. En plus d'être responsable du processus de gestion de dotation, Anne coordonne 2 des 8 étapes du « Cycle du bénévole » de la Maison, les rencontres d'information et les entrevues individuelles. Les autres étapes sont assumées par les coordonnateurs des cinq programmes offerts par La Maison.

Autorisation

Autorisation à nommer l'organisme ainsi que les constats des questions abordées durant cette entrevue dans le travail de recherche qui sera publié par le PhiLab :

X OUI NON

Portrait de l'organisme

À La Maison des Enfants de l'île de Montréal, qui a vu jour il y a 30 ans, tout est réfléchi en fonction des enfants pour ainsi répondre à sa mission : favoriser l'épanouissement des enfants âgés de 5 à 12 ans par l'écoute, l'expression et le jeu. Avec son escalier en tire-bouchon, elle y accueille les enfants et lui offre accès à deux étages et différentes pièces pour bricoler, cuisiner, bouger, se déguiser et se maquiller.

Au fil du temps, La Maison a créé des partenariats avec plusieurs organismes communautaires, différentes commissions scolaires et près d'une trentaine d'écoles différentes. Elle offre le programme de Courrier des enfants, répondant à 4000 lettres par année, celui des Groupes-classes qui reçoit plus d'une quarantaine de classes chaque

année et le programme L'écoute en classe qui est présent dans douze écoles. Enfin, le programme Accueil des enfants permet aux enfants d'explorer dix pièces uniques pour y vivre des moments de plaisir, des réussites, des expériences enrichissantes et y faire de belles rencontres.

L'expertise développée à La Maison des enfants est reconnue dans les réseaux des institutions primaires, secondaires, collégiales et universitaires. Les formations de qualité et l'accompagnement en continu sont au cœur de son soutien auprès de ses 320 bénévoles qui, encadré par ses huit employés, réalise la mission de La Maison des Enfants de l'île de Montréal.

La dotation de bénévoles et ses enjeux

1. Quels sont, selon vous, les enjeux auxquels les OBNL font face en matière de dotation de bénévoles?
2. Votre organisme est-il confronté à ces enjeux? Si oui, comment y faites-vous face?
3. Au cours des 10 dernières années, avez-vous été témoin de changements dans le comportement de vos bénévoles? Quels sont-ils? En quoi et comment avez-vous alors adapté votre approche en matière de gestion des bénévoles?
4. Le processus de dotation et d'attraction au sein de votre organisme fait-il partie d'une des priorités de votre planification stratégique? Si non, croyez-vous qu'elle devrait devenir une priorité pour l'organisme?
5. En 2012, l'offre de formation au Québec en gestion de bénévoles incluait pas loin de 150 activités, excluant la formation continue offerte par le secteur public. L'offre a vraisemblablement évolué depuis. En quoi cette offre répond-elle, ou non, aux besoins de développement de compétences de votre personnel en vue d'affronter les enjeux et obstacles de dotation de bénévoles auxquels votre organisme fait face?

Le processus de dotation – qui – comment et avec quoi

6. Pourriez-vous me décrire en quoi consiste votre processus de dotation de bénévoles ? Est-il bien défini et suivi ? Combien d'heures par semaine sont dédiées aux activités de dotation et d'attraction de bénévoles ?
7. Qui assume les responsabilités pour les activités que vous avez citées? Quel est le niveau d'expertise de ces personnes en matière de gestion de ressources humaines?
8. Le personnel de l'organisme est-il appelé à interagir ou à travailler avec des bénévoles? Si oui, quelles connaissances le personnel possède-t-il en matière de gestion de bénévoles ?
9. Votre CA est-il mis à contribution dans la réalisation de votre stratégie et de votre plan de recrutement? Si oui, comment? Et vos donateurs?
10. Quelle importance accordez-vous aux nouvelles technologies pour promouvoir l'action bénévole au sein de votre organisme? Pour demander de l'aide? Sont-elles actualisées?

Les activités de préparation de la dotation et d'attraction

11. En quoi et comment conciliez-vous le talent de chaque bénévole tout en recrutant le nombre de candidats requis dont vous avez besoin?
12. Quelles méthodes s'avèrent, selon vous, les plus efficaces pour amener les bénévoles à consacrer leur temps et talent à vos programmes?
13. Quelle(s) tactique(s) différente(s) ou nouvelle(s) désirez-vous explorer afin d'augmenter la banque de vos bénévoles (p.ex. : amener les bénévoles actuels à recruter d'autres candidats potentiels) ?

Les indicateurs de mesure

14. Lorsque vos bénévoles quittent l'organisme, procédez-vous à des entrevues de départ? Si oui, quel type de questions posez-vous?
15. Comment mesurez-vous l'engagement bénévole?
16. Comment mesurez-vous l'impact du travail réalisé par les bénévoles sur vos différents programmes?

17. Selon cette échelle : (1). Très bien - à maintenir (2). Bien – à continuer d’investir (3). Médiocre – à améliorer et (4). Ne sais pas – ne s’applique pas, comment évaluez-vous :
- A. L’utilisation des talents des bénévoles?
 - B. La qualité des bénévoles recrutés?
 - C. Les efforts déployés pour les engager, les mobiliser?
 - D. Les outils utilisés pour les enrôler?
 - E. La stratégie de communication adaptée en fonction des générations?
 - F. L’efficacité de notre stratégie et de notre plan de dotation et d’attraction de bénévoles?
18. Combien de bénévoles comptez-vous? Combien sont actifs? Avez-vous le décompte par tranches d’âge? La moyenne d’heures par bénévoles? Votre taux de rétention des bénévoles?

La vision du bénévole

- 19. Dans vos mots, pouvez-vous me dire quelle serait la définition d’un bénévole?
- 20. Croyez-vous que la culture organisationnelle de votre organisme partage votre vision du bénévole?
- 21. Si je posais ces deux mêmes questions à vos employés, quelles pourraient en être les réponses ?

QUESTIONNAIRES - BÉNÉVOLES À LA MAISON DES ENFANTS

Les bénévoles sont au cœur de La Maison et entretiennent, ou ont entretenus, des liens étroits avec son personnel et les enfants :

- ◆ Bénévole À qui a eu un coup de cœur pour La Maison il y a deux ans en discutant avec sa fille qui y travaillait. Elle est depuis impliquée dans le programme Courrier et offre aussi son aide ponctuelle lorsque La Maison a besoin d’un coup de main. Aider fait partie de ses valeurs personnelles.
- ◆ Bénévole B qui a fait partie du programme Accueil avant de se joindre à celui de l’Écoute en classe en janvier dernier ; elle fait aussi partie de l’équipe du Courrier. C’est en cherchant sur des sites, dont celui du CABM, qu’elle a découvert La Maison au printemps 2019; elle répondait en tous points à ce qu’elle recherchait :

philosophie, clientèle, programmes et proximité. L'acte bénévole fait partie de sa vie depuis de nombreuses années.

- ◆ Bénévole C qui a maintenu son engagement au programme Accueil des enfants pendant deux semestres. C'est en effectuant des recherches sur le site du CABM qu'elle a vu l'annonce de La Maison. Elle y a vu un organisme où elle pourrait créer un lien profond avec les enfants, tout en lui permettant d'apprendre et de nourrir son propre cœur d'enfant. Son engagement bénévole a pris fin car son horaire ne pouvait plus coïncider avec celui imposé par ce programme.

Autorisations

BÉNÉVOLES A-B-C

La Maison des enfants de l'île de Montréal

Autorisation à nommer l'organisme ainsi que les constats des questions abordées durant cette entrevue dans le travail de recherche qui sera publié par le PhiLab :

X OUI NON

QUESTIONNAIRE – BÉNÉVOLES ACTIFS - À ET B

La raison d'être du bénévole

1. Depuis quand êtes-vous bénévole pour cet organisme?
2. Comment avez-vous entendu parler de cet organisme?
3. Dans vos mots, pouvez-vous me dire quelle serait la définition d'un bénévole?
4. Comment croyez-vous que votre rôle soit perçu par le personnel de l'organisme?

Le recrutement du bénévole

5. Quelles étapes avez-vous complétées afin de devenir bénévole?
6. En quoi le personnel de l'organisme vous amène à investir de votre temps et de vos talents ?
7. Êtes-vous mis à contribution pour recruter d'autres bénévoles ? Si oui, comment?
Si non, seriez-vous ouvert à l'idée ?

L'impact de votre acte bénévole

8. En quoi et comment êtes-vous en mesure de constater l'impact de votre travail?

La gestion des bénévoles

9. Avec qui, au sein du personnel de l'organisme, êtes-vous appelé à interagir ou à travailler? Selon vous, ces personnes possèdent-elles de bonnes connaissances en matière de gestion des bénévoles ? Pourquoi ?
10. Selon cette échelle : (1). Très bien - à maintenir (2). Bien – à continuer d'investir (3). Médiocre – à améliorer et (4). Ne sais pas – ne s'applique pas, comment évaluez-vous :
 - A. L'utilisation des talents des bénévoles de l'organisme?
 - B. La qualité des bénévoles recrutés?
 - C. Les efforts déployés pour les engager, les mobiliser?
 - D. Les outils utilisés pour les enrôler?
 - E. L'efficacité des communications destinées aux bénévoles ?

Votre engagement bénévole

11. Quelles sont vos sources de motivation pour maintenir votre engagement bénévole au sein de cet organisme?
12. Quels efforts l'organisme déploie-t-il pour maintenir votre engagement bénévole? Combient-ils vos besoins ou vos attentes?
13. Pour quelle(s) raison(s) mettriez-vous fin à votre action bénévole au sein de cet organisme?

Les enjeux liés au recrutement de bénévoles

14. Pourquoi, selon vous, les organismes à but non lucratif peinent à recruter des bénévoles ?
15. Quelles idées pourraient-ils appliquer afin de relever ce défi plus efficacement ?

QUESTIONNAIRE - ANCIEN BÉNÉVOLE - C

La raison d'être du bénévole

1. Combien de temps avez-vous œuvré bénévolement pour cet organisme?
2. Comment en aviez-vous entendu parler?
3. Dans vos mots, pouvez-vous me dire quelle serait la définition d'un bénévole?
4. Comment croyez-vous que votre rôle fût perçu par le personnel de l'organisme?

Le recrutement du bénévole

5. Quelles étapes aviez-vous complétées afin de devenir bénévole?
6. En quoi le personnel de l'organisme vous a-t-il amené à investir de votre temps et de vos talents ?
7. Avez-vous été mis à contribution pour recruter d'autres bénévoles ? Si oui, comment? Si non, auriez-vous été ouvert à l'idée ?

L'impact de votre acte bénévole

8. En quoi et comment avez-vous été en mesure de constater l'impact de votre travail?

La gestion des bénévoles

9. Avec qui, au sein du personnel de l'organisme, étiez-vous appelé à interagir ou à travailler? Selon vous, ces personnes possèdent-elles de bonnes connaissances en matière de gestion des bénévoles ? Et pourquoi ?
10. Selon cette échelle : (1). Très bien - à maintenir (2). Bien – à continuer d'investir (3). Médiocre – à améliorer et (4). Ne sais pas – ne s'applique pas, comment évaluez-vous :
 - A. L'utilisation des talents des bénévoles de l'organisme?
 - B. La qualité des bénévoles recrutés?
 - C. Les efforts déployés pour les engager, les mobiliser?
 - D. Les outils utilisés pour les enrôler?
 - E. L'efficacité des communications destinées aux bénévoles ?

Votre engagement bénévole

11. Quelles étaient vos sources de motivation pour votre engagement bénévole au sein de cet organisme?

12. Quels efforts l'organisme a-t-il déployé pour maintenir? En quoi ont-ils comblé, ou non, vos besoins ou vos attentes?
13. Pour quelle(s) raison(s) avez-vous mis fin à votre action bénévole au sein de cet organisme?
14. Quelles conditions devraient être mises en place pour devenir à nouveau bénévole actif au sein de cet organisme?
15. Si vous êtes actuellement engagé avec un autre organisme, quelles sont vos sources de motivation pour maintenir votre engagement actuel?

Les enjeux liés au recrutement de bénévoles

16. Pourquoi, selon vous, les organismes à but non lucratif peinent à recruter des bénévoles ?
17. Quelles idées pourraient-ils appliquer afin de relever ce défi plus efficacement ?

IV. BIBLIOGRAPHIE

- Agence du Revenu du Canada. (s. d.). Liste des organismes de bienfaisance - recherche de base. Consulté à l'adresse https://apps.cra-arc.gc.ca/ebci/hacc/srch/pub/dsplyBscSrch?request_locale=fr
- APGP. (s. d.). Liens Utiles – Gestion philanthropique et formation. Consulté à l'adresse <https://www.apgp.com/liens-utiles/#gestion>
- Bénévoles Canada. (2017). Le code Canadien du bénévolat. Consulté à l'adresse https://volunteer.ca/vdemo/researchandresources_docs/Benevoles_Canada_Code_canadien_du_benevolat_2017.pdf
- Bourdhis, A. (Éd.). (2013). *Recrutement et sélection du personnel* (2e éd.). Montréal, Canada : gaetan morin éditeur ltée.
- Centre d'action bénévole Drummond (2014). La gestion des bénévoles en 5 étapes. Consulté à l'adresse <https://www.cabdrummond.ca/Fichiers/Guide5etapes.pdf>
- Cloutier-Villeneuve, L., & Institut de la statistique du Québec. (2019). Portrait des nouveaux retraités au Québec et ailleurs au Canada de 2009 à 2018. *Flash-Info*, 20(1), 1. Consulté à l'adresse <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/flash-info-201904.pdf>
- CRHA. (2019). Quand vous devez savoir tout faire, y compris la gestion des ressources humaines. Consulté à l'adresse <https://ordrechrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-1/obnl-quand-vous-devez-savoir-tout-faire-y-compris-rh>
- Ellis, S. J. (s. d.-a). Barriers to Volunteering : Hidden Messages in Your Recruitment - Energize : Especially for leaders of volunteers. Consulté à l'adresse <https://www.energizeinc.com/art/barriers-volunteering-hidden-messages-your-recruitment>
- Ellis, S. J. (1999, février). The Just-A-Volunteer Syndrome - Energize : Especially for leaders of volunteers. Consulté à l'adresse <https://www.energizeinc.com/hot-topics/1999/february>
- Ellis, S. J. (2000, juillet). The Volunteer Generation Gap - Energize : Especially for leaders of volunteers. Consulté à l'adresse <https://www.energizeinc.com/hot-topics/2000/july>
- Ellis, S. J. (2009, mars). The Difference Between Needing and Wanting Volunteers - Energize : Especially for leaders of volunteers. Consulté à l'adresse <https://www.energizeinc.com/hot-topics/2009/march>

- Ellis, S. J. (2013, octobre). Prospective Volunteers Are Closer than You Think - Energize : Especially for leaders of volunteers. Consulté à l'adresse <https://www.energizeinc.com/hot-topics/2013/october>
- Ellis, S. J. (2014, octobre). Whom Don't We Ask to Volunteer ? - Energize : Especially for leaders of volunteers. Consulté à l'adresse <https://www.energizeinc.com/hot-topics/2014/october>
- Emmett, B., Imagine Canada, & Emmett, G. (2015). Portrait du secteur économique formé par les organismes de bienfaisance du Canada : document de discussion . Consulté à l'adresse https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/2019-08/imaginecanada_portrait_secteur_economique_organismes_bienfaisance_2015-06-22.pdf
- Espace OBNL. (s. d.-a). *Cartographie de connaissances* [Photo]. Consulté à l'adresse <https://www.espaceobnl.ca/fr/telechargements/complexe-la-realite-d-un-gestionnaire-d-obnl-1>
- Espace OBNL. (s. d.-b). Les 10 qualités indispensables pour les gestionnaires d'OBNL. Consulté à l'adresse <https://www.espaceobnl.ca/fr/telechargements/les-10-qualites-indispensables-pour-les-gestionnaires-d-obnl-1>
- Gouvernement du Canada. (2015). Guide de pratiques exemplaires pour le recrutement et la rétention des bénévoles. Consulté à l'adresse <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/prix-benevolat/rapports/recrutement-benevoles-guide.html>
- Johnson, T. (2019). The Essential Guide to Managing Volunteers at Your Nonprofit, Chapter 2 : Volunteer Recruitment - VolunteerPro. Consulté à l'adresse <https://volpro.net/managing-volunteers/volunteer-recruitment/>
- Katsof, E., & Imagine Canada. (2019). The Greatest Challenge Facing the Non-Profit Sector. Consulté à l'adresse <https://www.osborne-group.com/greatest-challenge-facing-non-profit-sector/>
- KCI. (2015). Attirer, former et retenir le talent. *Philanthropie en perspective - Bulletin trimestriel : Bulletin 1*, 1. Consulté à l'adresse https://kciphilanthropy.com/wp-content/uploads/2015/01/2015_Q1_KCI_FR_Trends-KCI-En-Perspective-Bulletin-1-2015-Attirer-retenir-et-former-le-talent.pdf
- Laboratoire en loisir et vie communautaire de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), & Réseau de l'action bénévole du Québec. (s. d.). Bénévolats nouveaux, nouvelles approches - Faits saillants de la recherche sur le bénévolat au Québec. Consulté à l'adresse https://www.rabq.ca/admin/incoming/20121011144644_BNANleger.pdf

- Levasseur, K. (s. d.). Les tendances et enjeux en 2019 dans le milieu du bénévolat. Consulté à l'adresse <https://s1.yapla.com/media/CPYVjIV0Wwbese416kv6Woba/les-tendances-et-enjeux-en-2019-final-1-2019-08-06-BDHhAa0ZIIIRiXcDZO3C0xIT8.pdf>
- Levasseur, K. (2019, août). Les tendances et enjeux en 2019 dans le milieu du bénévolat. Consulté à l'adresse <https://youtu.be/iRxKEg31CxE>
- Lipp, J. L. (2009). *The complete idiot's guide to Recruiting & Managing Volunteers*. Toronto, Canada : Penguin Group (Canada).
- McCurley, S., & Lynch, R. (s. d.). Building Your Support Network for Leading Volunteers Involvement - Energize : Especially for leaders of volunteers. Consulté à l'adresse <https://www.energizeinc.com/hot-topics/2000/july>
- McKee, T. W. (s. d.). The Seven Deadly Sins of Recruiting Volunteers - Volunteer Power. Consulté à l'adresse <http://www.volunteerpower.com/articles/7Sins.asp>
- Nonprofit HR. (2019). Talent Retention Practices. Consulté à l'adresse <https://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2019/06/Nonprofit-HR-Talent-Retention-Survey-Findings-2019-.pdf?eid=4KpYBii6F%2FdiKcfR3meDWw%3D%3D>
- Oliveira, M., & Imagine Canada. (2019). La communication marketing des OSBL : au-delà des collectes de fonds. Consulté à l'adresse <https://www.imaginecanada.ca/fr/360/la-communication-marketing-des-osbl-au-dela-des-collectes-de-fonds>
- Parent, S. (s. d.). Qu'est-ce qu'une directrice générale d'OBNL. Consulté à l'adresse <https://www.espaceobnl.ca/fr/news-container/qu-est-ce-qu-une-directrice-generale-d-obnl>
- Parent, S., & Espace OBNL. (s. d.). Les OBNL dans un contexte de plein emploi. Consulté à l'adresse <https://www.espaceobnl.ca/fr/news-container/les-obnl-dans-un-contexte-de-plein-emploi>
- Phil. (2015). 6 conseils pour rejoindre les générations X et Y tout en augmentant votre portée. Consulté à l'adresse <https://phil.ca/fr/6-conseils-pour-rejoindre-les-generations-x-et-y-tout-en-augmentant-votre-portee/>
- Revue RH (2019). OBNL : quand vous devez savoir tout faire, y compris la gestion des ressources humaines. Volume 22, numéro 1, janvier/février/mars 2019. Consulté à l'adresse <https://ordrechrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-1/obnl-quand-vous-devez-savoir-tout-faire-y-compris-rh>
- Réseau de l'action bénévole du Québec. (2012). L'offre de formation disponible au Québec en gestion des bénévoles. Consulté à l'adresse https://www.rabq.ca/admin/incoming/20121122095156_RABQ-Rapportoffredeformation.pdf

- Sadiq, B. (2016, octobre). 4 Unusual Ways to Attract Volunteers To Your Nonprofit - Engaging Volunteers. Consulté à l'adresse <http://www.volunteerpowers.com/articles/7Sins.asp>
- Scott, C.L. (2016, mars). 7 Reasons Nonprofit Organizations Have Trouble Recruiting Volunteers, Consulté à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=KxBiBuZ2cSI&feature=youtu.be>
- Statistiques Canada (2015). Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, 2004, 2007 et 2010. Consulté à l'adresse <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2015001-fra.htm>
- The Social Animal. (2010, juillet). How to Recruit Volunteers Using Social Media - The social animal . Consulté à l'adresse <http://www.volunteerpowers.com/articles/7Sins.asp>
- WIPFLI. (2018). Challenges and Priorities for NonProfit Organizations – 2018 Outlook Survey Report. Consulté à l'adresse <http://www.brittenford.com/wp->