

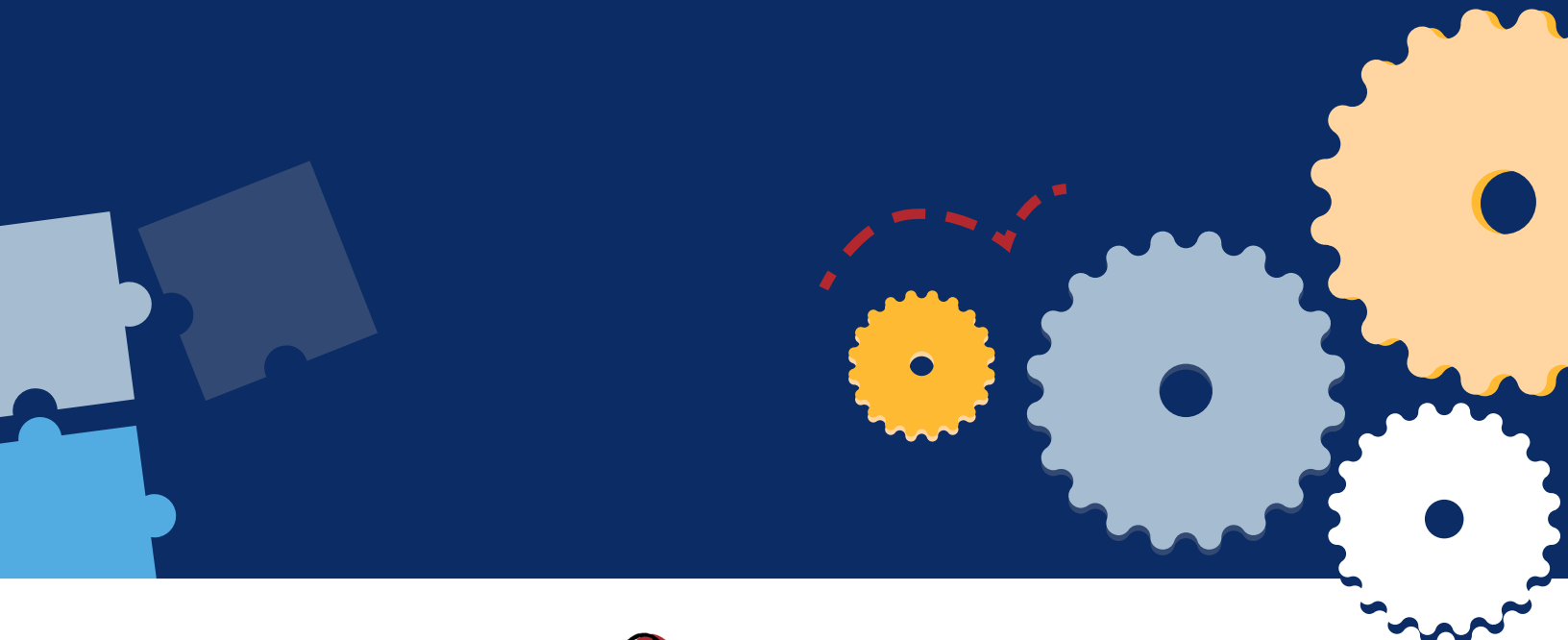


ÉDITION SPÉCIALE
Haute-Gaspésie

Coffre à outils

en support à l'action bénévole

GESTIONNAIRES



CENTRE
D'ACTION
BÉNÉVOLE
des Chic-Chocs

Coffre à outils réalisé par



Centre d'action bénévole des Chic-Chocs

230, route du Parc, Suite E-207,
Sainte-Anne-des-Monts,
QC G4V 2C4

cabchicchocs.ca

avec le soutien de



Sous la codirection de

Josée Ross
Karim Haidar

Gestion du projet et rédaction

Isabelle Trudeau

Conception graphique

Anaïs Demoustier,
Communpro.ca

INFOS GÉNÉRALES

Ce Coffre à outils interactif, développé par le Centre d'action bénévole des Chic-Chocs (CABCC), vise spécifiquement à mieux outiller les organismes de la Haute-Gaspésie œuvrant auprès des ressources bénévoles. Il englobe 18 fiches thématiques dont chacune inclut une partie théorique et des propositions de ressources supplémentaires (Pour aller plus loin).

Méthodologie de développement

Le développement a été constitué de trois phases :

- A. Un **sondage en ligne** administré aux organismes de la Haute-Gaspésie œuvrant avec des bénévoles et visant à tracer un portrait du bénévolat dans la région (enjeux, défis, besoins);
- B. Une vague d'**entrevues téléphoniques** auprès d'acteurs importants dans la région;
- C. Une phase de **validation des thématiques** retenues pour le Coffre à outils par un Comité consultatif composé d'experts en accompagnement des ressources bénévoles.

Ce Coffre à outils est donc le fruit d'un travail collectif. Une cinquantaine de personnes ont collaboré à son développement. Nous en profitons d'ailleurs pour remercier toutes celles et ceux qui y ont contribué de près ou de loin.

CABCC : Qui sommes-nous?



Depuis 1984, le Centre d'action bénévole des Chic-Chocs est au cœur de la communauté de la Haute-Gaspésie.

Il supporte les organismes, reconnaît l'implication bénévole et offre des services de proximité, majoritairement destinés aux aînés.

Notre mission

La mission de l'organisme est de *promouvoir* le bénévolat et susciter une réponse de qualité par l'action bénévole dans une perspective d'entraide communautaire sur tout le territoire.

Nos services et programmes

- Accompagnement - Transport
- Popote roulante
- L'Envolée
- Visites aux aînés
- Soutien aux personnes proches aidantes d'ainés
- Travail de milieu (ITMAV)
- Impôts bénévoles

TABLE DES MATIÈRES

Fiches thématiques :

1.	Les assises, les rôles et les responsabilités des superviseurs ou coordonnateurs de bénévoles	7
2.	Le portrait du bénévolat au 21 ^e siècle	12
3.	L'ABC de la DEI (Diversité, Équité, Inclusion)	16
4.	Le cycle de gestion des bénévoles (version améliorée)	19
5.	La planification pour bien définir ses besoins en matière de bénévoles	25
6.	Élaborer une stratégie de recrutement par groupe cible	28
7.	Rédiger une offre de recrutement claire, attirante et ciblée	34
8.	La sélection et le filtrage des bénévoles	42
9.	L'accueil et l'intégration des bénévoles	46
10.	L'orientation et la formation des bénévoles	50
11.	La fixation d'objectifs avec la méthode SMART	53
12.	La communication positive	56
13.	La résolution de conflits	60
14.	La délégation	64
15.	L'évaluation et la rétroaction constructive	67
16.	La reconnaissance des bénévoles	71
17.	Planifier la relève et le transfert des connaissances	75
18.	Bien accompagner les bénévoles dans leurs transitions	80

« 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. »

(Thibault, Fortier et Leclerc, 2011)

FICHE THÉMATIQUE 1

Les assises, les rôles et les responsabilités des superviseurs ou coordonnateurs de bénévoles

La supervision de bénévoles suppose l'exécution de tâches complexes et diversifiées qui font appel à de nombreux domaines de compétences, notamment ceux de la gestion des organisations et de projets, de l'animation, de la psychologie, de la communication et des relations interpersonnelles. Ces dernières étant au cœur de l'exercice de la profession.

En effet, les personnes qui exercent cette profession encadrent des ressources humaines particulières, à savoir des ressources qui offrent leur temps sans obligation ni rémunération. Les superviseurs de bénévoles doivent donc aimer les gens, au point de les placer au centre de leur action, et établir avec les bénévoles une relation respectueuse, ouverte et authentique, peu importe leur personnalité, leur âge, leur expérience et leur culture.

Elles doivent aussi croire en ce qu'elles font et en être passionnées, de manière à communiquer cette passion aux ressources bénévoles et ainsi leur permettre de donner le meilleur d'elles-mêmes.

Les rôles et fonctions de la coordination de bénévoles sont ainsi variés et multiples. Mais, heureusement, il existe des documents qui peuvent nous servir de références. C'est ce que nous survolerons dans cette fiche thématique.



Contenus abordés

- **Le Code canadien du bénévolat (CBC)**
- **La Charte des droits et libertés**
- **Le Code criminel et les antécédents judiciaires**
- **La Commission de la santé et de la sécurité du travail**
- **Les fonctions et responsabilités du superviseur ou coordonnateur de bénévoles**

Bonne route!

1.1 Le Code canadien du bénévolat (CCB)

Bénévoles Canada a mis au point le Code canadien du bénévolat (CCB) dans le but de venir en aide aux organismes qui font affaire avec des bénévoles. Le Code est un guide axé sur la mobilisation des bénévoles à tous les niveaux d'un organisme, y compris les bénévoles qui occupent des fonctions de direction et qui offrent des services directs ou virtuels.

1.1.1 Les objectifs du Code canadien du bénévolat

En adoptant le Code canadien du bénévolat, les organismes sans but lucratif s'engagent non seulement à renforcer leur stratégie de mobilisation des bénévoles, mais également à renforcer leur capacité à remplir leur mandat et à améliorer la résilience de leur collectivité.

Le Code reconnaît et reflète les réalités changeantes du bénévolat et appuie le travail de ceux qui soutiennent l'engagement bénévole au sein d'un organisme. Il se veut suffisamment souple pour être appliqué à différents organismes :

- De petite, moyenne ou grande taille;
- Composés de ressources variées;
- Issus de milieux ruraux et urbains;
- Visant la réalisation de mandats multiples;
- Dirigés par des employés rémunérés ou des bénévoles.

Certains éléments du Code sont inclusifs et peuvent être adaptés à différentes personnes, cultures, collectivités, occasions et approches. Afin d'assurer l'efficacité des efforts de mobilisation des bénévoles, les dirigeants des organismes doivent se faire les champions d'une culture et d'une structure qui appuient le rôle et l'incidence de l'engagement bénévole.

1.1.2 Le Code aide les organismes à :

- Communiquer les valeurs et les avantages associés au bénévolat;
- Fournir un cadre utile au processus décisionnel en accord avec les valeurs et les avantages associés au bénévolat;
- Établir des normes visant à susciter la participation et l'intégration des bénévoles afin que cette démarche soit profitable tant à l'organisme qu'aux bénévoles.

1.1.3 Éléments du Code

Le Code canadien comporte trois éléments fondamentaux :

- La valeur du bénévolat;
- Les principes directeurs du bénévolat;
- Les normes organisationnelles sur le bénévolat.

1.2 La Charte des droits et libertés

Les organismes qui fournissent des services au public ne peuvent faire de discrimination fondée sur : la race, la couleur, le sexe, la maternité, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

1.3 Le Code criminel et les antécédents judiciaires

Les antécédents criminels pouvant mettre en cause l'admissibilité d'un bénévole sont :

- Les infractions liées à d'autres individus : voies de faits, agression sexuelle et autres infractions d'ordre sexuel, incitation à des contacts sexuels, exploitation sexuelle (le poste implique un contact avec des personnes vulnérables ou impliquant des soins);
- Les infractions liées à des biens : Vol, détournement de fonds, fraude (le poste implique une manipulation d'argent ou la garde des biens de l'organisme);
- Les infractions liées à l'abus d'alcool ou autres drogues : (le poste implique une manipulation d'argent ou la garde des biens de l'organisme);
- Les infractions liées à la conduite automobile : délit de fuite, conduite dangereuse, etc. (le poste implique la conduite d'un véhicule).

1.4 La Commission de la santé et de la sécurité du travail

Pour qu'un bénévole puisse bénéficier de la protection de la loi :

- Il doit effectuer bénévolement des tâches aux fins d'un établissement;
- Ces tâches doivent être faites avec l'accord de l'organisme qui utilise ses services;
- L'organisme doit avoir transmis à la CNESST une déclaration contenant des renseignements indispensables;
- Cette dernière condition relève de la volonté de l'organisme, puisqu'il en résulte pour lui des répercussions financières (cotisation);
- Le bénévole ainsi protégé devient un « travailleur » au sens de la loi;
- Le bénévole pour lequel l'organisme n'a pas fait de demande de protection ne pourra pas faire de demande de protection et ne pourra pas faire de demande d'indemnisation valable à la CNESST.





1.5 Les fonctions et responsabilités du superviseur ou coordonnateur de bénévoles

Mise sur pied des étapes préalables à un programme de bénévolat

- Analyser la structure organisationnelle et les services.
- Déterminer les besoins en matière de ressources bénévoles en lien avec les activités et les services de l'organisme.
- Identifier ce que l'organisme peut offrir aux futurs bénévoles.
- Effectuer une analyse des risques des postes bénévoles.
- Élaborer ou mettre à jour la liste des tâches.
- Élaborer des politiques ou des procédures pour l'accueil et l'intégration des bénévoles.

Processus de recrutement et de sélection des bénévoles

- Préparer ou réviser une stratégie de recrutement des bénévoles : qui, quand, comment, où, pourquoi.
- Mettre sur pied un processus de sélection et de filtrage.
- Établir une entente avec le bénévole sélectionné en regard des tâches qui lui seront confiées et des modalités de son engagement.

Intégration, formation et encadrement des bénévoles

- Accueillir les nouveaux bénévoles.
- Informer les bénévoles de leur affectation et de tout élément utile à leur intégration dans l'organisation.
- Préparer le calendrier des disponibilités de chaque bénévole.
- Soutenir chaque bénévole dans l'exercice de ses responsabilités et l'exécution de ses tâches.
- S'assurer d'offrir une présence continue.
- Préparer et offrir de la formation.
- Gérer les conflits et les crises.
- Évaluer le degré de satisfaction des bénévoles quant au type de tâches, au soutien fourni, à l'organisation du travail, à leurs intérêts et à leurs besoins.

Reconnaissance et fidélisation des bénévoles

- Reconnaître la contribution quotidienne des bénévoles et favoriser le rayonnement de leur engagement.
- Organiser des activités visant la reconnaissance des bénévoles au sein de l'organisme.

Promotion de l'activité bénévole

- Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de promotion de l'action bénévole.
- Représenter l'organisme à différents événements ou à des tables de concertation.
- Voir à la mise à jour du site Web au sujet de l'action bénévole, le cas échéant.

Tâches administratives

- Contribuer à la coordination de l'organisation.
- Évaluer les services des bénévoles.
- Effectuer les suivis budgétaires liés aux services bénévoles.
- Créer et tenir à jour une base de données contenant les renseignements à propos des bénévoles et des services bénévoles ou voir à ce que ce soit fait.

Perfectionnement professionnel

- Tenir à jour ses connaissances et ses habiletés.
- Suivre des formations.
- Participer à des projets de recherche ou de partage des connaissances.

Références consultées :

- [Le code canadien du bénévolat](http://volunteer.ca) (volunteer.ca)
- [Guide sur la Charte canadienne des droits et libertés](http://canada.ca) (canada.ca)
- [Code criminel](http://justice.gc.ca) (justice.gc.ca)
- [Vérification du casier et des antécédents judiciaires](http://gouv.qc.ca) - Sûreté du Québec (gouv.qc.ca)
- [Bénévoles | Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail](http://gouv.qc.ca) - CNESST (gouv.qc.ca)



Pour aller plus loin

FICHE THÉMATIQUE 2

Le portrait du bénévolat au 21^e siècle

Dans les dernières décennies, les études montrent que le portrait du bénévolat s'est constamment modifié au rythme des transformations sociales. Par exemple, au 20^e siècle, nous n'avons qu'à penser à la laïcisation du Québec ainsi qu'à l'intégration des femmes dans la société active.

Les changements observés se situent notamment sur le plan du temps consacré, des motivations, des causes et organismes servis ainsi que des milieux de provenance. En matière de temps, deux profils se dessinent : 1) ceux qui sont toujours disponibles (TLM) – toujours les mêmes et 2) ceux qui s'impliquent de façon intermittente, à court terme ou à temps partiel (TP). Cependant, actuellement, ce sont moins de 26 % des québécois (les TLM) qui donnent plus de 75 % des heures de bénévolat.

C'est pourquoi, afin de nous aider à brosser un portrait du bénévolat au 21^e siècle, dans notre région, nous avons relevé certains traits des bénévoles et du bénévolat basés sur les données de deux études effectuées entre 2018 (ensemble du Québec) et 2023 (Haute-Gaspésie). Nous avons également comparé ces données afin de mieux cerner nos particularités régionales.

En terminant, d'autres phénomènes touchent également l'univers du bénévolat au Québec, il s'agit d'activités appuyées, voire parrainées, par les employeurs (ex. : Bombardier), le bénévolat d'expertise, le bénévolat en famille et le bénévolat virtuel. Ainsi, l'univers du bénévolat est vaste et diversifié et c'est ce que nous vous proposons d'approfondir dans cette fiche thématique.



Contenus abordés

- **Portrait du bénévolat au Québec au 21^e siècle**
- **Portrait des bénévoles de notre région**
- **Les quatre formes émergentes de bénévolat**

Bonne route!



Portrait du bénévolat au Québec au 21^e siècle versus le portrait du bénévolat en Haute-Gaspésie

Dans cette section, nous avons tenté de relever les principaux éléments propres au bénévolat du 21^e siècle (Tableau 2.1.1) au Québec, tout en gardant en tête les spécificités régionales de la Haute-Gaspésie afin de les comparer.

Ces données proviennent d'une étude effectuée par le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) en 2018 (Portrait régional du bénévolat au Québec) ainsi que d'un questionnaire administré aux organismes qui œuvrent avec des bénévoles en Haute-Gaspésie (2023).

Tableau 2.1 – Ensemble du Québec versus la Haute-Gaspésie

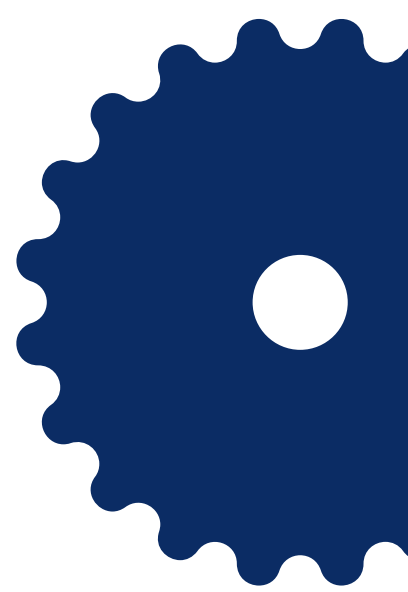
Variable	Ensemble du Québec	Haute-Gaspésie
Taux d'implication bénévole (Ceci comprend les bénévoles pour un organisme, des individus ou les deux)	80 %	86 %
Moyenne d'âge des bénévoles	55 ans et plus (43 %)	55 ans et plus (54 %)
Principale motivation à s'engager	Pour le plaisir ou une cause qui les motivent (41 %)	Pour le plaisir ou une cause qui les motivent (56 %)
Freins à s'engager	Par manque de temps (51 %) et chez les jeunes de 18-34 ans ce taux augmente (68 %)	Par manque de temps (27 %) Problèmes de santé (26 %)
Moyenne des heures d'implication mensuelle	10,2 heures	12,5 heures
Principaux secteurs d'implication	La culture et les loisirs (37 %) Les services sociaux (28 %) La Santé (19 %)	Services sociaux (47 %) La santé (42 %)
Nature des trois principales tâches des bénévoles	Apporter un soutien pour de l'accompagnement ou des soins de santé (30 %) Organisation d'événements (27 %) Collecte de fonds (24 %)	Prodiguer des conseils (38 %) Organiser des événements (38 %) Apporter un soutien pour de l'accompagnement ou des soins de santé (25 %)
Nombre d'années d'implication bénévole	9,3 années	13,2 années
Principale motivation à rester impliqué	Pour contribuer à ma communauté (26 %)	Pour contribuer à ma communauté (27 %)
Scolarité des bénévoles	Secondaire (35 %), collégial (28 %) et universitaire (38 %)	Secondaire (28 %), collégial (54 %) et universitaire (17 %)
Meilleur moyen pour publiciser vos offres de bénévolat	Internet (44 %)	Internet (29 %) Médias communautaires (22 %)

Tableau 2.1 – Les quatre formes émergentes de bénévolat

Forme de bénévolat	Descriptif
Le bénévolat parrainé par l'employeur	Au cours de la dernière décennie, le bénévolat appuyé par l'employeur a évolué, passant d'une initiative exceptionnelle à une pratique courante chez les employeurs d'aujourd'hui.
Le bénévolat en famille	Le bénévolat familial implique plus d'une personne dans un foyer ou une famille élargie. Il inclut les différentes générations d'une famille qui font du bénévolat ensemble.
Le bénévolat d'expertise ou de compétences	Le bénévolat de compétences consiste à mettre de l'avant ses compétences et ses expériences au profit d'un organisme.
Le bénévolat virtuel	Le bénévolat virtuel est offert en ligne par des bénévoles au moyen d'un ordinateur, d'un téléphone intelligent ou d'un autre appareil quelconque, souvent à distance. Les organismes recrutent de plus en plus souvent des personnes qui souhaitent faire don de leurs compétences et de leur temps par le biais d'Internet.

Références consultées :

- [Portrait des bénévoles et du bénévolat](http://rabq.ca) (rabq.ca)
- Questionnaire administré aux organismes œuvrant avec des bénévoles en Haute-Gaspésie
- [Bulletin vol. 9](http://uqtr.ca) (uqtr.ca)
- [Bénévolats nouveaux, approches nouvelles](http://uqtr.ca) (uqtr.ca)





FICHE THÉMATIQUE 3

L'ABC de la DEI (Diversité, Équité, Inclusion)

La diversité, l'équité et l'inclusion sont trois principes reliés qui visent à faire en sorte que toutes les personnes, y compris les membres de groupes historiquement sous-représentés en fonction notamment de critères tels que la race, la religion, l'origine ethnique, une incapacité, le genre et l'orientation sexuelle, soient accueillies, incluses et traitées équitablement au sein d'une organisation.



Contenus abordés

- L'ABC de la DEI (Diversité, Équité, Inclusion)
- Les différences générationnelles

Bonne route!



3.1 Diversité, équité et inclusion (DEI) – Définitions

Ces termes sont complémentaires, cependant il nous semble pertinent de les décortiquer afin de mieux les intégrer et appliquer dans notre pratique :

- **La diversité** est liée à la reconnaissance des différences humaines, l'identité individuelle et les caractéristiques complexes qui forment son identité, y compris, mais sans s'y limiter, la race, l'ethnie, la nationalité de naissance, la langue, l'âge, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la classe sociale, le niveau d'éducation, l'état matrimonial, les capacités et attributs mentaux et physiques, le système de valeurs religieuses ou éthiques et les convictions politiques.
- **L'équité** vise à accorder à toutes les personnes un traitement et des accès égaux, en reconnaissant les besoins individuels de chaque personne et en s'assurant que chacune a ce qu'il faut pour s'épanouir. Mais cela ne signifie pas qu'il faille donner à toutes et à tous exactement les mêmes outils ou avantages. Cela sous-entend plutôt donner à chaque personne ce dont elle a besoin afin qu'elle ait les mêmes chances que n'importe qui d'autre d'exceller.
- **L'inclusion** signifie favoriser un environnement où chaque personne ressent un vrai sentiment d'appartenance et se sent valorisée. Il s'agit donc de veiller à ce que chaque ressource se sente écoutée et valorisée. Cela peut aider l'organisation à tirer parti d'une variété d'expériences provenant d'horizons différents.

À un moment ou à un autre, chaque groupe a dû adresser des pétitions au gouvernement pour obtenir l'égalité de traitement devant la loi et des appels au respect de la société. La sauvegarde des droits durement acquis de ces groupes et de l'estime du public permet de préserver la diversité et ses deux facteurs étroitement liés, à savoir l'équité et l'inclusion.

3.2 Les différences générationnelles

Les générations sont des groupes de personnes ayant vécu les mêmes événements sociétaux importants ou des expériences culturelles similaires au cours d'une période donnée. Il n'y a pas de consensus quant au nom de chaque génération ni à la tranche d'âge attribuée à chacune, mais, aux fins du présent document, les caractéristiques suivantes ont été colligées car majoritairement présentées.

Tableau 3.2.1

Génération	Années de naissance	Pourcentage de la population
Génération Internet (également appelée la génération Z)	Entre 1996 et 2012	11 %
Génération du millénaire	Entre 1981 et 1995	25 %
Génération X	Entre 1966 et 1980	23 %
Génération du baby-boom	Entre 1946 et 1965	30 %
Génération silencieuse	Entre 1918 et 1945	10 %

Références consultées :

- [Ressources](#) - Bénévoles Canada
- [Guide du candidat : Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande](#) (nserc-crsng.gc.ca)
- [Équité, diversité, inclusion : guide de l'EDI](#) - Qualtrics
- [Qu'est-ce que l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité \(EDIA\) et pourquoi s'en soucier?](#) (uqar.ca)



Pour aller plus loin



FICHE THÉMATIQUE 4

Le cycle de gestion des bénévoles (version améliorée)

Le *cycle de gestion des bénévoles* (CGB), mis en place par Bénévoles Canada, est un outil très précieux mais, actuellement, nous pensons qu'il pourrait être bonifié.

En effet, nous proposons une version améliorée qui va contribuer à encore mieux nous outiller :

1. Accompagner les bénévoles tout au long de leur parcours en bénévolat (intégration, développement, retraite);
2. Assurer la relève en favorisant le développement de compétences concrètes et transversales ainsi qu'un bon transfert des connaissances (anciens et nouveaux bénévoles).



Contenus abordés

- Les différentes phases du cycle de gestion des bénévoles
- Courtes définitions de chacune des phases du cycle de gestion (version améliorée)

Bonne route!

Les sept phases du cycle de gestion des bénévoles (version améliorée)



4.1 La planification

La planification est la 1^{ère} phase du cycle de gestion des bénévoles qui constitue un exercice continu de planification des ressources bénévoles qui s'appuie sur les priorités et les besoins de l'organisme. Afin d'assurer la réalisation des objectifs et des buts de l'organisation.

Cette planification des effectifs peut être stratégique tout autant qu'opérationnelle. La planification stratégique vise à définir nos besoins en matière de ressources bénévoles pour réaliser les objectifs à long terme de l'organisme, et ce, habituellement pour une période de trois à cinq ans. Quant à la planification opérationnelle, celle-ci cherche à répondre aux besoins à court terme d'effectifs pour assurer les activités quotidiennes. Cette dernière s'effectue habituellement biannuellement.

Il est ainsi nécessaire de bien planifier afin d'assurer le succès d'un programme de bénévoles. Cela comprend notamment :

- L'évaluation des besoins;
- La description des tâches des bénévoles;
- La création de formulaires;
- Le développement des politiques et des procédures appropriées;
- La sensibilisation des membres de l'organisme au sujet de l'implication des bénévoles.

4.2 Le recrutement et la sélection des bénévoles

Lorsque l'étape de la planification est terminée arrive l'étape du recrutement et de la sélection qui vise la mobilisation des bénévoles ciblés dans la précédente étape. Il faut alors décider qui, pourquoi, où, quand et comment. Qui serait le bénévole idéal? Pourquoi cette personne serait-elle intéressée par ce poste? Où et quand est-il possible de joindre ces personnes? Comment est-il possible de préparer un avis de recrutement qui incite les bénévoles éventuels à s'intéresser à votre organisme? Faites preuve de créativité en répondant à toutes ces questions.

Les auteurs Lynch et McCurley (2000), dans leur ouvrage *L'essentiel dans la gestion des bénévoles*, proposent un modèle comprenant 3 façons de faire : le recrutement en nombre, le recrutement ciblé et le bouche à oreille ou recrutement par cercle concentrique.

Cette dernière forme de recrutement s'appuie sur les personnes-ressources qui connaissent le mieux votre organisme et qui pourront faire appel à des connaissances de leur entourage.

Différentes techniques rejoignent différents types de personnes. Si vous utilisez plus d'une approche, vous rejoindrez les personnes qui lisent les bulletins d'information aussi bien que les personnes qu'il faut approcher de manière plus individuelle. Par la suite, il suffira de sélectionner le bon bénévole pour le bon poste. Cette étape peut notamment se faire par le biais d'entrevues.

Mais, soulignons que selon les dernières recherches (Statistiques Canada (2010), Réseau de l'action bénévole (2018) et Institut de la statistique du Québec (2022)), autour de 35 % des québécois ne s'engagent pas comme bénévole avant tout parce qu'on ne leur en a pas fait la demande. N'hésitez donc pas à demander à des personnes de votre collectivité de s'impliquer auprès de votre organisme. Le meilleur endroit pour trouver des bénévoles est dans l'entourage de votre organisme car la plupart des nouveaux bénévoles ont un lien étroit avec votre organisme (par exemple des amis, des enfants, de la parenté, un collègue de travail, etc.).

4.3 L'orientation et la formation

Lorsque vous aurez recruté vos bénévoles, il faudra leur offrir de l'orientation et de la formation afin de leur communiquer de l'information générale au sujet de votre organisme et de l'information plus ciblée au sujet de leur mission comme bénévole.

L'orientation et la formation aident vos bénévoles à se sentir en confiance et prêts à accomplir leurs tâches. Vous réduisez ainsi les risques que des problèmes surviennent en aidant les bénévoles à bien comprendre ce qu'on attend d'eux.

En offrant de la formation, vous pouvez :

- Préparer et aider les bénévoles à bien remplir leur mandat;
- Accroître leur confiance et leurs compétences;
- Renforcer la motivation des gens pour le travail et la croissance personnelle;
- Aider les bénévoles à atteindre leurs objectifs de développement professionnel;
- Aider à bâtir un esprit d'équipe fort parmi les bénévoles de votre organisme.

4.4 L'encadrement et l'évaluation

Les bénévoles et l'organisme tirent avantage de l'encadrement des bénévoles et de leur évaluation. Il est important pour vous de savoir si le bénévole exécute bien ses tâches et ce dernier a également besoin d'être rassuré à ce sujet. Les évaluations régulières permettent de voir si tout fonctionne bien. Si des ajustements sont requis, vous pouvez ainsi voir ce qui peut être fait afin d'améliorer la performance ou le degré de satisfaction du bénévole.

Les gestionnaires des bénévoles doivent également évaluer :

- Si les objectifs sont atteints;
- Quelles procédures devraient être modifiées;
- Si les événements se déroulent tel que prévu.

Il est ainsi possible de demander aux bénévoles de produire des rapports écrits périodiques, tous les mois par exemple, ainsi que des rapports verbaux au besoin. Ces rapports vous permettent de déceler et de dissiper les malentendus qui pourraient survenir.

L'évaluation est un donc processus à double sens. Le bénévole peut ainsi faire savoir s'il reçoit les ressources, le soutien ou les conseils requis afin de bien accomplir sa tâche. Le bénévole ou le membre du personnel peut souhaiter discuter des problèmes qui se présentent ou encore recevoir l'assurance que le programme et les bénévoles sont bien en place.

Il faut effectuer des évaluations de manière régulière, au moins une fois par année. Les commentaires émis ne doivent pas porter de jugement. Ils doivent être constructifs et honnêtes. Cela soutient la motivation et l'efficacité du bénévole. Les évaluations doivent se faire en tenant compte de la description des tâches du bénévole.

4.5 La reconnaissance de l'implication bénévole



La reconnaissance peut se faire de manière officielle ou informelle. La reconnaissance officielle se fait lors de célébrations ou de soirées de reconnaissance à l'intention des bénévoles. La reconnaissance informelle se produit toutes les fois où des remerciements sont exprimés.

Les remerciements constituent le salaire des bénévoles. Il faut reconnaître l'importance de leur contribution au sein de l'organisme. La reconnaissance aide les bénévoles à se sentir appréciés et valorisés. Un bon programme de reconnaissance sert à motiver les bénévoles.

Quel est le meilleur moment pour offrir de la reconnaissance?

Il faut le faire fréquemment. Vous pouvez les remercier lors de leur arrivée et puis sur une base quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle, à la fin d'un projet spécial, lors de réunions avec des membres du personnel, lors d'événements spéciaux ou d'activités, lors d'une célébration annuelle ou au moment de leur départ.

La Semaine nationale de l'action bénévole, qui se tient en avril chaque année ou la Journée Internationale des Bénévoles, le 5 décembre de chaque année, sont des moments privilégiés pour la tenue d'événements annuels ou de campagnes visant à mettre en lumière et remercier vos bénévoles.

4.6 L'accompagnement des bénévoles tout au long de leur parcours en bénévolat (intégration, développement, retraite, etc.)

Selon l'étude *Perspectives bénévoles* effectuée par Bénévoles Canada, près de 50 % des jeunes feraient du bénévolat pour améliorer leurs compétences et en acquérir de nouvelles et 65 % d'entre eux pour être mis en contact avec de futurs employeurs. À cet effet, une étude effectuée par Léger pour le compte du RABQ a mis en lumière que 86 % des jeunes, grâce à leur engagement bénévole, avaient acquis de nouvelles compétences, que 55 % d'entre eux avaient été mis en contact avec des employeurs potentiels et que 38 % de ceux-ci avaient trouvé un emploi au sein de l'organisme pour lequel ils avaient donné du temps. Il va sans dire que ces données nous confirment l'importance du bénévolat pour l'amélioration des compétences et l'intégration en emploi. Notamment pour les jeunes bénévoles et les nouveaux arrivants.

C'est la raison pour laquelle, nous avons identifié 10 compétences clés pouvant être améliorées ou développées via les activités bénévoles. Notre objectif général étant de pouvoir proposer une *Carte des compétences* transversale à l'ensemble des bénévoles.

Dix compétences clés pouvant être améliorées ou développées via le bénévolat

- **Communication** : Lire, Écrire, S'exprimer oralement en français, S'exprimer oralement dans une 2^e langue
- **Compétences techniques** : Utiliser un ordinateur, Utiliser et entretenir du matériel (mobilier, immobilier), Habiletés manuelles (construire, réparer)
- **Créativité** : Créer/inventer/concevoir/exposer, Divertir/présenter/animer, Dessiner/peindre/sculpter
- **Débrouillardise** : Ingéniosité, Autonomie, Initiative
- **Esprit d'équipe** : Servir/aider, Coopérer/faciliter, Conseiller/appuyer, Collaborer/suivre/aider, Créer des liens avec les autres/respecter les autres, Savoir être
- **Intelligence émotionnelle** : Conscience de soi, Gestion de soi, Intelligence interpersonnelle, Gestion des relations
- **Leadership** : Prendre des décisions/prendre des risques, Diriger/superviser/encadrer, Initier/planifier, Bonne capacité de mobilisation des autres, Transfert des connaissances, Bonne écoute, Gestion des conflits
- **Numératie** : Compter/calculer/ mesurer, Estimer/budgéter/trier, Classer/établir des calendriers, Gérer de l'argent, Traiter des données
- **Organisation/Rigueur** : Gérer de l'information, Gérer plusieurs responsabilités, Administrer/établir des horaires et des budgets, Coordonner/planifier, Professionnalisme, Gestion des suivis
- **Résolution de problèmes** : Enquêter/rechercher/suivre les tendances/évaluer/analyser/résumer, Adapter/collaborer/envisager, Pensée critique

De plus, il est également suggéré d'accompagner vos bénévoles tout au long de leur parcours (intégration, développement, retraite, etc.) car ainsi cela leur démontrera qu'ils sont considérés et précieux pour vous.



4.7 Assurer la relève en favorisant le développement de compétences concrètes et transversales ainsi qu'un bon transfert des connaissances (anciens et nouveaux bénévoles)

Un service de bénévolat est un écosystème, avec des changements constants, tant au niveau du personnel que des programmes offerts et des budgets alloués. Ces transitions peuvent entraîner des questionnements et même du désarroi chez les bénévoles.

Le départ de la personne responsable de la coordination des bénévoles, ou celui de la direction, et l'arrivée conséquente d'une nouvelle coordination ou direction doit se faire avec transparence et dans le respect.

Les changements dans les postes bénévoles sont une partie essentielle de tout écosystème, si l'on veut s'adapter aux réalités plus actuelles.

Comme expliqué précédemment, il faut préparer le bénévole à vivre ces transitions et surtout se préparer à l'accompagner à traverser ces étapes en établissant un lien de confiance et de respect.

Références consultées :

- [Formation en ligne GEO Bénévoles](http://rabq.ca) (rabq.ca)
- [Guide de gestion des bénévoles](http://rabq.ca) (rabq.ca)
- [Guide de gestion d'un service de bénévoles](http://benevolatrivesud.qc.ca) (benevolatrivesud.qc.ca)



Pour aller plus loin

FICHE THÉMATIQUE 5

La planification pour bien définir ses besoins en matière de bénévoles

Sur le terrain, beaucoup d'organismes nous mentionnent qu'ils ont un problème de recrutement. En revanche, peu nombreuses sont les organisations qui ont fait une bonne planification de leurs effectifs bénévoles. La planification des effectifs peut s'effectuer à 2 niveaux : le niveau opérationnel et le niveau stratégique.

Pour la planification opérationnelle, nous allons regarder nos besoins pour les 6 prochains mois. Donc c'est une planification qui est biannuelle.

Pour la planification stratégique, nous allons regarder à long terme. Où on voit l'organisme? Qu'est-ce qu'on voit pour l'organisme pour les 3 à 5 prochaines années. Dans les deux cas, la planification des effectifs va nous permettre d'évaluer l'offre de bénévolat versus nos besoins en termes de bénévoles.



Contenus abordés

- **La planification des effectifs bénévoles en cinq étapes**

Bonne route!

5.1. Une réflexion stratégique

Ici, on va se projeter dans l'avenir, où est-ce que l'on se voit, encore là, dans 3 ou dans 5 ans. Afin d'y arriver, il faut d'abord analyser la situation actuelle. Pour faire le bilan de la situation actuelle, nous vous suggérons deux types de facteurs : les facteurs internes et les facteurs externes.

Au niveau des facteurs internes de l'organisation, nous allons considérer la mission et les valeurs de l'organisme. Qu'est-ce qui nous distingue par rapport à d'autres organisations. Quels sont les services qui sont offerts? Quel est le profil des ressources humaines qui travaillent avec nous? Que ce soient les employés ou les bénévoles, est-ce qu'il y a des départs à la retraite qui sont prévus? Donc, un bon bilan de comment ça se passe actuellement à l'intérieur de l'organisation? Au niveau des facteurs externes, nous allons considérer l'environnement, tel que les tendances en bénévolat. Qu'est-ce que cherchent les bénévoles d'aujourd'hui? Comment, quels sont les meilleurs moyens de les recruter? Quels sont les autres organismes qui offrent des services bénévoles similaires aux nôtres.

Donc on fait un bilan de la situation actuelle. Ce qui nous permet de savoir où est-ce que l'on veut se retrouver dans 3 à 5 ans au niveau de nos objectifs de développement, de la taille de l'organisation, du type de ressources qui sont présentes dans nos organisations, du profil qu'on recherche, du financement, etc.

5.2 Les besoins en ressources bénévoles

La réflexion stratégique étant terminée, nous allons maintenant planifier les besoins en ressources bénévoles. Donc, quels sont les profils qui sont requis pour effectuer les nouvelles tâches? Combien de bénévoles sont requis pour effectuer ces tâches-là? À quel moment est-ce que nous aurons besoin de ces gens-là? Pour combien de temps? Donc, quels sont nos besoins en matière de ressources humaines bénévoles?

5.3 Les disponibilités des ressources bénévoles

Par la suite, nous allons vérifier les disponibilités des ressources humaines actuelles. Est-ce que parmi nos bénévoles et nos employés actuellement, il y a des gens qui peuvent déjà faire les nouvelles tâches ou services que nous voulons mettre sur pied.

Où est-ce qu'on a des gens qui pourraient le faire avec un minimum de formation? Donc ces ressources demeurent disponibles mais il faut les former pour faire de nouvelles tâches. Maintenant, afin de connaître la disponibilité de nos ressources, nous encourageons les organisations à tenir un registre complet de leurs bénévoles qui inclut : quelles sont leurs compétences? Quels sont leurs intérêts? Leur expérience académique? Leurs disponibilités? Et leur vision de l'organisation également? Donc, on s'est projeté dans l'avenir. On a regardé combien on avait besoin de ressources bénévoles pour le faire. Et, quelles étaient leurs disponibilités actuelles et futures?

5.4 L'analyse de l'écart

L'analyse d'écart peut être effectuée à deux niveaux, soit un écart quantitatif ou un écart qualitatif.

Pour l'écart quantitatif, on constate qu'il y a plus de tâches bénévoles à effectuer que de ressources bénévoles disponibles pour le faire. Donc on manque de personnes.

À l'inverse, on peut constater que pour les services qu'on veut développer, on a trop de personnel actuellement. C'est possible, on est encore dans un écart quantitatif. Par ailleurs, nous allons aussi pouvoir voir si nous avons un écart qualitatif. C'est-à-dire une situation où on a assez de gens pour effectuer le travail mais les bénévoles ou les employés n'ont pas les compétences requises. Ou encore, sont surqualifiés pour le travail à effectuer.

5.5 Planification des actions liées aux ressources bénévoles

Au début, nous parlions de recrutement. Le recrutement n'est pas nécessairement la solution pour combler les écarts, si vous avez un écart quantitatif.

En revanche, si vous avez un écart qualitatif, nous vous suggérons d'aller vers des formations, de l'apprentissage, du perfectionnement continu, une réaffectation des ressources. Donc une réorganisation interne avec les mêmes personnes qui sont déjà là. Les cinq étapes de la planification des effectifs étant effectuées, il est maintenant temps de faire un bon plan d'action, peu importe la tâche ou l'objectif qui aura été choisi. Peu importe les moyens qui auront été choisis pour combler les écarts, c'est important d'avoir un plan d'action qui spécifie : quels sont les objectifs? Les échéanciers pour rencontrer ces objectifs? Et qui sont les personnes responsables de réaliser les actions?

Peu importe l'importance que l'on accorde à la tâche, il est essentiel d'avoir un plan d'action écrit, compris et accepté par les différentes parties.

Références consultées :

- [Comment établir ses besoins en bénévoles?](http://rabq.ca) (rabq.ca)
- [Guide d'accueil des bénévoles](http://amecq.ca) (amecq.ca)



Pour aller plus loin



FICHE THÉMATIQUE 6

Élaborer une stratégie de recrutement par groupe cible

Recruter, c'est trouver la bonne personne pour le bon poste au bon moment. Mais surtout, dans le cas des bénévoles, recruter est un processus bidirectionnel : le bénévole doit répondre aux besoins de l'organisme et l'organisme, à ceux du bénévole.

Il est aussi important de définir le profil des bénévoles recherchés, puisque les manières de les rejoindre divergeront et que les éléments qui les attireront seront également différents. Bien connaître les attentes de votre candidat cible est essentiel pour le succès de votre démarche de recrutement.

Contenus abordés :

- **Le recrutement en huit étapes**
- **Le recrutement par groupe cible**
- **Les trois tactiques de recrutement**

Bonne route!

Le recrutement en huit étapes

6.1 Définir les besoins de l'organisme

Pour définir les besoins de votre organisme, vous devez :

- Explorer vos champs d'activités;
- Définir des tâches pour chaque champ d'activités;
- Évaluer le temps requis pour effectuer ces tâches;
- Déterminer le nombre de bénévoles requis;
- Nommer les personnes responsables;
- Évaluer votre capacité d'accueil, soit le temps que vous avez à consacrer à vos bénévoles;
- Définir les limites de votre organisme.

6.2 Effectuer la planification des effectifs

La planification des effectifs bénévoles consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande versus l'offre de travail. La première étape consiste à examiner les divers facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en ressources bénévoles de l'organisation à court, moyen et long terme.

Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit et au moment opportun, le tout afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

- Explorer vos champs d'activités;
- Définir des tâches pour chaque champ d'activités;
- Évaluer le temps requis pour effectuer ces tâches;
- Déterminer le nombre de bénévoles requis;
- Nommer les personnes responsables;
- Évaluer votre capacité d'accueil, soit le temps que vous avez à consacrer à vos bénévoles;
- Définir les limites de votre organisme.

6.3 Rédiger la description de postes

La description de vos postes bénévoles vous permettra de :

- Structurer les attentes et les limites;
- Aider les bénévoles à comprendre leur rôle et leurs tâches;
- Jeter les bases de l'encadrement et du suivi auprès des bénévoles.

6.4 Composantes d'une description de poste

- Titre, affectation et but
- Tâches, activités et responsabilités
- Habiletés, compétences et qualités recherchées
- Engagement
- Formation
- Supervision et contact dans l'équipe
- Lieu
- Avantages

6.5 Élaborer une stratégie de recrutement

Votre stratégie de recrutement se résume en trois étapes :

- A. Déterminer le profil du bénévole (voir tableau 6.5.1) correspondant au poste à pourvoir en fonction de la description du poste;
- B. Explorer les différentes tactiques de recrutement (6.6);
- C. Planifier votre stratégie de recrutement (6.8).

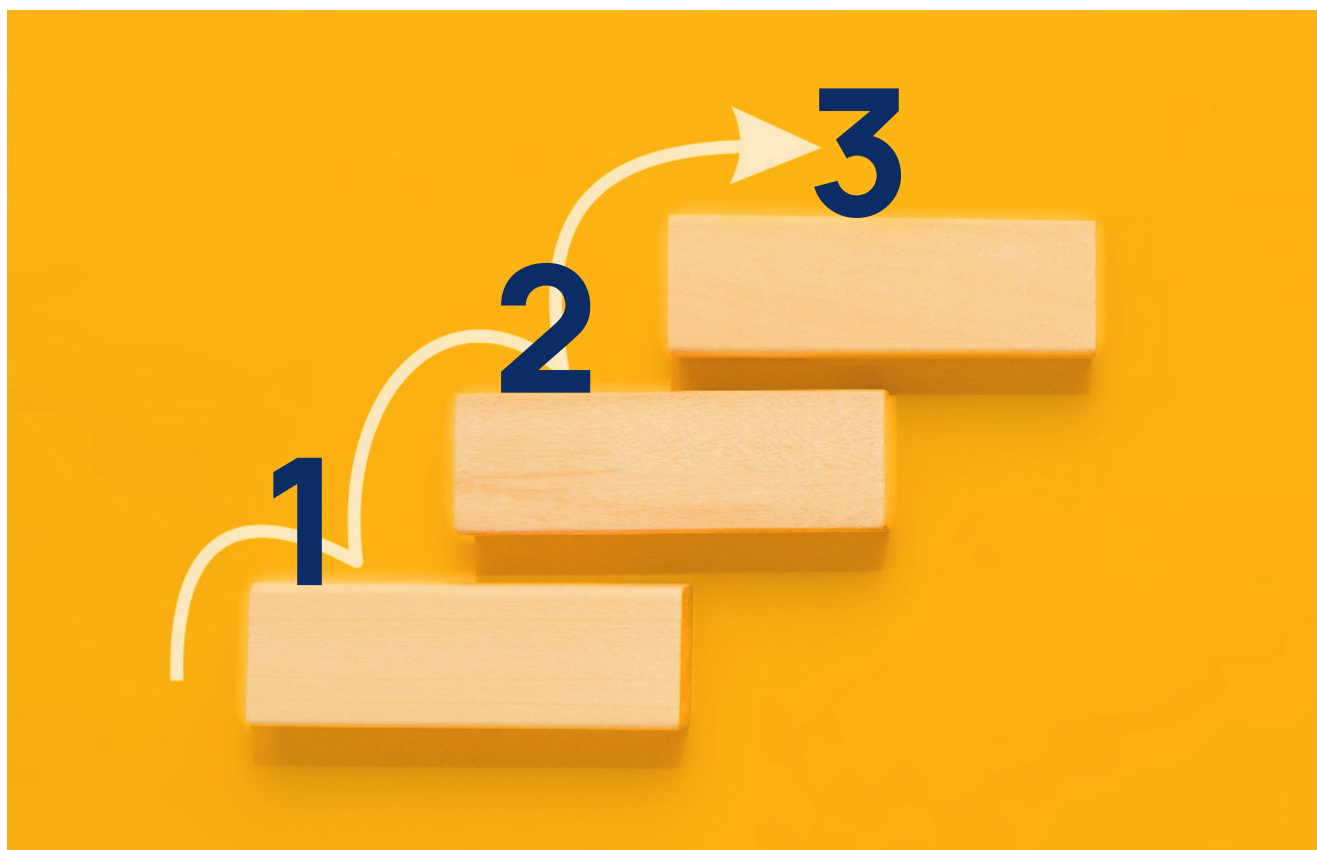


Tableau 6.5.1 – Les profils de bénévoles

CARACTÉRISTIQUES DU BÉNÉVOLE	ATTITUDES À FAVORISER
<p>BÉNÉVOLE de 18 à 34 ans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bon travailleur d'équipe • Recherche l'authenticité • Orientation sur la rapidité, l'instantanéité • Beaucoup de questionnements, besoin de validation 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire sentir clairement que sa contribution est importante • Offrir une expérience sans cesse renouvelée • Offrir un encadrement flexible par des personnes compétentes • Consulter et prendre en considération de son opinion
<p>BÉNÉVOLE de 35 à 49 ans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loyauté envers les supérieurs • Scepticisme devant le gouvernement et les grandes entreprises, méfiance à l'égard des organisations • Orienté vers les résultats • Adaptabilité/ autonomie • Individualisme au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître son indépendance, son besoin de défis • Attribuer des tâches diversifiées et favoriser la polyvalence dans le bénévolat • Offrir un environnement dynamique, stimulant, motivant où il est possible d'avoir du plaisir • Offrir des tâches bien définies • Encadrer par des supérieurs compétents et organisés • Permettre de se réaliser et s'épanouir
<p>BÉNÉVOLE de 50 à 64 ans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de bâtir une culture nouvelle, idéalisme • Normalité du rôle de « bourreau de travail » • Loyauté envers l'équipe, approche par consensus, recherche d'un statut • Attitude ambivalente vis-à-vis de l'autorité préfèrent sentir qu'ils se vouent à une cause sans nécessairement être engagés envers l'organisation elle-même et son personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir une reconnaissance et le sentiment d'être important • Offrir la possibilité de travailler en équipe • Donner la possibilité de planifier son horaire plusieurs jours d'avance • Ne pas hésiter à donner la responsabilité d'un projet • Permettre l'autonomie pendant les activités bénévoles • Respecter la limite de temps dont ils disposent • Permettre d'accomplir un travail différent de leur profession habituelle
<p>BÉNÉVOLE de 65 ans et plus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donne beaucoup d'heures • Respect des valeurs traditionnelles, conservateur • Force de caractère • Oubli de soi • Discipline • Contribution au bien commun • Importance de la morale et de l'éthique 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir un bon climat de travail et une bonne qualité des relations interpersonnelles • Mettre de l'emphase autant sur la manière d'atteindre les résultats qu'aux résultats eux-mêmes

Source : [Guide du nouveau bénévole](#) (fadoq.ca)



6.6 Les trois tactiques de recrutement les plus souvent adoptées

6.6.1 Tactique du cercle concentrique (des ambassadeurs)

Cette tactique consiste à solliciter les personnes impliquées ou touchées directement ou indirectement par l'organisme en débutant par celles qui sont les plus près de vous.

6.6.2 Tactique diffusion-attraction

Cette tactique se résume en 2 actions : faites-vous connaître et diffusez vos offres de bénévolat. Le recrutement externe permet de diversifier l'équipe de bénévoles au sein d'un organisme. Il s'agit d'une approche inclusive puisqu'elle permet de joindre différents groupes de personnes.

6.6.3 Tactique du recrutement ciblé

Cette tactique permet de répondre à des besoins spécifiques liés au poste bénévole. Pour mettre en pratique le recrutement ciblé, il est important :

- De bien définir les postes bénévoles;
- De choisir des stratégies de recrutement qui touchent les groupes cibles (évaluez si les moyens privilégiés sont accessibles aux groupes ciblés);
- D'adapter les messages de recrutement selon les groupes cibles.

6.7 Préparer un message de recrutement

Un message de recrutement clair et concis attire non seulement plus de bénévoles, mais aussi des bénévoles ayant un profil qui convient davantage à vos besoins. Les éléments suggérés ci-dessous doivent être adaptés à votre source de diffusion.

- Motivation - Tâches
- But - Durée - Lieu
- Reconnaissance
- Formation offerte - Qualifications et préalables - Comment postuler
- Site Web

Formation offerte : Rassurez les bénévoles potentiels en leur indiquant que vous êtes en mesure de leur fournir les ressources et les connaissances nécessaires pour qu'ils accomplissent leurs tâches.

Qualifications et préalables : Énoncez clairement les prérequis (avoir un permis de conduire, de l'expérience dans un domaine spécifique, etc.).

Comment postuler : Indiquez de quelle façon les candidats intéressés peuvent poser leur candidature. Au besoin, mentionnez le nom et les coordonnées de la personne responsable du recrutement.

6.8 Planifier son recrutement

Pour réaliser cette étape, nous vous encourageons à élaborer un calendrier de recrutement en fonction :

- Des activités régulières de votre organisme;
- Des événements spéciaux de votre organisme;
- Des meilleurs et des pires moments pour rejoindre votre groupe cible;
- De la séquence à privilégier pour mettre en action les tactiques de recrutement que vous avez choisies.

Une fois les groupes de bénévoles ciblés, il faut déterminer comment les rejoindre et les inciter à faire du bénévolat. La stratégie de recrutement comprend les méthodes, les véhicules et le message promotionnel.

Références consultées :

- [Comment recruter des bénévoles?](http://rabq.ca) (rabq.ca)
- [Comment rejoindre les bénévoles potentiels?](http://rabq.ca) (rabq.ca)
- [Guide du nouveau bénévole](http://fadoq.ca) (fadoq.ca)





FICHE THÉMATIQUE 7

Rédiger une offre de recrutement claire, attirante et ciblée

La façon efficiente de rédiger une telle offre, afin d'atteindre vos objectifs, est un art. Nous en connaissons les rouages et pourrons vous accompagner.

De plus, histoire de nous amuser un peu et d'activer nos neurones, nous nous lançons un défi commun, en fonction d'une clientèle diversifiée, de développer des offres de recrutement ciblées et porteuses.



Contenus abordés

- Le plan de rédaction d'une offre de recrutement efficiente
- La personnalisation de l'offre en fonction des profils de bénévoles ciblés et leurs caractéristiques

Bonne route!



7.1 Les essentiels d'une offre de recrutement claire, attirante et ciblée

- **Poste** : Que souhaitez-vous accomplir? Trouvez un titre. Pour l'instant, choisissez un titre qui facilite votre réflexion.
- **But du poste** : Que souhaitez-vous accomplir et pourquoi? Pensez à court terme, et aussi à long terme. La plupart des activités sont récurrentes. D'une certaine façon, elles exercent une influence sur votre organisme et peuvent produire un effet à long terme.
- **Tâches** : Les activités individuelles qui, ensemble, forment le poste. Énumérez tout ce qui fait partie de l'emploi (ou de l'affectation).
- **Temps à consacrer** : Ne sous-estimez pas le temps qu'il faudra. Consultez une personne qui a effectué ce travail auparavant. Si votre échéancier est irréaliste, le travail ne sera pas fait et le bénévole se sentira embarrassé ou sentira qu'on abuse de lui.
- **Horaire fixe ou flexible** : Le bénévole doit-il travailler selon un horaire précis, ou peut-il le faire à son rythme? Pensez à la durée : Ce mandat sera-t-il intense pendant trois mois? Cherchez-vous une personne qui s'engagera pour plus de deux ans?
- **Aptitudes exigées** : Tenez compte des aptitudes générales et spécialisées. Le bénévole doit-il faire fonctionner des appareils ou faire de la conception graphique? Le bénévole travaillera-t-il avec d'autres personnes? Devra-t-il assister à des réunions ou faire des exposés oraux?
- **Formation et perfectionnement** : Qui enseignera au bénévole comment effectuer son travail? Y a-t-il une personne qui ait déjà effectué ce travail? Offrirez-vous un cours? Existe-t-il un manuel? Quelles aptitudes le bénévole acquerra-t-il en travaillant au bureau? Y aura-t-il d'autres activités de formation ou de perfectionnement?
- **Supervision** : Un bénévole a le droit de savoir à qui il doit rendre des comptes. Si deux personnes lui donnent des instructions, à qui doit-il accorder la priorité? Le système hiérarchique doit être clair. Le bénévole doit savoir qu'il sera évalué, en fonction de quels critères il sera évalué. Cet aspect revêt une importance particulière lorsque le poste exige des mesures de filtrage.
- **Autorité et prise de décision** : Imaginez votre arrivée dans un nouveau bureau. Saurez-vous quoi faire et ne pas faire? Souvent, nous ne donnons pas de directives suffisamment claires aux bénévoles. Décidez dès maintenant des pouvoirs du bénévole quant à la manipulation de l'argent, l'autorité, les décisions ou déclarations au nom de l'organisme, etc.
- **Politiques de soutien** : Elles peuvent être internes (règlement, manuel destiné aux bénévoles) ou externes normes de santé et sécurité.

- **Conditions** : Identifiez le lieu de travail du bénévole : à l'intérieur, à l'extérieur, à un bureau partagé, à l'extérieur sur le terrain, ou de porte à porte dans la localité. Indiquez tout ce qui s'applique. Voici quelques conditions d'ordre physique possibles : port de chaussures particulières, bâtiment accessible aux personnes handicapées, force physique requise, dextérité manuelle requise, absence de peur en hauteur... Assurez-vous d'énumérer tout l'équipement fourni.
- **Avantages** : Qu'offre-t-on au bénévole? Le bénévole pourra-t-il assister aux concerts de l'orchestre symphonique pour lequel il travaille? Sera-t-il invité à la fête de Noël? Lui fournira-t-on le stationnement, ou encore une carte d'autobus?
- **Entente et approbation** : Lorsque vous avez trouvé le bénévole qu'il vous faut (la personne qui possède ou peut acquérir les aptitudes qui lui permettront de remplir toutes ou la plupart de ces conditions), rédigez une entente écrite. Le seul fait de signer une entente peut renforcer l'engagement du bénévole. La signature du superviseur assure en quelque sorte le bénévole que l'organisme remplira lui aussi ses obligations. Nous préférons tous quand c'est noir sur blanc.



Une fois les groupes de bénévoles ciblés et votre description de poste développée, il faut déterminer comment les rejoindre et les inciter à faire du bénévolat. Bien entendu vos sources de recrutement peuvent varier en fonction de vos groupes cibles. Par exemple, si vous voulez recruter des jeunes, vous pouvez les approcher à l'école ou encore dans une maison de jeunes.

Cependant, si vous recherchez des bénévoles spécifiques, voici des éléments qui vous permettront de mieux les rejoindre en fonction de certaines variables liées à leur profil de bénévole.



7.2 Profil et attentes des bénévoles selon leur catégorie

7.2.1 Les superbénévoles, les bénévoles dits « Traditionnels » (d'avant 1947)

Des études ont permis de faire une découverte fondamentale : la très grande majorité des heures de bénévolat sont effectuées par un petit groupe de « superbénévoles ». Cette découverte a mis en évidence la fragilité de l'engagement bénévole, la plupart des heures de bénévolat étant réalisées par un petit nombre de personnes.

Étant donné que ces « superbénévoles » prennent de l'âge et qu'ils ont représenté jusqu'ici les bénévoles typiques, il est devenu essentiel de comprendre en quoi consistent les groupes démographiques qui suivent ce groupe et de faire preuve d'une pensée stratégique dans la façon de les mobiliser, afin d'éviter de futures pénuries de bénévoles.

Profil

- Respect des valeurs traditionnelles
- Conservateurs
- Force de caractère
- Réfractaires aux changements
- Oubli de soi
- Discipline
- Contribution au bien commun
- Importance de la morale et de l'éthique

Attentes

- Bon climat de travail
- Bonne qualité des relations interpersonnelles
- La manière dont on atteint les résultats est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes

Obstacles

- Santé
- Transport

7.2.2 Les jeunes

Définis comme des personnes âgées de 15 à 24 ans, les jeunes représentent l'avenir du bénévolat. En raison de la taille relativement petite de ce groupe, il est particulièrement important d'utiliser des techniques de communication efficaces et technologiques avec eux.

Profil

- Ouverts d'esprit
- À l'aise avec les technologies
- Questionnement insatiable, besoin de validation
- Énergiques, enthousiastes, confiants et optimistes
- Ils s'impliquent souvent en raison d'obligations en matière de service communautaire
- Bénévolat perçu comme une aide utile afin de trouver un emploi
- Besoin d'instantanéité : « tout de suite », orientation sur la rapidité

Attentes

- Expérience de travail sans cesse renouvelée (recherche de nouveaux défis)
- Sentiment clair de contribution
- Accès à la technologie
- Encadrement flexible par des personnes compétentes
- Présence de modèles dans son environnement et établissement de relations de partenariat
- Esprit d'équipe (engagement), possibilité de travailler avec des pairs
- Consultation et prise en considération de son opinion
- Ils ont besoin de se sentir respectés et de se voir confier des responsabilités

Obstacles

- Manque de temps ou incapacité à s'engager à long terme
- Personne ne leur en fait la demande ou ils ne savent pas trop comment s'y prendre
- Sentiment que leur point de vue n'est pas valorisé, respecté ou pris en compte
- Perception qu'ils ont besoin de services plutôt que des compétences à apporter

7.2.3 Les familles

Il y a énormément de demandes pour des activités de bénévolat familial, mais l'offre est malheureusement faible. Toutefois, en raison du nombre de bénévoles qui sont parents d'enfants d'âge scolaire, ce groupe constitue une catégorie démographique dont il importe de tenir compte. De nombreux Canadiens ayant un emploi du temps bien rempli voient ce type de bénévolat comme une bonne façon de passer du temps avec leur famille, tout en apportant une contribution à leur communauté et en agissant à titre de mentors auprès de leurs enfants.

Le bénévolat en famille est de plus en plus populaire, car il permet aux enfants et aux adolescents d'acquérir de la confiance et de l'estime de soi en effectuant une tâche au côté d'un membre de leur famille. Il peut contribuer à rendre leur vie plus heureuse, plus stable et plus satisfaisante. Il constitue aussi une façon de contourner l'obstacle au bénévolat qu'est le manque de temps.

Profil

- Emploi du temps très chargé (emploi, enfants, parents vieillissants)
- Cherchent la cohésion familiale (tisser des liens entre les membres de la famille)
- Recherchent des activités adaptées et agréables pour des personnes de tous âges

Attentes

- Possibilités d'éducation des jeunes par le bénévolat
- Activités bénévoles virtuelles auxquelles les familles peuvent participer en utilisant des logiciels (ex. : Skype)
- Activités ponctuelles (offertes à une ou deux occasions)

Obstacles

- Manque de temps
- Activités inappropriées pour les enfants (clientèle, tâches...)
- Besoin d'une supervision adéquate pour les enfants (service de garde)
- Difficulté de savoir quelles activités bénévoles pourraient être propices
- Inquiétude quant à l'insuffisance des efforts déployés par les organismes afin d'apprendre à connaître les différents membres de la famille de manière à mieux les jumeler à des activités appropriées.

7.2.4 Les baby-boomers

La génération des baby-boomers se compose des personnes nées entre 1945 et 1962, aujourd'hui à l'aube de la retraite.

Profil

- Perception d'être une génération charnière : « avant et après »
- Normalité du rôle de « bourreau de travail I »
- Loyauté envers l'équipe, grand sens de l'engagement
- Recherche d'un statut
- Attitude ambivalente vis-à-vis de l'autorité, approche par consensus
- Orienté vers les règles et les processus

Attentes

- Être reconnu et respecté
- Travailler en équipe
- Planifier son horaire plusieurs jours d'avance
- Des activités qui viennent appuyer leur solide volonté d'engagement social
- Travailler de façon autonome et ressentir un sentiment d'appartenance face aux projets
- Des projets qui leur permettent de voir clairement l'impact de leur apport
- Faire des choses qui ne s'inscrivent pas dans leurs compétences et connaissances habituelles
- Des activités occasionnelles ou à court terme avant de s'engager à long terme

Obstacles

- Les plus petites organisations au sein desquelles les bénévoles doivent « tout faire » et n'ont pas la possibilité d'effectuer des tâches correspondant à leurs compétences
- La perception selon laquelle les plus grosses organisations « refilent » aux bénévoles les tâches que le personnel ne veut pas exécuter
- Être vu comme une simple « paire de bras », et non comme une personne possédant une vaste gamme de compétences.

7.2.5 Les professionnels

Ces individus cherchent, par le bénévolat, à mettre en valeur et à explorer des talents et intérêts non exploités dans les autres sphères de leur vie. Ils veulent également sentir qu'ils sont utiles à la société.

Profil

- Accordent beaucoup d'importance aux résultats
- Cherchent des activités bénévoles à court terme exigeant des compétences élevées
- Le bénévolat est un passe-temps (activité distincte du travail, un résultat final défini)
- Veulent de la flexibilité (possibilité de travailler à distance, le nombre minimal d'heures)
- Ils recherchent des activités bénévoles structurées (organisation structurée et efficace)

Attentes

- L'indépendance, le besoin de défis, tâches multiples
- Se réaliser, s'épanouir et être en apprentissage constant
- Éprouver du plaisir au sein d'un environnement dynamique, stimulant, motivant et enthousiaste
- Recherchent du bénévolat sans hiérarchie rigide où ils sont traités de façon égale

Obstacles

- Les attentes des organisations quant à l'engagement à plus long terme
- L'absence de reconnaissance des contraintes des bénévoles (horaires de travail, engagements personnels et familiaux).
- Le manque de flexibilité des horaires, l'impossibilité de faire du bénévolat à distance.



7.2.6 Les nouveaux arrivants

La proportion d'immigrants au sein de la population québécoise ne cesse d'augmenter, particulièrement dans les grandes villes. Mais, les nouveaux venus sont très différents les uns des autres; ils sont également confrontés à diverses conditions selon le moment et l'endroit où ils arrivent au Canada. Souvent, les nouveaux immigrants ont épuisé leurs économies pendant le processus de migration et doivent réinstaller leur ménage et prendre le temps de s'adapter au marché du travail canadien. Le taux de bénévolat chez les immigrants est de 39 %. Ils accumulent environ 162 heures de bénévolat par année. Même si ce taux est inférieur à la moyenne des personnes nées au Canada (47 % des Canadiens de plus de 15 ans), les immigrants ont tendance à effectuer plus d'heures de bénévolat.

Attentes

- Rendre service et servir une cause
- Mettre en pratique leurs valeurs
- Aider d'autres immigrants
- Créer de nouveaux liens sociaux
- Mettre en pratique ses compétences et ses expériences
- Réaliser quelque chose dont on peut tirer de la fierté
- Se développer personnellement
- Améliorer ses chances de trouver un emploi
- Acquérir de nouvelles compétences
- Mieux s'intégrer à la société d'accueil et en apprendre davantage sur la culture québécoise

Obstacles

- Manque de temps ou des horaires de bénévolat rigides
- Manque d'information sur les façons de s'engager
- Difficultés linguistiques
- Obligation de s'engager à long terme
- Les coûts liés au bénévolat (frais de garde des enfants, transport...)
- Absence de formation pour les bénévoles
- Discrimination subtile envers les immigrants
- Baisse du statut économique entraînant une perte de confiance en soi

Références consultées :

- [Comblar les lacunes](#) (benevoles.ca)
- [Des personnes néo-canadiennes s'expriment sur le bénévolat : motivations et obstacles perçus](#) - Imagine Canada
- [Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole](#) (benevoles.ca)
- [Comment établir une description de tâches?](#) (rabq.ca)



Pour aller plus loin



FICHE THÉMATIQUE 8

La sélection et le filtrage des bénévoles

Sélectionner, c'est trouver la bonne personne pour le bon poste au bon moment. Quant au filtrage des bénévoles, il s'agit d'une étape incontournable de votre processus de recrutement.

Le filtrage doit se faire chaque fois qu'une ressource bénévole souhaite occuper des fonctions auprès d'une clientèle vulnérable. Mais, au préalable, nous recommandons d'effectuer une évaluation des risques associés à vos postes bénévoles.

Contenus abordés

- **L'évaluation des risques d'un poste bénévole**
- **La sélection des bénévoles**
- **Le filtrage des bénévoles en dix étapes**

Bonne route!

8.1 L'évaluation des risques d'un poste bénévole

Les niveaux de risque varient d'un poste à l'autre. Il est donc important d'estimer le risque lié à chacun des postes bénévoles. C'est en se fondant sur les niveaux de risque associés aux postes que l'organisme déterminera les mesures de filtrage qui s'imposent. L'évaluation du risque est d'autant plus importante pour les organismes œuvrant auprès de personnes vulnérables. L'évaluation des risques constituant la 1ère étape du processus de filtrage qui se décortique en 10 étapes.

8.1.1 Qui sont les personnes vulnérables¹?

Les membres vulnérables de la société se définissent comme suit : « personne qui, en raison de son âge, d'une déficience ou d'autres circonstances temporaires ou permanentes :

- soit est en position de dépendance par rapport à d'autres personnes;
- soit court un risque d'abus ou d'agression plus élevé que la population en général de la part d'une personne en position d'autorité ou de confiance par rapport à elle. »

Exemple de personnes pouvant être considérées comme vulnérables :

- Les enfants
- Les personnes isolées
- Les handicapés
- Les personnes en fin de vie
- Les personnes âgées
- Les adolescents
- Les sans-abris

(1) Bénévoles Canada : Édition 2012 du Guide sur le filtrage, p.14

8.1.2 Les cinq questions cruciales pour évaluer le degré de risque d'un poste bénévole :



- Est-ce que les bénéficiaires sont considérés comme des personnes vulnérables?
- Est-ce que la nature de la relation les place dans une situation de vulnérabilité?
- Est-ce que le contexte ou l'environnement dans lequel se déroule l'activité les place dans une situation de vulnérabilité?
- Est-ce que le degré de supervision les place dans une situation de vulnérabilité?

8.2 La sélection des bénévoles

La sélection est une étape du processus de filtrage qui constitue un ensemble de procédures par lesquelles il est possible de placer la bonne personne au bon endroit. La sélection est un processus bilatéral. L'organisme n'est pas seul à sélectionner! À leur arrivée à leur organisme, les bénévoles sont en exploration. Ils décideront si le poste bénévole et l'organisme leur conviennent.

On sélectionne les bénévoles pour offrir des services de qualité et sécuritaires :

- Pour choisir les bénévoles les plus appropriés pour votre organisme;
- Pour choisir les bonnes personnes, au bon moment, tant pour l'organisme que l'individu;
- Pour repérer les personnes ayant du potentiel, susceptible de s'épanouir dans le milieu et d'y amener une amélioration.

Les mesures et les procédures de filtrage devraient être choisies en accord avec les politiques de filtrage adoptées par l'organisme. De plus, elles devraient se fonder sur les résultats de la vérification de la gestion du risque et sur des descriptions de tâches claires.

Il serait conseillé de suivre ces étapes lors du processus de sélection :

- A. Passez en revue chaque poste individuellement en commençant par votre propre description de tâches et évaluez la nature et l'ampleur des risques associés.
- B. Une fois ces étapes franchies, la nature, les risques et les exigences de chaque poste devraient être clairs.

Concernant le processus de sélection, le candidat se doit de compléter le formulaire d'inscription et de participer à une entrevue en plus d'être soumis à une vérification de ses antécédents judiciaires (si nécessaire).

8.3 Le filtrage des bénévoles

Le filtrage des bénévoles est une étape incontournable de votre processus de recrutement. Il doit également se faire chaque fois qu'un bénévole, même bien connu de votre organisme, souhaite occuper de nouvelles fonctions auprès d'une clientèle vulnérable. Le filtrage peut vous éviter de mauvaises surprises, bien qu'il ne puisse être garant de l'avenir. Filtrer vos bénévoles vous garantit surtout un jumelage optimal en plus d'assurer, voire améliorer, la qualité et la sécurité des programmes et des services offerts par votre organisme.

Le filtrage est un processus continu dont le but est de déceler toute personne, bénévole ou employé, susceptible de porter préjudice à la viabilité de votre organisation ou à la sécurité des personnes impliquées dans ses activités. Le filtrage n'offre aucune garantie, mais il contribue à créer un environnement plus sécuritaire et rassurant.

8.3.1 L'organisme se doit de protéger :

- les personnes (bénéficiaires, bénévoles, employés);
- sa propriété (physique, informatique, intellectuelle);
- ses revenus (finances, dons, subventions, contrats);
- sa réputation (confiance du public, crédibilité);
- la responsabilité civile (négligence, actes criminels).

8.3.2 Processus en dix étapes pour bien filtrer vos bénévoles

Étape 1 – L'évaluation du risque associé à un poste bénévole

Étape 2 – Description de poste

Étape 3 – Recrutement

Étape 4 – Formulaire de demande pour un poste bénévole

Étape 5 – Entrevue

Étape 6 – Vérification des références sociales

Étape 7 – Vérification des antécédents judiciaires (si nécessaire)

Étape 8 – Orientation et formation

Étape 9 – Soutien et supervision

Étape 10 – Suivi et communication

Références consultées :

- [Guide sur le filtrage](#) (benevoles.ca)
- [Code canadien du bénévolat](#) (benevoles.ca)

Pour aller plus loin



FICHE THÉMATIQUE 9

L'accueil et l'intégration des bénévoles

L'accueil des bénévoles a un impact durable sur l'intensité de leur engagement et sur leur comportement au sein de l'organisation. Cette fiche présente huit étapes pour accueillir adéquatement vos bénévoles à la phase de leur intégration. Ces étapes permettent aux bénévoles de valider leur engagement et même d'augmenter leur intérêt pour l'organisation. Rappelons que tout bénévole cherche à se rendre utile, à faire quelque chose de concret et à œuvrer dans un milieu amical.



Contenus abordés

- L'accueil des bénévoles en huit étapes
- Le cahier du bénévole

Bonne route!

9.1 L'accueil des bénévoles en huit étapes

Il ne faut pas considérer l'accueil des nouveaux bénévoles comme évident et anodin. Un accueil chaleureux et minutieusement préparé dès leur première journée leur permettra de se sentir bien dans l'organisation. Voici les huit étapes que propose l'association Pro Bono Lab¹.

9.1.1 Préparer l'accueil

Le premier jour, les bénévoles sont impatients de commencer à travailler et à découvrir l'organisation. Ce premier jour et les quelques jours qui suivent méritent d'être préparés afin de donner une bonne image de l'organisation aux bénévoles et de leur donner envie de s'engager. Les étapes qui suivent indiquent ce qu'il faut préparer.

9.1.2 Souhaiter la bienvenue

L'accueil des bénévoles doit être chaleureux. Toutes les personnes qu'ils rencontreront doivent être au courant de leur venue. Il est étonnant de voir comment le simple fait de se sentir attendu permet d'augmenter la motivation.

9.1.3 Présenter l'environnement

Il est important que les bénévoles connaissent l'environnement dans lequel ils vont évoluer. Il faut donc leur montrer les espaces qu'ils pourront utiliser dans leurs fonctions, leur présenter les membres de l'équipe et les différents outils auxquels ils auront accès (ordinateur, photocopieur, téléphone), et, si possible, leur faire rencontrer les personnes (usagers du service) auprès desquelles ils œuvreront.

9.1.4 Donner des informations sur l'organisation

En tant que nouveaux ambassadeurs, les nouveaux bénévoles doivent comprendre la mission et les objectifs de l'organisation et être capables de les communiquer. Il est important de leur présenter l'organisation et les faits marquants de son histoire. Il importe également de leur montrer concrètement l'importance de l'engagement des bénévoles pour l'organisation en s'appuyant sur des exemples de réalisation. Des ateliers sur les messages clés ou encore sur la façon de communiquer et de décrire l'organisation en quelques mots peuvent être réalisés en groupe. Selon la quantité d'informations à assimiler, certaines organisations proposent un guide d'accueil qui permet aux bénévoles d'avoir une vision plus globale de l'organisation et de situer leur action dans un cadre plus large. Ce guide d'accueil peut servir de base à leur formation.

(1) <https://www.probonolab.org/>



9.1.5 Former les bénévoles

Bien qu'il existe une étape de formation, durant l'intégration du bénévole ainsi que dans le cycle de gestion des bénévoles, la formation des bénévoles dépendra de leur expérience et des tâches qu'ils auront à accomplir. Toutefois, tous les bénévoles doivent être, à tout le moins, informés des façons de faire propres à chaque organisation. À cette étape, il est essentiel de bien définir le rôle et les tâches des bénévoles et vos attentes à leur endroit. On évaluera ainsi la formation dont ils ont besoin. Ne pas oublier que les bénévoles veulent « passer à l'action » rapidement.

9.1.6 Offrir un encadrement

Pendant la période d'intégration, une personne d'expérience sera présente ou disponible pour leur fournir toutes les informations dont ils auront besoin afin d'être opérationnels rapidement. Il ne faut surtout pas négliger le côté humain de la relation. Vous ne devez pas oublier que les bénévoles donnent de leur temps pour soutenir une cause qui est aussi la vôtre.

9.1.7 Passer à l'action

L'une des premières motivations des bénévoles lorsqu'ils s'engagent est de se sentir utiles. En étant opérationnels aussitôt que possible, les bénévoles sont valorisés et ont envie de continuer à s'engager. Cela leur permet de mieux saisir leur utilité au sein de l'organisation. Il est important de faire le point souvent durant la période d'intégration. L'accent doit être mis sur les aspects positifs, sur ce que les bénévoles ont aimé et moins aimé, et on doit les remercier pour leur engagement. On leur rappellera aussi qu'il y a des personnes disponibles pour faciliter leur intégration dans l'organisation.

Les bénévoles ont des attentes et des besoins bien définis lorsqu'ils s'engagent dans une organisation. Il est donc important de comprendre ces attentes et ces besoins, puis de mettre en œuvre les moyens pour y répondre. En ce sens, lors de l'accueil des nouveaux bénévoles, un moment doit être réservé pour discuter :

- Des disponibilités des bénévoles en fonction des heures d'implication requises et des besoins de l'organisation;
- Des qualifications (connaissances et compétences) des bénévoles;
- Du rôle et des tâches à accomplir en fonction des intérêts des bénévoles et de vos attentes à leur endroit.

Lors de la première journée, il faut veiller particulièrement à ne pas attribuer des tâches simplement pour maintenir les bénévoles occupés, car ceux-ci auraient vite l'impression de ne pas être utiles et surtout de ne pas être à leur place. L'accueil des nouveaux bénévoles est l'une des étapes les plus importantes dans tout le processus de recrutement. Les efforts lors de l'accueil serviront à fidéliser vos bénévoles. N'oubliez pas que vous n'avez qu'une chance de faire une première bonne impression!



9.1.8 Valoriser et remercier

Il est important de faire le point souvent durant la période d'intégration. L'accent doit être mis sur les aspects positifs, sur ce que les bénévoles ont aimé et moins aimé, et on doit les remercier pour leur engagement. On leur rappellera aussi qu'il y a des personnes disponibles pour faciliter leur intégration dans l'organisation.

Les bénévoles ont des attentes et des besoins bien définis lorsqu'ils s'engagent dans une organisation. Il est donc important de comprendre ces attentes et ces besoins, puis de mettre en œuvre les moyens pour y répondre.

9.2 Le cahier du bénévole

Lors de l'accueil, la remise d'un cahier au bénévole ne remplace pas le contact humain, mais il s'agit d'un outil utile puisqu'il permet de regrouper en un seul endroit toute l'information pertinente pour le bénévole qui pourra s'y référer facilement en cas de besoin. Pour rédiger soi-même un cahier du bénévole, les principaux points à intégrer sont les suivants :

- Texte d'accueil et mot de bienvenue de l'équipe qui reçoit;
- Coordonnées et heures d'ouverture de l'organisation;
- Bref historique de l'organisation;
- Mission, mandats et valeurs de l'organisation;
- Rôles et responsabilités du bénévole (tâches, responsabilités et horaire);
- Moyens de reconnaissance des bénévoles dans l'organisation;
- Politique de frais de remboursement des bénévoles, s'il y a lieu.

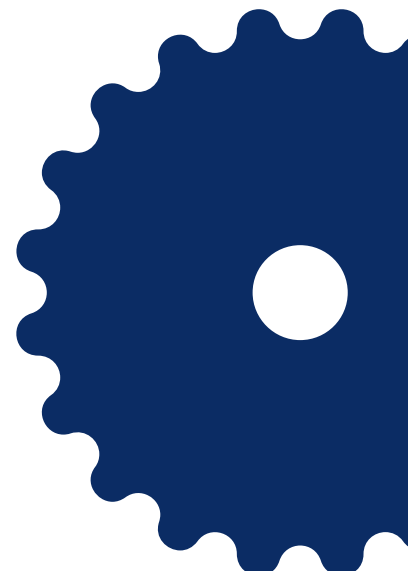
Il est important de personnaliser le document en y inscrivant le nom du nouveau bénévole, d'y inscrire le logo de l'organisation et d'inviter la personne à ne pas hésiter à poser des questions si elle en ressent le besoin et d'aviser en cas d'absence.

Références consultées :

- [Guide de gestion d'un service de bénévoles](http://benevolatrivesud.qc.ca) (benevolatrivesud.qc.ca)
- [Code canadien du bénévolat](http://benevoles.ca) (benevoles.ca)
- [Comment accueillir les bénévoles?](http://rabq.ca) (rabq.ca)



Pour aller plus loin



FICHE THÉMATIQUE 10

L'orientation et la formation des bénévoles

Recruter est une chose mais garder les bénévoles motivés en est une autre! C'est pourquoi un accompagnement adéquat permettra au nouveau bénévole de bien s'intégrer au sein de votre organisme.

Cela suppose qu'on l'accueille cordialement à son arrivée, mais surtout que le bénévole soit bien orienté dans sa tâche ainsi que dans le fonctionnement de l'organisation.

Les nouveaux bénévoles devraient aussi recevoir une formation de base dès leur arrivée. L'organisme aurait également avantage à offrir de la formation continue et des occasions de perfectionnement à l'ensemble des bénévoles intéressés par le développement ou l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences.

En effet, la recherche sur le bénévolat ainsi que l'expérience nous ont appris qu'une bonne formation augmente le rendement des bénévoles. La formation incite au bénévolat et permet de garder les bénévoles recrutés, car elle représente aussi une forme de reconnaissance pour les bénévoles.

Mais comment bien orienter et former ses bénévoles? C'est ce que nous survolerons dans cette fiche thématique.



Contenus abordés

- **L'orientation des nouveaux bénévoles**
- **La formation des bénévoles**

Bonne route!

10.1 L'orientation des nouveaux bénévoles

Orienter un bénévole, qu'est-ce que ça veut dire?

- Remettre une description de poste qui correspond à ses attentes et à sa disponibilité (réviser annuellement);
- Mettre à sa disposition les méthodes et les outils de travail nécessaires à la réalisation de sa tâche;
- Prévoir une période d'entraînement avec jumelage;
- Offrir une période d'essai;
- Bien lui expliquer la place qu'il occupe parmi les autres membres bénévoles et le personnel;
- Offrir un guide du bénévole qui le renseigne sur l'histoire de l'organisme, sa mission, ses valeurs, les objectifs poursuivis, les services offerts, les règlements généraux, les privilèges accordés, les droits et les responsabilités, les activités organisées pour les bénévoles (soirée d'information, formation, reconnaissance, etc.).

10.2 La formation des bénévoles

10.2.1 Neuf bonnes raisons pour lesquelles former les bénévoles

1. Les préparer à accomplir des tâches spécifiques en leur permettant d'acquérir les connaissances, les habiletés et les attitudes appropriées;
2. Leur fournir les outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs tâches;
3. Répondre à leurs besoins et leurs attentes;
4. Augmenter leur confiance en soi en élargissant leurs compétences;
5. Les aider à améliorer la qualité de leur intervention;
6. Encourager leur efficacité;
7. Maintenir et accroître leur estime de soi;
8. Accroître leur dynamisme;
9. Reconnaître l'importance de leur participation et le sérieux de leur intervention.

Mais avant de mettre sur pied un programme de formation de base pour les nouveaux bénévoles ou un programme de formation continue pour les bénévoles déjà engagés dans votre organisme, il est fondamental d'évaluer les besoins en formation et de déterminer les connaissances (le savoir), les habiletés (le savoir-faire), les attitudes requises (le savoir être) et leurs objectifs de développement (le savoir devenir) pour chacune des fonctions occupées par des bénévoles.



10.2.2 Les différentes formules de formation des bénévoles

- Jumelage à un bénévole expérimenté qui conseillera et assistera le nouveau bénévole;
- Ateliers de partage et de discussions;
- Documentation pertinente;
- Sessions de formation sur des thèmes spécifiques;
- Conférences thématiques;
- Rencontres organisées avec des organismes œuvrant dans le même domaine;
- Rencontre de suivi du bénévole (formation immédiate);
- Etc.



Références consultées :

- [Guide de gestion d'un service de bénévoles](http://benevolatrivesud.qc.ca) (benevolatrivesud.qc.ca)
- [Code canadien du bénévolat](http://benevoles.ca) (benevoles.ca)

Pour aller plus loin

FICHE THÉMATIQUE 11

La fixation d'objectifs avec la méthode SMART

Dans cette fiche thématique, nous vous proposons la méthode SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini), acronyme qui correspond à 5 caractéristiques permettant de fixer des objectifs de manière intelligente (comme son nom l'indique), pour augmenter les chances de réussite d'un projet.

La méthode SMART, c'est quoi?

La méthode SMART est une approche de gestion de projet qui consiste à définir des objectifs Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis. Elle a été introduite par George T. Doran en 1981, sur la base des travaux de Peter F. Drucker, spécialiste en gestion des entreprises.

Bonne route!

Les caractéristiques d'un objectif SMART

11.1 Spécifique

D'abord votre objectif doit être spécifique. Il ne s'agit pas d'émettre une liste de souhaits mais bien d'identifier des comportements, des mesures et des résultats qui sont observables.

Prenons, par exemple, le 20^e anniversaire de création de votre organisme. Vous souhaitez organiser un événement pour souligner cet anniversaire et un bénévole vous offre son aide. Vous lui demandez alors d'aller chercher des commanditaires pour la tenue de l'événement.

Des commanditaires pour quoi? Pour diminuer les frais de location de la salle? Pour diminuer les frais de repas? Pour offrir des cadeaux à vos participants?

Alors, pour notre exemple, disons que nous demandons au bénévole d'obtenir des prix de présence par le biais de commandites. Notre objectif est donc spécifique.

11.2 Mesurable

Maintenant, nous devons nous assurer que notre objectif est mesurable. Est-ce que nous voulons un cadeau? Deux cadeaux? Un cadeau pour l'ensemble des participants? Il est important de déterminer la cible à atteindre.

Dans notre exemple, disons que nous souhaitons obtenir 3 cadeaux d'une valeur de 100 \$ par le biais de commanditaires pour la tenue de notre événement. Nous avons donc un objectif qui est mesurable au niveau de ses résultats.

11.3 Atteignable

Maintenant, il serait important d'aller vérifier si l'objectif est atteignable. Et si vous confiez la réalisation de l'objectif à un bénévole, il faut s'assurer qu'il est accepté par la personne à qui vous souhaitez confier le mandat.

Mais, en discutant avec le bénévole, celui-ci vous indique qu'il n'est pas à l'aise avec la cible identifiée. Pour lui, 100 \$ par cadeau est un peu trop considérant la situation économique de votre région. Il vous suggère plutôt d'aller demander des commandites d'une valeur de 50 \$ mais s'engage à aller obtenir 5 prix de présence plutôt que 3.



Nous venons donc de constater que l'objectif n'était pas accepté par le bénévole et ne lui paraissait pas atteignable, mais nous avons modifié notre cible pour la ramener à 5 cadeaux de 50 \$.

11.4 Réaliste

Cet exercice nous a permis aussi de constater si notre objectif était réaliste. Puisque nous avons parlé au bénévole, qui nous a indiqué qu'il n'était pas à l'aise avec la cible à atteindre, nous savions déjà que l'objectif n'était pas réaliste.

En effet, pour savoir si un objectif est réaliste nous devons nous demander : est-ce que nous avons toutes les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif? Est-ce que le contexte social et économique est favorable pour la réalisation de ce projet? L'objectif de notre exemple ayant été modifié, il devient plus réaliste à atteindre pour notre bénévole.

11.5 Temporellement défini

Dans l'exemple qui nous concerne, disons que votre activité a lieu dans 4 mois et vous souhaitez savoir au moins 4 semaines à l'avance combien de prix de présence vous aurez à faire tirer ou à remettre aux participants. De cette façon, vous pourrez planifier le déroulement précis de votre événement pour souligner le 20^e anniversaire de votre organisme. L'objectif final deviendra donc : 4 semaines avant l'événement, obtenir 5 prix de présence de 50 \$ chacun par le biais de commanditaires.

Nous voilà avec un objectif SMART.

Il est nécessaire de faire des suivis régulier avec vos bénévoles avant l'événement. Il est important de ne pas attendre 4 semaines avant l'événement pour effectuer une mise à jour avec votre bénévole.

Références consultées :

- [Formations en ligne](#) (rabq.ca)
- [5 étapes pour fixer des objectifs SMART avec méthode et exemples](#)
- MerciApp
- [8 exemples d'objectifs SMART \(et comment les fixer\)](#) - Eurécia



Pour aller plus loin



FICHE THÉMATIQUE 12

La communication positive

La communication positive permet de mieux communiquer (écouter, répondre, convaincre, construire) pour aborder de façon positive (c'est-à-dire factuelle et bienveillante) les divergences, oppositions et conflits. On transforme ainsi en relations de coopération, grâce à un dialogue constructif, engageant les parties en présence sur un plan d'action.

Contenus abordés

- **Les six volets fondamentaux de la communication positive**
- **L'utilisation de la communication**
- **La règle du « 7 % - 38 % - 55 % »**

Bonne route!

12.1 Les six volets fondamentaux de la communication positive

Le terme « positif » se réfère à 6 volets fondamentaux et utiles dans toute relation délicate où l'autre s'oppose, ne veut pas, ou dit qu'il ne sait pas.

12.1.1 Le mental

Un état d'esprit général ouvert et optimiste inspire le communicant, dans la mesure où il suffit de décider instantanément d'être positif pour le montrer ensuite immédiatement dans son comportement.

Pour ce faire, il faut respirer profondément, penser, percevoir, ressentir et agir « positivement » afin d'orienter son cerveau de même.

12.1.2 Le physique

Un comportement manifeste se traduit par un corps et des gestes ouverts, envoyant ainsi un message général d'accueil de l'autre et de satisfaction concernant la rencontre qui s'annonce.

Pour ce faire, il faut respirer profondément en activant l'état d'esprit positif afin de commander au corps cette ouverture : Pieds à plat sur le sol et jambes disjointes pour se stabiliser, buste tonique, épaules relâchées, mains et bras décroisés, visage ouvert et regard attentif, intonation dynamique, articulation posée et rythme ralenti.

12.1.3 Les mots

Un vocabulaire choisi amènera le communicant à utiliser des formulations affirmatives, une syntaxe positive et à faire un effort constant pour éviter les négatifs absolus ou les vocabulaires négatifs, qui pourraient le mettre, de façon incontrôlée, en opposition avec autrui. Ces négatifs absolus sont du genre : non, oui ... mais, mais si!, essayer, petite question, problème..., ne ... pas, faute, coupable, critique, réclamation, cher, etc.

Des négatifs absolus formulés peuvent déclencher une opposition instinctive de l'interlocuteur, voire une rupture de la communication manifestée par la colère ou le refus d'écouter la suite...



12.1.4 L'écoute

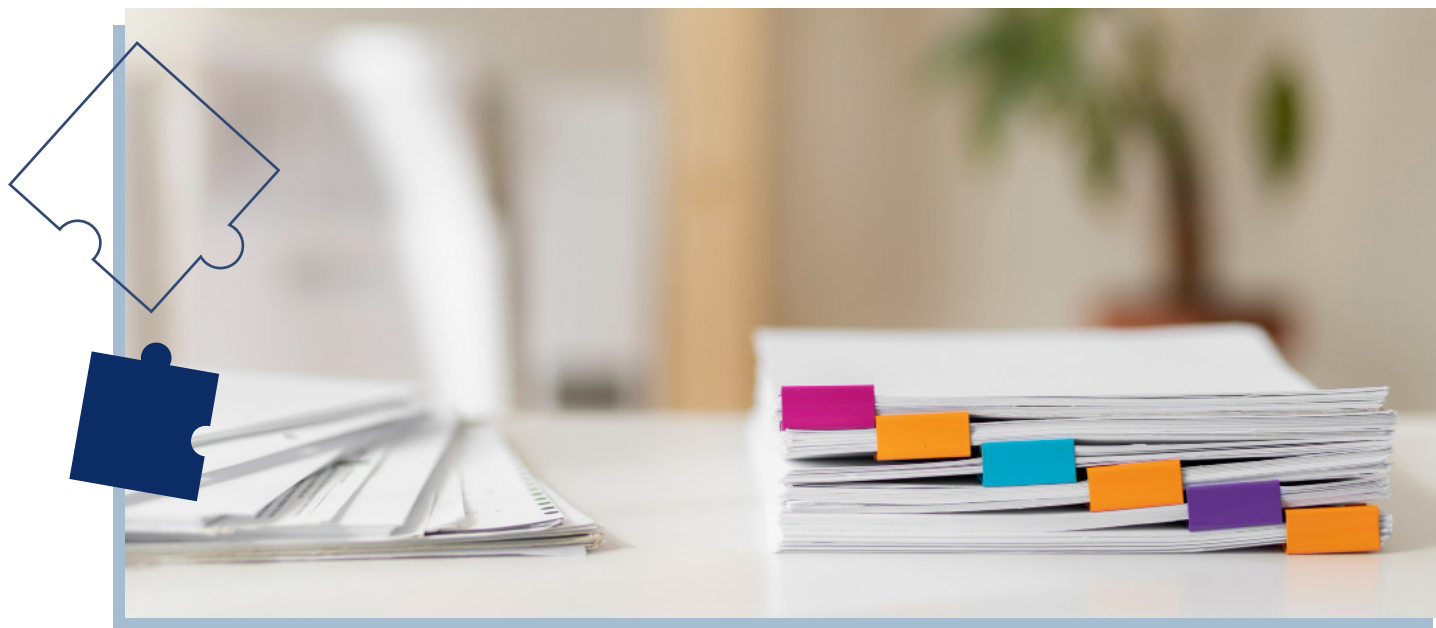
Les éléments négatifs d'autrui se manifestent par des objections, des questions pièges et des critiques que le communicant s'efforcera de transformer en valeurs de convergence et de progression du dialogue.

Pour ce faire, dans ces situations d'opposition, le communicant devra prendre une profonde inspiration pour se détacher de la contrariété. Il prendra, ainsi, la distance suffisante pour repérer le mot-clé dans le propos de son interlocuteur.

12.1.5 L'information

Le communicant exprimera ses propos de manière factuelle afin de toujours rester dans le sujet et de bien accompagner son interlocuteur qui pourrait s'échapper dans de grandes idées générales ou des formulations hors de propos.

Pour ce faire, l'exposé des faits sera toujours factuel et accompagné de preuves, d'exemples concrets et d'informations vérifiées.



12.1.6 L'organisation

Enfin, une communication réussie s'appuiera sur une démarche anticipatrice, rigoureuse et stratégique. Pour ce faire, le communicant se préparera de manière minutieuse et rigoureuse en identifiant les points forts et arguments majeurs du dossier à traiter et en élaborant des supports de communication clairs et précis.

Il anticipera le déroulement de la réunion en imaginant, les scénarios et les objections qui pourraient être fournis par un interlocuteur prompt à critiquer. Il aura défini les objectifs et points stratégiques qu'il souhaite atteindre lors de la réunion.

12.2 La règle du « 7 % - 38 % - 55 % »

Cette règle, également appelée règle des « 3 V », est basée sur deux études publiées en 1967 par Albert Mehrabian et mentionne que :

- 7 % de la communication est verbale (par la signification des mots);
- 38 % de la communication est vocale (intonation et son de la voix);
- 55 % de la communication est visuelle (expression du visage et du langage corporel).

Les travaux d'Albert Mehrabian consistaient à estimer l'importance relative des mots, de la voix et des expressions du visage dans l'établissement, l'appréciation ou le rejet de quelqu'un, par exemple lors d'un entretien d'embauche, d'un rendez-vous amoureux ou d'une opération de vente.

12.3 L'écoute active

C'est parce que vous aurez écouté et su entendre les dits et les non-dits que vous pourrez trouver des solutions efficaces en cas de conflits.

L'écoute active consiste à :

- A. Savoir entendre;
- B. Savoir reformuler;
- C. Savoir questionner.

Références consultées :

- [La communication axée vers l'action!](#) - CDSEP
- [Formations](#) - Centre Saint-Pierre



Pour aller plus loin

FICHE THÉMATIQUE 13

La résolution de conflits

À moins de vivre en ermite, ou sur une île déserte, il nous arrive à toutes et à tous de vivre certains différends avec des personnes de notre entourage. Heureusement, la plupart du temps, ceux-ci se règlent à l'amiable.

Dans le cas contraire, les désaccords peuvent dégénérer en conflits mais il existe des façons de les désamorcer ou de les régler. C'est ce que nous allons survoler dans cette fiche thématique.



Contenus abordés

- **Qu'est-ce qu'un conflit?**
- **Les quatre principaux types de conflits dans une équipe**
- **Stratégies personnelles de résolution de conflits**
- **La réalisation de l'échange permettant de résoudre le conflit**

Bonne route!

13.1 Qu'est-ce qu'un conflit?

La recette d'un conflit comprend trois ingrédients :

- Au moins deux personnes;
- Des liens entre ces personnes;
- La présence de différends ou de désaccords.

En fait tout se joue au niveau des perceptions et des représentations.

Par exemple, dans cette image, vous voyez un lapin ou un canard?



Pour illustrer cet exemple, imaginons une situation typique de conflit entre une bénévole de longue date, qui possède une grande expérience (elle sait) et une nouvelle bénévole qui souhaite apporter des changements (elle veut). La bénévole de longue date pourrait avoir l'impression que la nouvelle bénévole ne respecte pas les traditions alors que la nouvelle bénévole pourrait avoir la perception que la bénévole de longue date est figée dans le temps.

Qui a raison? Lapin ou canard? Travailler à résoudre des conflits, c'est accepter de considérer autrement ce qui nous apparaît comme des vérités absolues et tenter de se mettre dans les souliers de l'autre.

13.2 Les quatre principaux types de conflits dans une équipe ou un groupe

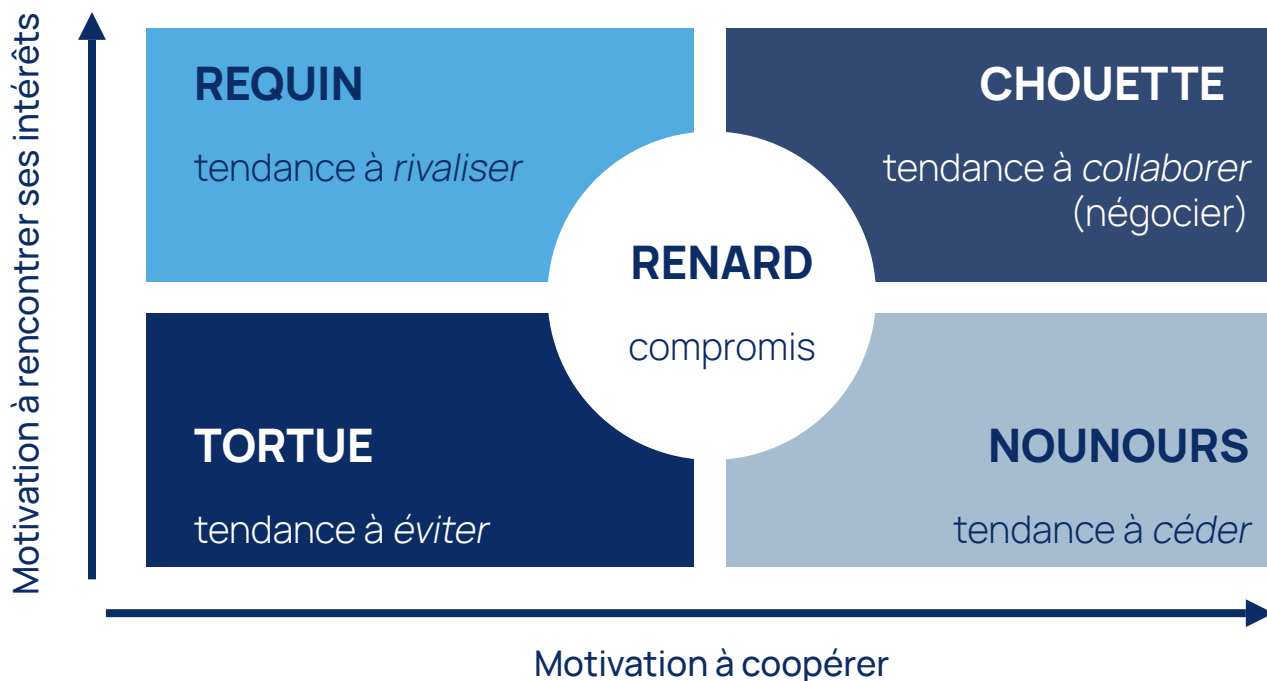
- **L'exclusion** : Absence de volonté d'inclure une personne ou un sous-groupe au sein de l'équipe.
- **L'affrontement** : Expression maladroite des besoins et des différences ou non reconnaissance de la légitimité de besoins distincts.
- **La formation de clans** : Collusion entre des membres de l'équipe dont le rapprochement est fondé sur des sources d'insatisfaction, des souffrances et certaines affinités.
- **L'escalade ou l'affrontement** : Affrontements ouverts accompagnés de propos injurieux et abusifs.

13.3 Stratégies personnelles de résolution de conflits

Notre style personnel de résolution de conflits influencera notre capacité à le résoudre. Mais globalement, il existe deux mécanismes de défense principaux : l'affrontement et l'évitement.

De plus, pour revenir à une typologie animalière, il est intéressant de connaître les travaux de Thomas Kilmann (2005) qui a identifié 5 profils (Requin, Tortue, Nounours, Renard et Chouette) et leurs stratégies respectives de résolution de conflits.

13.3.1 Les cinq styles de gestion des conflits



Source : Thomas Kilmann (2005)

Cependant, il nous semble important de souligner que pour bien communiquer, lors d'une tentative de résolution de conflits, seules l'empathie, l'ouverture, le respect et l'écoute active permettront de sortir de l'impasse. Ainsi, notre état d'esprit aura un impact sur l'issue de la communication. Donc, s'il s'agit d'une mauvaise journée, nous vous suggérons de reporter la rencontre à un moment plus propice.

De plus, selon de nombreuses études, les conflits sont souvent les manifestations de besoins non satisfaits (reconnaissance, respect, mise en valeur, etc.) et méconnus (non-dits). Surtout chez les tortues et les nounours.

13.3.2 La réalisation de l'échange

Voici des trucs et astuces permettant d'arriver à résoudre un conflit de façon organisée, respectueuse et efficace :

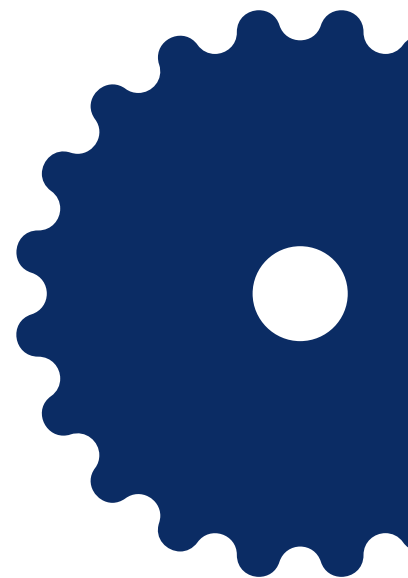
- Montrer de l'empathie et de l'ouverture d'esprit.
- Surveiller sa posture en tentant de ne pas croiser les bras.
- Utiliser l'humour en début de rencontre afin de détendre l'atmosphère.
- Laisser l'autre s'exprimer en premier afin de l'aider à décompresser.
- Écouter le point de vue de l'interlocuteur jusqu'au bout.
- Reformuler et accepter, avec respect et empathie, un point de vue qui peut diverger du sien.
- Exprimer son appréciation de la personne en jeu en valorisant ses belles qualités.
- Employer le « je » et non le « tu ».
- Énoncer des faits concrets et validés afin de trouver des solutions communes de résolution de la situation conflictuelle.
- Développer un petit plan avec des solutions qui conviennent aux deux parties.
- Prévoir des rencontres de suivi avec votre interlocutrice ou votre interlocuteur.

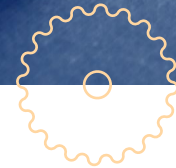
Référence consultée :

- [Formations](#) - Centre Saint-Pierre



Pour aller plus loin





FICHE THÉMATIQUE 14

La délégation

La délégation consiste à attribuer une tâche, une activité, un projet ou un rôle à une personne en lui donnant le pouvoir nécessaire pour accomplir ce qui lui a été demandé.

Pour une délégation efficace, il faut offrir aux bénévoles les outils et le soutien nécessaires pour accomplir le travail, de même que la responsabilité et le pouvoir de prendre des décisions, tout en exerçant suffisamment de contrôle pour nous assurer de l'obtention des résultats convenus.

Ce n'est pas toujours évident! Il est aussi important de noter que vous ne confiez pas la responsabilité globale à une personne, vous lui déléguez le résultat attendu. La délégation efficace d'une tâche ou d'un projet compte cinq étapes clés que nous aborderons dans cette fiche thématique.

Contenus abordés

- **Les cinq étapes de la délégation**
- **Les tâches pouvant être déléguées et celles qui ne le peuvent pas**
- **Les difficultés liées à la délégation**

Bonne route!

14.1 Les cinq étapes de la délégation

14.1.1 Identifier la tâche qui sera déléguée

Cependant, avant de déléguer une tâche, nous vous suggérons de bien la définir afin de la présenter adéquatement au bénévole à qui vous voulez la confier.

14.1.2 Choisir la personne qui accomplira la tâche

Lors de cette étape, il s'agit d'évaluer l'expertise et la motivation de vos bénévoles afin de déléguer aux bons bénévoles. Le manque d'expérience peut être comblé par du coaching ou de la formation. De plus, avant de déléguer une tâche, assurez-vous que la ressource choisie a une motivation suffisante afin de réaliser les nouvelles tâches qui lui seront confiées.

14.1.3 Présenter le projet au bénévole

La présentation du projet est une étape importante et est au cœur de la délégation. Une explication détaillée permet d'éviter de nombreux problèmes potentiels et comprend sept éléments :

1. Contexte;
2. Objectifs;
3. Tâche;
4. Étapes;
5. Ressources;
6. Échéancier;
7. Questions.

14.1.4 Superviser l'accomplissement de la tâche

N'oubliez pas que vous avez délégué la tâche, et non la responsabilité. Aux fins de supervision :

- Garder les voies de communication ouvertes;
- Organiser des réunions à l'occasion;
- Encourager le bénévole à vous tenir au courant;
- Donner de la rétroaction;
- Faire des compliments s'ils sont mérités.

14.1.5 Faites un retour

Chercher à comprendre ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Un retour exhaustif aura pour effet :

- Faire la distinction entre les points positifs et les points plus problématiques;
- Améliorer le rendement de l'équipe;
- Rehausser vos compétences en matière de délégation;
- Établir une meilleure méthode de travail;
- Motiver l'équipe.

14.2 Les tâches pouvant être déléguées et celles qui ne le peuvent pas

Les tâches pouvant être déléguées	Les tâches ne pouvant pas être déléguées
Les tâches que les membres de votre équipe peuvent exécuter aussi bien, sinon mieux, que vous	Les tâches qui excèdent nettement les compétences des membres de l'équipe
Les tâches permettant aux membres de l'équipe d'acquérir des compétences	Les tâches qui exigent un niveau décisionnel trop élevé
Les tâches pour lesquelles une erreur n'aura que des conséquences mineures	

14.3 Les freins à la délégation

À bien des égards, la délégation est l'art de lâcher prise tout en restant en poste. Mais certains freins existent et en voici les raisons. Vous reconnaissez-vous?

- Le travail n'est pas fait dans les délais prévus/n'est pas fait correctement (manque de confiance);
- Je préfère le faire moi-même (contrôle);
- Ça prend plus de temps – nécessité de faire un suivi (mauvaise planification);
- J'aime ça et je ne veux pas y renoncer (choix personnel);
- Mauvaise expérience antérieure avec la délégation (peur).

14.4 Quels sont les avantages liés à la délégation de tâches à vos bénévoles?

- Favoriser la motivation, l'engagement et la mobilisation;
- Favoriser la confiance et un dialogue ouvert;
- Encourager le travail d'équipe;
- Présente une occasion de croissance;
- Assure une gestion efficace de votre temps;
- Respecte les échéances, permet d'accomplir davantage;
- Permet d'apprendre des autres.

Référence consultée :

- Leçon 2 du Module 5 de GEO bénévoles développée par le RABQ.

Pour aller plus loin



FICHE THÉMATIQUE 15

L'évaluation et la rétroaction constructive

L'objectif principal d'une rencontre d'évaluation rétroactive est de favoriser la communication entre les bénévoles et leurs responsables afin de revenir sur leurs attentes et de mesurer leur satisfaction respective.

Ces entretiens contribuent également à clarifier les rôles, tâches et responsabilités des bénévoles et à identifier leurs besoins de formation et de perfectionnement.

Ces entretiens peuvent se faire une fois ou deux par an, selon les circonstances et sont planifiés par les responsables des bénévoles.

Contenus abordés

- **L'évaluation est bidirectionnelle**
- **Les éléments à évaluer**
- **La rétroaction constructive**

Bonne route!

15.1 L'évaluation est bidirectionnelle

Tout d'abord, il faut voir l'évaluation comme une occasion :

Pour l'organisme : d'actualiser ses besoins en bénévoles et/ou de modifier certains postes pour l'atteinte optimale de ses objectifs et de la réalisation de sa mission. Il s'agit également d'un moment d'échange permettant aux responsables des bénévoles de connaître les attentes des bénévoles et de réévaluer leurs stratégies afin de responsabiliser et valoriser l'engagement bénévole;

Pour le bénévole : d'évaluer le développement de ses capacités, ses connaissances et ses aptitudes et de s'exprimer sur ses bons coups et les difficultés traversées, ainsi que des améliorations pouvant être apportées au service dans lequel il est engagé.

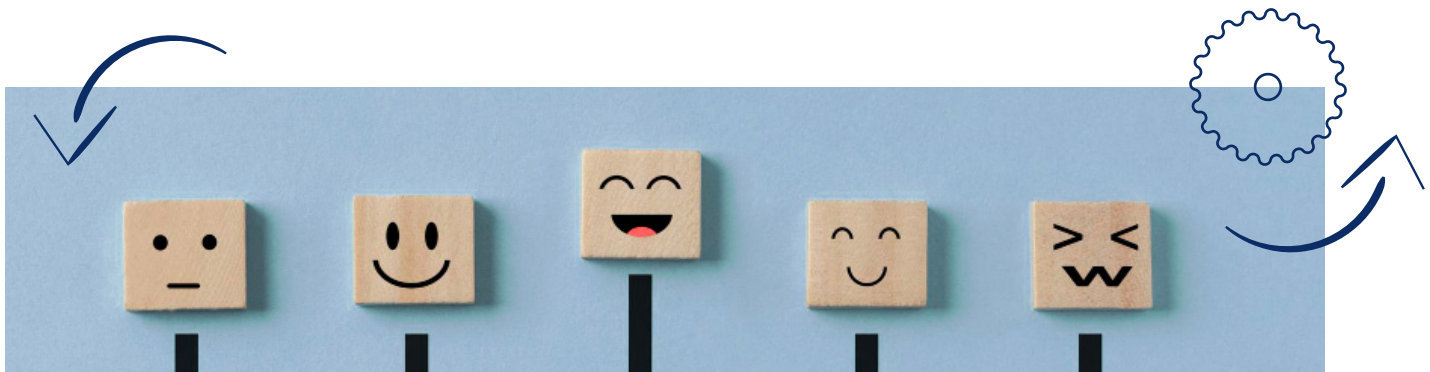
15.2 Les éléments à évaluer

Avant d'effectuer une évaluation, nous vous suggérons de développer une grille critériée qui sera complétée, au préalable, par le superviseur et le bénévole. Cet exercice permettra aux deux parties d'effectuer une introspection avant l'entretien.

Exemple d'une grille critériée et des éléments pouvant être évalués

Éléments pouvant être évalués	1	2	3	4	5
A. Respect du Code d'éthique des bénévoles et des valeurs de l'organisme					
B. Degré d'implication du ou de la bénévole dans les activités auxquelles il ou elle participe					
C. Capacité à travailler en équipe (s'il y a lieu)					
D. Capacité à travailler de façon autonome (s'il y a lieu)					
E. Le développement de nouvelles compétences et/ou aptitudes					
F. Les principales forces de la ressource bénévole					
G. Les points à améliorer					

Légende : Le niveau 1 correspondant à la non atteinte des attentes et le niveau 5 à un dépassement des attentes.



15.3 La rétroaction constructive

Une rétroaction est constructive si, entre autres, elle s'appuie sur des faits et tient compte des circonstances entourant la situation. De plus, celle-ci doit porter sur une attitude ou un comportement qui peut être positif ou négatif.

Voici d'ailleurs les cinq étapes d'un processus de rétroaction constructive :

15.3.1 Définir votre intention

Déterminez l'objectif visé par la rétroaction que vous souhaitez donner. Assurez-vous d'être objectif.

Ne cherchez pas de coupable. Assurez-vous que votre intention est d'aider le bénévole à s'améliorer et non de le réprimander.

15.3.2 Analyser les faits et les circonstances

Avant de rencontrer un bénévole, prenez du recul et réfléchissez aux éléments suivant : Cernez le comportement ou l'attitude à améliorer. Déterminez les circonstances ayant entraîné ce comportement ou cette attitude. Évaluez l'effet du comportement ou de l'attitude du bénévole sur vous, sur ses collègues et sur l'organisation. Réfléchissez à la situation souhaitée.

15.3.3 Formuler adéquatement votre message et rencontrer le bénévole

Ici, il est essentiel de préserver l'estime personnelle du bénévole. Commencez par relever les points forts du bénévole pour l'encourager et pour qu'il se montre ouvert à vos commentaires. Dites-lui que votre objectif est de l'aider à s'améliorer.

Utilisez la méthode sandwich pour donner une rétroaction à votre bénévole. Cette méthode consiste à émettre un commentaire positif, un élément à améliorer puis un autre commentaire positif. Utilisez des termes à connotation positive, par exemple « améliorer » plutôt que « corriger ».

Communiquez vos observations en faisant référence à des faits pour éviter de porter des jugements et de provoquer des réactions défensives. Expliquez au bénévole les effets de son comportement ou de son attitude.

Précisez au bénévole que c'est un comportement ou une attitude qu'il devrait améliorer mais que ce n'est pas son engagement global qui est remis en question. À moins, bien entendu, que ce soit le cas.

15.3.4 Autoriser le bénévole à réagir

Vous pouvez utiliser la question suivante pour amorcer la discussion : « Qu'est-ce que tu comprends de cette situation? ».

Restez toujours centré sur les faits et aidez le bénévole à rester à le faire aussi pour éviter qu'il réagisse de façon trop émotive ou qu'il se tienne sur la défensive.

Si le bénévole s'emporte pendant que vous lui donnez une rétroaction, gardez votre calme et invitez-le à se calmer. Il a peut-être besoin de prendre du recul avant de recevoir votre rétroaction. Dans ce cas, nous vous conseillons de reporter votre rencontre.

15.3.5 Proposer des solutions et assurer un suivi

Avant de proposer des solutions, demandez au bénévole comment il envisage d'améliorer son attitude ou son comportement.

Si ses solutions sont incomplètes ou s'il est incapable d'en trouver, encouragez-le en lui en proposant et examinez avec lui les moyens offerts par l'organisme pour améliorer la situation.

Déterminez une date pour une rencontre de suivi.

Observez les changements de comportement chez le bénévole et encouragez-le à continuer en le félicitant. Lors de la rencontre de suivi, faites part au bénévole des améliorations que vous avez notées. S'il n'y a pas eu d'amélioration, trouvez ensemble des solutions.

Références consultées :

- [Guide de gestion d'un service de bénévoles](http://benevolatrivesud.qc.ca) (benevolatrivesud.qc.ca)
- [Code canadien du bénévolat](http://benevoles.ca) (benevoles.ca)



Pour aller plus loin

FICHE THÉMATIQUE 16

La reconnaissance des bénévoles

La reconnaissance des bénévoles est un enjeu stratégique à prendre en compte afin de travailler à la fidélisation des bénévoles ainsi que maintenir leur motivation.

Bien sûr, le recrutement, la sélection, l'intégration et l'encadrement des bénévoles sont des phases importantes dans la planification des effectifs, mais la reconnaissance l'est tout autant sinon plus. Celle-ci se traduit par une multitude de petits gestes qui vont faire la différence! C'est ce que nous approfondirons dans cette fiche thématique.



Contenus abordés

- **Qu'est-ce que la reconnaissance?**
- **L'importance de la reconnaissance pour la fidélisation des bénévoles**
- **Les préférences des bénévoles en matière de reconnaissance**

Bonne route!

16.1 Qu'est-ce que la reconnaissance?

La reconnaissance se définit comme une attention spéciale portée aux bénévoles en remerciement de leur implication.

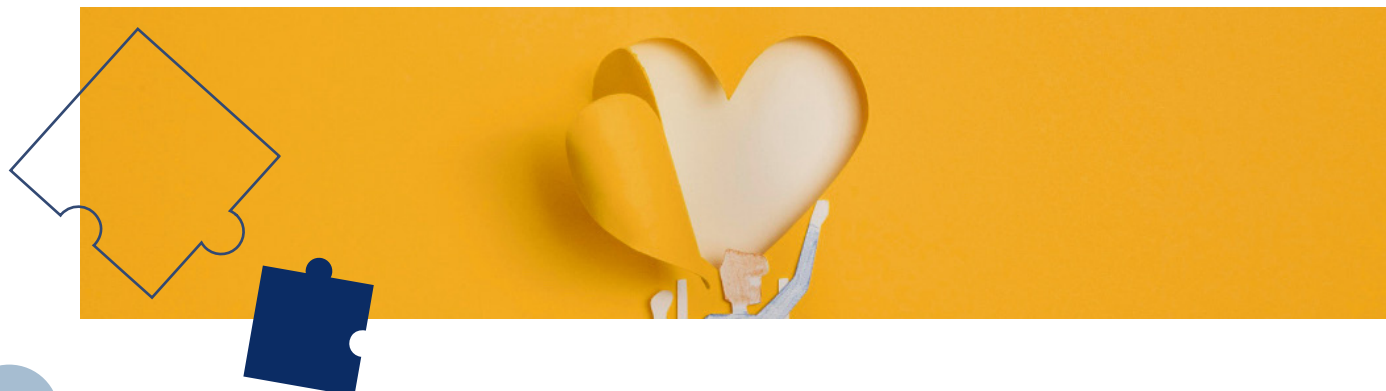
Celle-ci peut se faire d'une manière officielle ou d'une façon officieuse et elle peut se concrétiser de plusieurs façons :

- **Par l'appui** : aide, encouragement et formation afin de maintenir leur motivation;
- **Par l'appréciation** : expression d'admiration, d'approbation ou de gratitude. Celle-ci peut être en lien ou non avec une activité spéciale ou un événement spécial;
- **Par la reconnaissance** : attention spéciale que l'on donne aux personnes qui s'impliquent.

Témoigner sa reconnaissance avec subtilité et délicatesse est un art. Si cette reconnaissance est exprimée avec franchise et sensibilité, ces personnes méritantes et dévouées se sentiront acceptées, reconnues et appréciées.

En effet, les personnes bénévoles s'impliquent pour diverses raisons et celles-ci peuvent être prises en considération lorsqu'il s'agit de trouver une façon de reconnaître leurs efforts et leur temps consacrés :

- **Valorisation** : En général les personnes qui s'impliquent afin de se valoriser apprécient la reconnaissance de leur talent et apprécient qu'on les remercie de façon individuelle, mais peuvent également être reconnues publiquement par des gestes simples.
- **Affiliation** : Ces personnes recherchent la présence d'autres gens, l'appartenance à un groupe. Les rencontres à caractère social et festif seront très appropriées pour souligner le travail de ces bénévoles.
- **Réalisation de soi** : Les personnes qui s'impliquent dans le but de se réaliser, de mettre à contribution leur savoir, leurs talents seront heureuses de recevoir des récompenses qui soulignent l'avancement de leurs réalisations au sein du groupe.
- **Pouvoir et influence** : En général, les bénévoles qui s'impliquent pour le sentiment d'influence et de pouvoir qu'il leur procure sont valorisés lorsque le groupe leur démontre l'importance des moyens qu'ils prônent pour l'avancement du groupe. Les postes ou les activités où ils peuvent utiliser ce pouvoir d'influence sont, pour eux, une reconnaissance en soi.



16.2 L'importance de la reconnaissance pour la fidélisation des bénévoles

Même avec le meilleur processus de recrutement des bénévoles, si la reconnaissance n'est pas au rendez-vous et à la hauteur des attentes des bénévoles, il sera difficile de les retenir et la perte d'une ressource bénévole coûte cher à l'organisation. Nous n'avons qu'à penser aux efforts déployés, au temps investi à bien les accueillir, les orienter, les former, etc. La reconnaissance est donc un incontournable.

En effet, dans la littérature, on dit qu'un bénévole doit se sentir utile, compétent et reconnu. D'ailleurs la reconnaissance est l'une des 10 normes du Code canadien du bénévolat qui vise à mettre en valeur l'engagement bénévole. Il stipule que l'organisme devrait souligner régulièrement sa reconnaissance envers ses bénévoles par différentes activités.

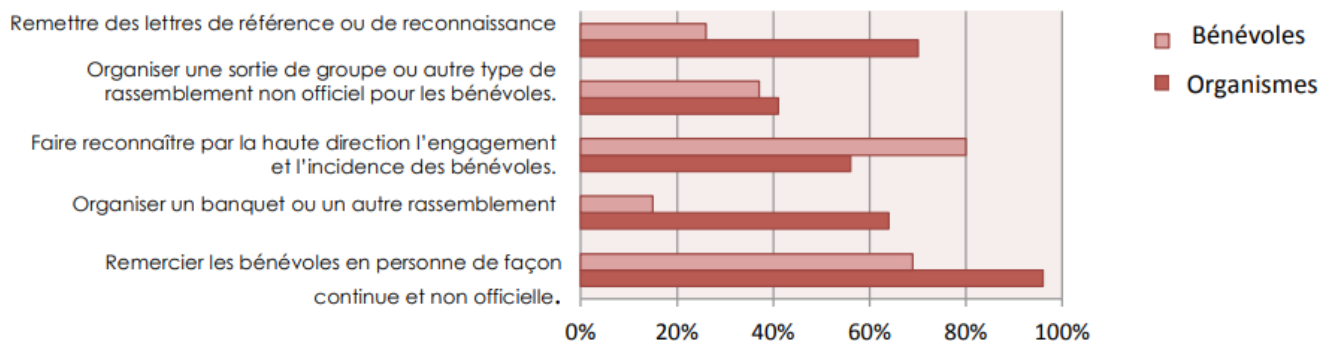
Il est donc recommandé de saisir toutes les opportunités pour les remercier. Que ce soit par des mesures formelles ou informelles. Cet accompagnement vous permettra de développer un lien de confiance et surtout le lien d'attachement non-négligeable du bénévole envers vous ou l'organisation.

16.3 Les préférences des bénévoles en matière de reconnaissance

La plupart des bénévoles sont très touchés par la reconnaissance démontrée envers eux. Comme ils font gratuitement don de leur temps et de leur énergie pour une cause qui leur tient à cœur, les témoignages de gratitude peuvent constituer une source de motivation. Cependant, les marques de reconnaissance doivent être adaptées à ceux qui les reçoivent et c'est là que réside tout l'art de l'exercice.

En effet, l'*Étude 2013 sur la reconnaissance des bénévoles*, réalisée par Bénévoles Canada, a révélé un écart entre la façon dont les bénévoles souhaitent être reconnus et les activités de reconnaissance des bénévoles mises sur pied par les organisations.

Pratiques et préférences en matière de Reconnaissance



Les résultats de l'étude nous ont appris que la majorité des bénévoles préfèrent recevoir des témoignages personnels de gratitude tout au long de l'année plutôt que d'assister à une réception annuelle de reconnaissance, ce qui bouleverse nos croyances et stratégies de reconnaissance en matière de cérémonie officielle.

En outre, l'étude a montré que certains bénévoles sont plus motivés par le fait de connaître l'incidence de leurs efforts que par l'obtention d'un certificat ou d'un cadeau en guise de reconnaissance.

Enfin, nous avons su que les jeunes bénévoles souhaitent que les compétences acquises ou mises en pratique dans le cadre de leurs activités bénévoles contribuent à leurs parcours éducatif ou professionnel.

Que ce soit par une approche personnalisée, des marques d'attention, de la bienveillance, laissez aller votre créativité!

Il est aussi nécessaire de créer des conditions favorables qui permettront aux bénévoles de vivre une expérience de bénévolat enrichissante, satisfaisante et de qualité.

Et si jamais vous cherchez des ambassadeurs pour votre organisation, vous pourrez sans aucun doute, compter sur vos précieux bénévoles!

Références consultées :

- [Étude 2013 sur la reconnaissance des bénévoles](#) (benevoles.ca)
- [Reconnaissance du bénévolat en 2017](#) (benevoles.ca)



Pour aller plus loin



FICHE THÉMATIQUE 17

Planifier la relève et le transfert des connaissances

Le processus de planification de la relève permet aux superviseurs de bénévoles de faire les bons choix quand vient le temps de promouvoir ou de remplacer un bénévole.

Il s'agit également d'une façon de cibler les postes-clés, les compétences essentielles et les bénévoles à haut potentiel, que l'on souhaite maintenir en poste. Un exercice de planification de la relève devrait être fait minimalement une fois par année afin de vous assurer de mettre en place des plans de contingence selon le potentiel de vos ressources ou les risques de départ.

Ce processus de planification de la relève vous permettra d'entreprendre les actions requises pour assurer une relève adéquate.

Contenus abordés

- **Stratégies pour les postes clés et critiques**
- **Stratégies pour les bénévoles à fort potentiel**
- **Stratégies favorisant la mobilité et la polyvalence**
- **Conseils pour planifier la relève**
- **Questions à vous poser lors de votre planification de la relève**

Bonne route!

17.1 Stratégies pour les postes clés et critiques

Un « poste clé » est au cœur des opérations de l'organisme. Sans ce poste, il est impossible d'offrir ses services aux bénéficiaires. Il peut donc y avoir ici de grands enjeux de rétention.

Un « poste critique » requiert une expertise spécifique détenue par une seule personne dont le départ mettrait l'organisation à risque de perdre un savoir important.

Le repérage de ces deux types de postes représente une forme de « gestion des risques », puisqu'en ayant ciblé l'endroit où elle est vulnérable, l'organisation peut ensuite agir en se dotant d'un plan de relève en conséquence.

Les options en termes de plan de relève peuvent comporter des stratégies différentes, par exemple bâtir un plan d'intégration ou un plan de développement des compétences basés sur du mentorat ou des formations ciblées.

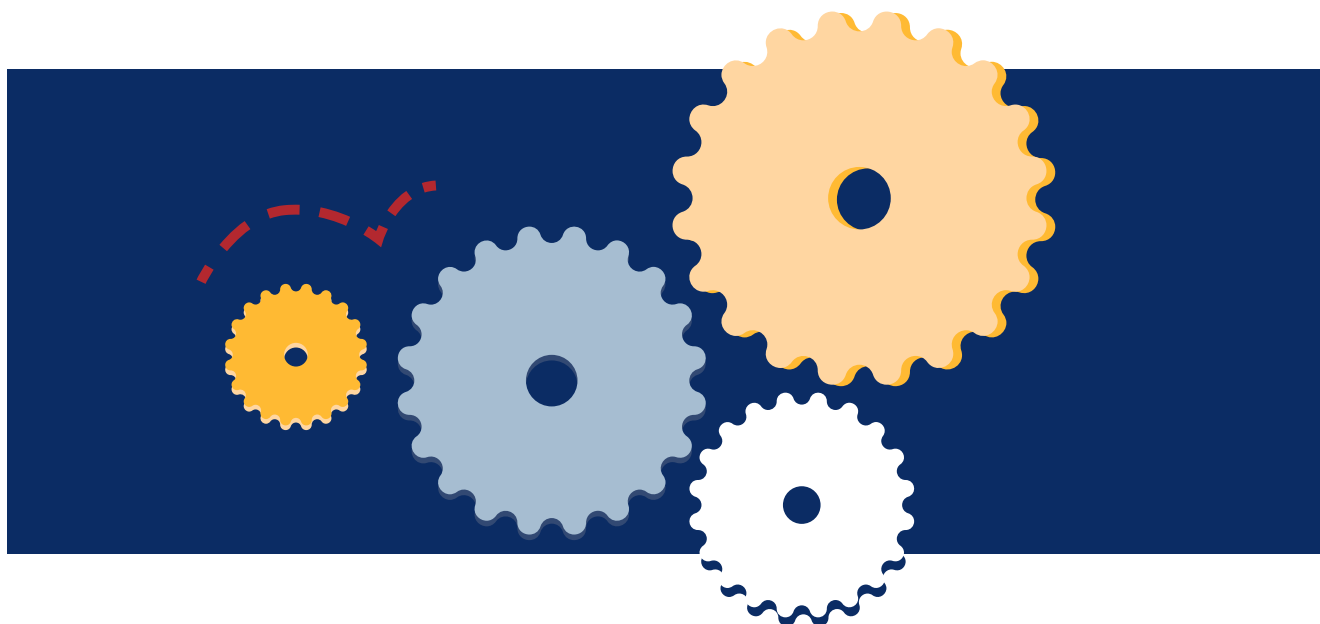
Par exemple, si vous savez qu'un acteur important de votre organisation doit prendre sa retraite d'ici un an, vous chercherez à déterminer si vous avez d'autres bénévoles détenant les mêmes compétences, à défaut de quoi, vous

déterminerez les personnes pouvant être formées et préparées à prendre la relève. Un plan de transfert des connaissances pourra alors être soumis au transmetteur et au successeur afin de ne pas perdre de connaissances ou de compétences jugées essentielles pour l'organisation.

Sans leur offrir de garantie de promotion, en repérant des bénévoles à fort potentiel, vous leur permettez de les accompagner dans leur plan de carrière et de développer leurs compétences dans un commun accord. C'est une bonne façon d'assurer une certaine rétention de vos meilleurs talents.

C'est également une excellente façon de reconnaître et de récompenser vos bonnes ressources, en quelque sorte de promouvoir vos talents et de les encourager à partager leurs savoirs. Cela permet de rehausser le niveau d'engagement de vos bénévoles.

En déterminant les compétences qui doivent être obligatoirement transférées ou les bénévoles clés à remplacer, vous serez à même de faire une planification de la relève interne et externe.



17.2 Stratégies pour les bénévoles à fort potentiel

Peut-être avez-vous déjà identifié une relève interne ou externe à votre organisation ou préférerez-vous demander à une ressource spécialisée en gestion des ressources humaines de vous aider à trouver cette relève. Dans tous les cas, cette décision stratégique doit être basée sur les enjeux et les objectifs organisationnels.

Ainsi, grâce à la planification de la relève, vous vous mettrez moins à risque d'ébranler vos processus lors d'un départ non planifié d'une ressource possédant des compétences jugées essentielles.

Le repérage des bénévoles présentant un fort potentiel permet à l'organisation de cibler les bonnes stratégies de développement afin de les maintenir en poste et de les préparer à occuper éventuellement d'autres fonctions.

Déterminez ensuite les activités nécessaires pour acquérir les compétences ou connaissances jugées essentielles à leur développement en fixant, par exemple, un budget de formation.

17.3 Stratégies favorisant la mobilité et la polyvalence

Une approche simple pour développer la mobilité et la polyvalence des bénévoles est de les déplacer d'un poste à un autre, ce qui favorise l'apprentissage de diverses tâches.

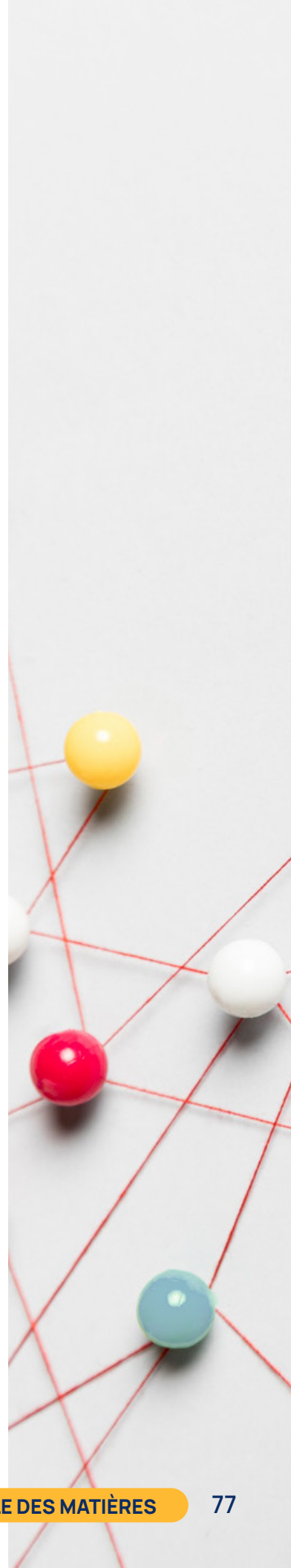
Il est donc intéressant d'évaluer les possibilités de mobilité interne d'une organisation, non seulement en termes de tâches connexes, complémentaires ou différentes.

Assurer une plus grande polyvalence et une mobilité interne permet aussi d'avoir un plan de secours en cas d'absence, ce qui contribue à assurer la continuité des opérations.

Dans tous les cas de développement de la relève, n'oubliez pas de documenter, grâce à un plan d'action et à des indicateurs de mesure, l'avancement et l'atteinte des actions identifiées.

Votre plan d'action devra comprendre un échéancier à respecter et préciser les budgets alloués pour chacune des actions ainsi que les rôles et responsabilités des ressources impliquées.

Vous pourrez ainsi évaluer le niveau de réussite des activités choisies et vous assurer que les connaissances ou les compétences à transmettre ou à acquérir ont atteint le niveau requis ou espéré.





17.4 Conseils pour planifier la relève

Profitez de la période des évaluations afin de discuter du plan de développement de chaque bénévole. C'est un excellent moyen de parler des attentes et des besoins de chacun et de vous aider à planifier les besoins de votre organisation.

Pour chaque compétence essentielle, notez si vous avez une relève à l'interne ou si une de vos ressources a le potentiel ou le désir de la développer. Si vous n'avez personne à l'interne, il est possible, et même parfois stratégique, de se tourner vers l'externe pour assurer le développement de cette compétence.

En ciblant les compétences et les postes essentiels ainsi que les bénévoles à fort potentiel, assurez-vous, si vous avez une liste, de faire la distinction entre ce qui est essentiel et ce qui serait bon de développer. Ainsi, vous pourrez repérer les éléments présentant une certaine urgence et vous y attaquer en premier.

Lorsque vous ciblez un bénévole à fort potentiel, prenez le temps de vous asseoir avec cette personne pour discuter ensemble d'un plan de transfert de ses savoirs. Cette collaboration contribuera à faire émerger des idées concrètes du bénévole, fort de son expérience, et vous permettra de bâtir un plan de transfert avec un échéancier qui convient à tous.

N'hésitez pas à faire immédiatement les ajustements nécessaires si vous constatez que les résultats ne sont pas à la hauteur.

17.5 Questions à vous poser lors de la planification de votre relève

Afin de bien vous accompagner, dans votre plan de planification de la relève, nous vous proposons quelques questions à vous poser lors de vos réflexions :

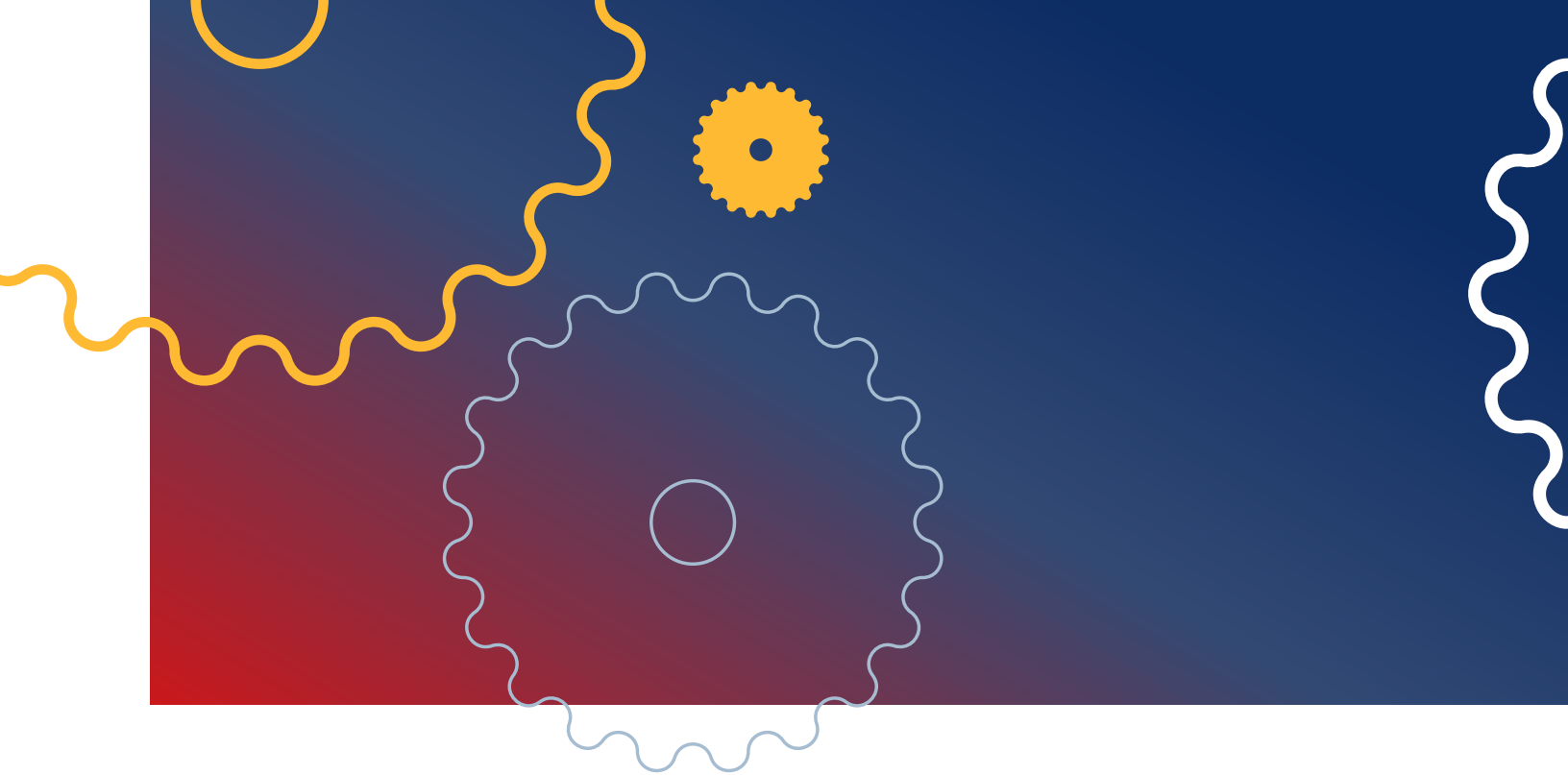
- Q1.** Combien de départs à la retraite sont prévus dans votre organisation à court et à moyen termes?
- Q2.** Quels sont les postes clés ou critiques?
- Q3.** Quelles stratégies sont mises en place pour s'assurer de combler ces postes s'ils deviennent vacants et pour s'assurer d'un transfert de connaissances?
- Q4.** Qui sont les bénévoles qui possèdent le plus grand potentiel?
- Q5.** Que fait-on actuellement pour les préparer à occuper de nouvelles fonctions?
- Q6.** Quelles compétences doivent-ils développer pour accéder à ces fonctions?
- Q7.** Quand seront-ils prêts?
- Q8.** Quels postes se prêteraient bien à des échanges pour développer la polyvalence?
- Q9.** Qui aurait avantage à mieux connaître la réalité d'un autre poste pour bien exécuter ses tâches?
- Q10.** Quels postes présentent un nombre restreint de bénévoles (couverture pour les absences)?
- Q11.** Avez-vous déterminé un bassin de talents dans votre organisation?
- Q12.** Souhaitez-vous promouvoir ces talents en leur permettant de se développer ou de transférer leurs connaissances?

Références consultées :

- [Comment élaborer un plan de transfert de connaissances?](#) (beedeez.com)
- [Planification de la relève](#) - Boîte outils RH (gouv.ca)
- [Gestion de carrière](#) - Boîte outils RH (gouv.ca)



Pour aller plus loin



FICHE THÉMATIQUE 18

Bien accompagner les bénévoles dans leurs transitions

Un service de bénévolat est un écosystème, avec des changements constants, tant au niveau des ressources que des programmes offerts et des budgets alloués. Ces transitions organisationnelles peuvent entraîner des questionnements et même du désarroi chez les bénévoles.

De plus, individuellement, les bénévoles aussi vivent des changements dans leur vie et leur parcours au sein de votre organisme. Il est donc essentiel, en tant que superviseur de bénévoles, de bien connaître leurs enjeux afin de mieux les accompagner. C'est ce que nous allons aborder dans cette fiche thématique.



Contenus abordés

- Les transitions organisationnelles

Bonne route!

Les transitions organisationnelles

La mouvance, peu importe sa nature, est monnaie courante dans les organismes. Nous avons donc colligé certaines mises en situation récurrentes ainsi que des façons de les appréhender pour les résorber.

18.1 Mise en situation 1

La personne responsable de la coordination des bénévoles ou de la direction s'en va et l'arrivée conséquente d'une nouvelle coordination ou direction ébranle les troupes.

Que faire?

- Le plus vite possible, annoncer le départ et, si possible, les raisons.
- Être à l'écoute pour écarter rumeurs et spéculations erronées.
- Demander la collaboration des bénévoles, en rapport avec le service concerné, dans la création de l'offre d'emploi.
- Inclure un représentant bénévole dans le processus de sélection si possible.
- Bien renseigner les nouveaux employés sur la culture de l'organisme et les alerter quant aux embûches possibles.

18.2 Mise en situation 2

La programmation de vos services et activités a été modifiée et cela crée de l'anxiété et même de la résistance chez vos bénévoles.

Que faire?

- Encore une fois la transparence est de mise. Informer les bénévoles le plus tôt possible des motifs de la décision et des dates d'échéance.
- Bien que la décision de changer des choses revient au CA et à la direction, il est rassurant pour les bénévoles d'être consultés sur les façons d'opérer les nouvelles pratiques.



18.3 Mise en situation 3

En fonction de vos réalités et besoins, il se peut que certains postes bénévoles évoluent ou se modifient. Les changements dans les postes bénévoles sont une partie essentielle de tout écosystème si l'on souhaite s'adapter aux tendances plus actuelles. Cependant, il se peut que vos ressources bénévoles se montrent résistantes aux changements.

Que faire?

- Il est parfois nécessaire de modifier la description de tâches d'un poste bénévole, comme informatiser des données autrefois tenues manuellement ou le besoin que le chauffeur bénévole reçoive une formation supplémentaire.
- Dans ce contexte, le bénévole en poste doit être informé des nouvelles orientations et on se doit de lui offrir la formation nécessaire s'il le souhaite.
- Il est aussi bon de respecter ses suggestions, car les bénévoles sont souvent plus près du terrain et peuvent voir plus rapidement les modifications nécessaires à apporter.
- Un bénévole peut demander de modifier ses tâches actuelles ou de changer de poste.

18.4 Mise en situation 4

Les départs volontaires peuvent aussi être une source précieuse d'information pour le gestionnaire. Une entrevue de départ bien planifiée donne souvent lieu à des résultats intéressants et peut même mener à des changements nécessaires.

On doit d'abord remercier le bénévole pour son service précieux, explorer avec discrétion les raisons du départ et voir si l'on peut adapter la description du poste ou aider la personne à se diriger vers un autre organisme.

En conclusion, il est important de faire en sorte que le départ soit positif et laisser la porte ouverte à toute collaboration future.

Références consultées :

- [Formation : Accompagnement des bénévoles en transition](#) - CDSEP
- [Gestion de carrière](#) - Boîte outils RH (gouv.ca)



Pour aller plus loin

