

LA GESTION DES BÉNÉVOLES EN 5 ÉTAPES



SECTION 1 POUR QUI ET POURQUOI UN GUIDE?

	INTRODUCTION	_8
1	Les bénévoles, une richesse	
1.1	Un bénévole, c'est...	_9
1.2	Types de bénévolat	_9
1.3	Bienfaits de l'action bénévole, pour soi et pour la collectivité	_9
1.4	Dans mon organisation, le bénévolat, c'est...	_10
2	Mes perceptions	
2.1	Pourquoi me questionner?	_11
3	Une gestion des bénévoles	
3.1	Pourquoi <i>gérer</i> le bénévolat?	_12
3.2	Pourquoi pas?	_12

SECTION 2 QUAND LE BÉNÉVOLE A PLUS D'UN VISAGE

4	Connaissez-vous vos bénévoles?	
4.1	Un « portrait de famille bénévole » qui change	_16
4.2	Motivations et attentes générales	_17
4.3	Quand la démotivation s'installe...	_18
5	Des approches différenciées selon l'âge?	
5.1	Profils et attentes, version <i>nouvelles générations</i>	_19

SECTION 3 QUAND GESTION RIME AVEC RESPONSABILISATION

6	Un « cercle de gestion » qui fait le tour de la question	_24
7	Le filtrage ou la gestion des risques, ça veut dire quoi?	
7.1	Pertinence et réticences	_26
7.2	Les 10 étapes de filtrage	_28
7.3	Commencer sans bousculer	_29
8	Une évaluation des risques, une assurance tous risques?	
8.1	Comment évaluer? Les clientèles vulnérables et contextes à risque	_30
8.2	Et après?	_31
9	Une description de tâches claire : un atout dans son jeu	_32

SECTION 4 SUR LE TERRAIN, UN BÉNÉVOLE À LA FOIS

10	Le recrutement : le défi d'une équipe de BP²	
10.1	Ça se prépare!	_36
10.2	Communiquer pour mieux trouver?	_37
10.3	Où aller et quels moyens utiliser pour notre <i>opération charme</i> ?	
	Des horizons multiples à explorer	_38
10.4	La sélection : un choix mutuel	_39
11	L'intégration : un <i>contrat</i> partagé	
11.1	L'accueil et l'information : sachons recevoir!	_40
11.2	L'engagement du bénévole et de l'organisation : une question d' <i>éthique</i>	_41
11.3	Formation et parrainage : des formules gagnantes	_42
12	Encadrement et soutien pour un <i>mariage</i> heureux	
12.1	Supervision et suivis : main dans la main	_43
12.2	Évaluation, rétroaction : pour une meilleure communication	_44
12.3	Ressourcement : pour partager son vécu	_44
13	La reconnaissance, l'enrobage final	
13.1	La reconnaissance, pourquoi, quand et comment	_45
13.2	Quand tout ou rien n'est acquis	_46

SECTION 5 DES QUESTIONS TOUT-TERRAIN

14	Des bénévoles pour mon C. A.	
14.1	Des responsabilités et qualités particulières pour gouverner	_50
14.2	Se préparer pour mieux recruter	_51
14.3	Des outils pour gouverner	_53
15	Des bénévoles une fois par année	
15.1	La gestion, est-ce nécessaire?	_53
16	Situations problématiques en bénévolat : y en a-t-il?	_55
16.1	Situations fictives qui pourraient survenir dans nos organisations...	_56
16.2	Quelques conseils en vrac...	_57
	CONCLUSION	_59
	RÉFÉRENCES	_60

BOÎTE À OUTILS	DES FORMULAIRES POUR TOUS LES GOÛTS	_64
-----------------------	--	-----

NOS SOURCES D'INSPIRATION	_76
----------------------------------	-----

LA GESTION DES BÉNÉVOLES EN 5 ÉTAPES

2022 Centre d'action bénévole Drummond

cabdrummond@cgocable.ca
cabdrummond.ca
436, rue St-Pierre
Drummondville (Québec) J2C 3W1
Téléphone : 819 472-6101
Télécopieur : 819 474-8090

Tous droits de reproduction ou d'adaptation, sous quelque forme que ce soit, en partie ou en totalité, sont autorisés pour usage interne dans chaque organisation.

Toutefois, la reproduction externe d'un extrait quelconque de ce guide doit être autorisée au préalable par le Centre d'action bénévole Drummond.

Supervision : Andrée Ouellet, Lyna Lamy
Recherche, rédaction et révision linguistique : Carmel Fafard
Correction d'épreuves : Carmel Fafard
Design graphique : Geneviève Béliveau, FLUID design graphique
Images et photographies : www.shutterstock.com
Impression : Imprimerie MS - Clicopies

Remerciements

Afin de nous aider à produire un document vivant et dynamique, nous avons sollicité la participation de quelques organismes du milieu dont l'accomplissement de la mission repose sur l'apport de nombreux bénévoles. Grâce aux données recueillies, le guide s'est enrichi d'exemples inspirés de faits concrets. Tout au long du processus de rédaction, les témoignages des intervenantes interrogées ont alimenté de façon constante notre souci d'un contenu pratique reflétant la réalité sur le terrain.

Nous tenons à remercier les personnes qui nous ont accordé de leur précieux temps pour répondre à nos questions.

Joanne de Verteuil, Accueil Grossesse Birthright Drummondville
Julie Ouellet, Centre d'écoute et de prévention suicide Drummond (CEPS Drummond)
Karine Cliche, Comptoir Alimentaire Drummond
Sophie Dionne, Cuisines collectives du Carrefour d'entraide Drummond
Jennie Leclair, Parrainage civique Drummond

Dans cette publication, le masculin est employé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

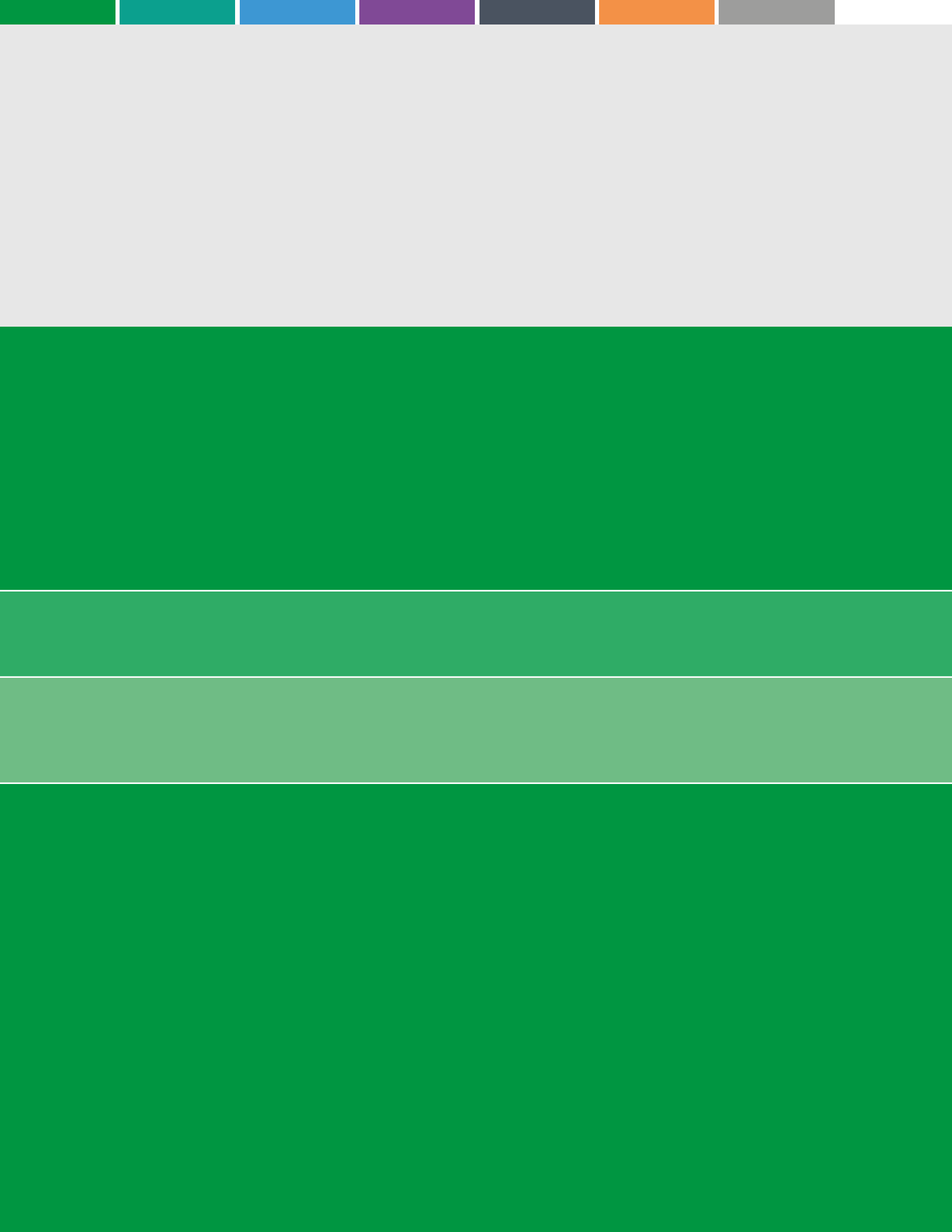


LA GESTION DES BÉNÉVOLES EN 5 ÉTAPES

Une publication du Centre d'action bénévole Drummond

De façon assez exceptionnelle, un mot peut réunir le sport, les loisirs, le culturel, le communautaire, l'environnement, le paroissial, l'éducation et la santé; un mot peut accorder les hommes, les femmes et les enfants; un mot associe les jeunes, les plus vieux et les personnes âgées : bénévolat.

*Un mot rempli de rêves,
porteur d'espoir, qui permet par la force du nombre
de réaliser de grandes choses.*



SECTION 1

POUR QUI ET POURQUOI UN GUIDE?

- 1.1 Un bénévole, c'est...
- 1.2 Types de bénévolat
- 1.3 Bienfaits de l'action bénévole, pour soi et pour la collectivité
- 1.4 Dans mon organisation, le bénévolat, c'est...

- 2.1 Pourquoi me questionner?

- 3.1 Pourquoi *gérer* le bénévolat?
- 3.2 Pourquoi pas?

INTRODUCTION

1. Les bénévoles, une richesse

2. Mes perceptions

3. Une gestion des bénévoles

INTRODUCTION

Vous œuvrez au sein :

- D'un organisme communautaire;
- D'une association de loisir, sportive, culturelle, éducative, religieuse, sociale, etc.;
- D'une fondation;
- D'une paroisse;
- D'une entreprise d'économie sociale;
- D'un service public;
- Etc.

Et vous êtes :

- Directeur général, directeur *tout court*, coordonnateur;
- Responsable d'une activité, d'un service, d'un comité;
- Président d'un conseil d'administration;
- Bénévole responsable;
- Employé;
- Etc.

Il y a de fortes chances que les mots « bénévole » et « bénévolat » fassent partie intégrante de votre quotidien. C'est à vous que s'adresse ce guide.

Des centaines, voire des milliers de documents, guides, fiches, rapports de recherche, articles, etc. ont été publiés sur la question du bénévolat.

Le bénévolat existe depuis toujours. Au fil des ans, il s'est transformé pour s'adapter au contexte social existant. Dans les années 70, le milieu communautaire se mobilise, des centaines d'organismes voient le jour. Le bénévolat se donne une nouvelle figure, il est plus organisé, plus structuré. On voit alors apparaître des centres d'action bénévole, qui ont pour mission la promotion de l'action bénévole dans chacun de leur milieu. À l'instar de ses membres, la Fédération des centres d'action bénévole (FCABQ) veille à faire de même auprès des instances politiques, comme en témoigne le rôle qu'elle a joué dans la coordination de l'Année internationale des bénévoles 2001 au Québec.

Mais vous saviez déjà sans doute tout cela...

La réalité, c'est que vous et nous manquons de temps pour accomplir ce que nous avons planifié afin de mener à bien notre mission d'organisation. Les idées sont nombreuses, la volonté est au rendez-vous, mais les ressources, qu'elles soient financières, matérielles ou humaines, sont souvent bien insuffisantes. Trouvons-nous du temps pour lire? Pour nous documenter, pour nous ressourcer, pour nous aider à améliorer, s'il y a lieu, nos façons de faire?

Notre souhait? Que ce guide demeure sur le coin de votre bureau, un peu comme un livre de chevet, et qu'il vous aide de manière simple et efficace à accompagner le ou la bénévole au sein de votre organisation. Il n'a pas la prétention de répondre à toutes les questions ou situations. Le Centre d'action bénévole Drummond offre en tout temps une formation individualisée sur la gestion des ressources bénévoles. N'hésitez donc pas à y recourir en cas de besoin.

De façon plus formelle, voici nos objectifs :

- Proposer un modèle de gestion des ressources bénévoles;
- Offrir une boîte à outils pour faciliter cette gestion : des outils modifiables selon votre réalité;
- Susciter la réflexion sur le bénévolat dans vos organisations respectives;
- Répondre à des préoccupations ou questionnements relatifs au bénévolat.

1. LES BÉNÉVOLES, UNE RICHESSE

1.1 Un bénévole, c'est...

Une personne qui s'engage tout à fait **librement et gratuitement** « dans une action au service d'autres individus, d'une cause ou de la collectivité en général¹ ».

Voilà pour le point commun à tous les bénévoles. Bien sûr, on s'entend également sur des valeurs de base partagées par l'ensemble des bénévoles :

- Générosité, service, entraide, partage, solidarité, altruisme, etc.

Pour le reste, le bénévolat varie selon chaque individu : le temps consacré, la cause, l'organisation, le domaine (sport, loisir, culture, santé, aide aux personnes plus vulnérables, etc.), la tâche, les besoins, les attentes, etc.

1.2 Types de bénévolat

Le bénévolat *formel* désigne un engagement effectué par des personnes à l'intérieur d'un groupe ou d'une organisation, dans lesquels existe une structure. C'est ce type de bénévolat qui retient notre attention dans le cadre de ce guide.

Le bénévolat *informel* fait référence aux actions posées individuellement, sans passer par un groupe structuré ou une organisation, afin d'apporter une aide directe à un membre de la famille (qui ne fait pas partie du ménage), un voisin, un ami, un collègue. Des chercheurs le désignent aussi sous le terme de « bénévolat d'initiative ». Ce type de bénévolat, selon l'étude *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*², existe largement et prend de l'ampleur, car il reflète la réalité des gens qui ont moins de temps à donner et préfèrent le donner de façon intermittente selon leurs disponibilités.

1.3 Bienfaits de l'action bénévole, pour soi et pour la collectivité

On s'entendra sur ces quelques principes :

Pour la collectivité :

- Un mieux-être pour ses citoyens;
- Un milieu de vie plus dynamique;
- L'émergence d'une « solidarité nécessaire à l'humain [...] pour vivre de manière plus citoyenne et plus humaine³ »;
- Une collectivité (organisme, quartier, municipalité) plus forte en mesure de participer de façon active à son propre développement (social, économique, culturel, etc.).

Le bénévolat est essentiel à la collectivité, car « il représente une activité indispensable pour le développement de la société. **Sans bénévolat**, la population verrait en grande partie sa **qualité de vie réduite par une diminution de l'offre de service** et, surtout, **le sentiment d'appartenance essentiel à une communauté en santé se réduirait considérablement**⁴. »

Pour l'individu :

- Épanouissement et développement personnel (également professionnel);
- Valorisation, augmentation de l'estime de soi, sentiment d'utilité;
- Apprentissage de diverses habiletés;
- Meilleure santé : le bénévolat réduit le stress ainsi que les risques de dépression, de tension artérielle ou d'autres pathologies⁵; selon une étude américaine, les personnes âgées de 65 ans ou plus s'adonnant au bénévolat vivent plus longtemps⁶.

1. LES BÉNÉVOLES, UNE RICHESSE

1.4 Dans mon organisation, le bénévolat, c'est...

Quelle place occupe le bénévolat dans mon organisation? Contribue-t-il à l'enrichissement de la qualité de mes services ou en est-il plutôt le fondement? Pourrais-je m'en passer ou bien l'absence de bénévoles mettrait en péril l'accomplissement même de ma mission d'organisme? Qu'est-ce qui motive ma décision de recourir à des ressources bénévoles? Est-ce que je suis enthousiaste au fait de travailler avec des bénévoles? Quelle est la nature des relations entre les employés et les bénévoles? Qui sont mes bénévoles? Sont-ils heureux, est-ce que je leur consacre assez ou pas assez de temps?

Consultez ce guide à la lumière de votre propre réalité, de votre histoire, de vos besoins d'organisation. Nous vous invitons à le consulter un peu comme un guide touristique que vous vous seriez procuré pour aller revisiter une région déjà connue, au cas où vous feriez de nouvelles découvertes.

La parole aux organismes...

Dans mon organisation, le bénévolat, c'est...

« Essentiel, important.
Tout tourne autour
du bénévolat. »

« Primordial! Aucun moyen de
fonctionner sans le bénévolat. Pour
le fonctionnement du service à la
clientèle, 40 % du personnel est
bénévole. Dans le reste de notre
organisation, dans le quotidien, ça
joue entre 30 et 50 %! »

« Notre organisme
tomberait à l'eau sans
bénévoles. Moi-même,
la directrice, je suis
bénévole à temps
plein! »

« La priorité! Sans bénévoles, on ne
fonctionne pas. C'est l'âme, le cœur
de notre organisme. »

« Le gras autour de l'os!
C'est une ressource très
importante à valoriser et prioriser
pour le maintien, le développement
et l'épanouissement d'une
organisation. »



2. MES PERCEPTIONS

Quelle que soit la place que prend le bénévolat, de façon objective, dans mon organisation, nous sommes tous d'accord qu'il joue un rôle important, sinon essentiel. Notre objectif commun? Garder nos bénévoles (et le cas échéant en augmenter l'effectif) tout en nous assurant de la satisfaction qu'ils retirent de leur expérience chez nous. Avant d'aborder le sujet de la motivation chez les bénévoles, interrogeons-nous sur nos propres motivations, et de façon plus précise, sur nos perceptions par rapport à l'action bénévole.

2.1 Pourquoi me questionner?

Parce que **les idées que j'entretiens sur le bénévole ou le bénévolat influencent mes pratiques en matière de bénévolat**. Pour vous aider dans cet auto-examen, voici quelques questions auxquelles vous répondrez avec les nuances qui s'imposent. Attention, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses!

- Le bénévolat est-il un « mal nécessaire » pour assurer la continuité de mes services? Ou est-ce un atout majeur dans mon organisation?
- Pour moi, un bénévole, est-ce une personne précieuse, un partenaire qui m'aide à réaliser la mission de l'organisme? Ou une personne qui exige du temps et de l'énergie dont je manque cruellement?
- En général, les bénévoles sont des personnes avec beaucoup de bonne volonté, mais possédant peu d'habiletés spécifiques et parfois maladroits dans leurs relations sociales. Ou bien, les bénévoles sont-ils des « partenaires » possédant une expérience de vie riche et des compétences pouvant être fort utiles à mon organisation?
- Ma perception de l'employé est-elle très différente de celle du bénévole? Est-ce que je vois l'employé comme un « vrai collaborateur » et le bénévole comme un « simple serviteur » à qui on ne peut trop demander? C'est *juste* du bénévolat, après tout!
- Si ça ne fonctionne vraiment pas avec un bénévole, je ne peux pas le « congédier », ce n'est pas un employé!
- On manque de bénévoles, je ne vais pas commencer à faire de la sélection!
- On peut gérer du personnel rémunéré, mais « gestion » et « bénévolat », ça ne va pas ensemble...
- Etc.

Ce regard sur soi constitue une étape importante, car il sert à alimenter la réflexion nous menant à la mise en application de mesures favorables qui sauront créer un climat stimulant pour les bénévoles. **Le défi est de satisfaire les bénévoles tout en s'assurant de répondre aux besoins de l'organisation.**

« Développer et soutenir les bénévoles et le bénévolat [...] c'est aussi faire la promotion de la spécificité de la contribution du bénévolat, créateur de liens autant que de biens. »

(A. THIBAUT. « En bénévolat, des changements radicaux et une vigilance s'imposent », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, [En ligne], vol. 5, no 14, 2008, p. 2, www.uqtr.ca/oql.)

3. UNE GESTION DES BÉNÉVOLES

De façon générale, la gestion de ressources vise l'utilisation harmonieuse et rationnelle de celles-ci afin de réaliser la mission ou les objectifs de toute organisation.

La gestion des bénévoles vise la conciliation et l'équilibre de deux objectifs :

- Orienter l'action des bénévoles en fonction de la mission de l'organisation;
- Assurer le succès et la satisfaction des bénévoles.

Bien qu'elle puisse s'inspirer de règles connues en gestion du personnel rémunéré, la gestion des bénévoles tient compte des éléments spécifiques à l'action bénévole :

- Un engagement volontaire;
- L'attente de bénéfices qui se traduisent autrement que par l'aspect financier (ex. : respect, soutien, reconnaissance, etc.).

3.1 Pourquoi gérer le bénévolat?

- Pour définir la place et le rôle du bénévole dans notre organisation;
- Pour fidéliser nos bénévoles;
- Pour attirer de nouveaux bénévoles;
- Pour assurer le développement et la solidité de notre organisation par l'engagement de bénévoles de qualité et heureux;
- Pour s'assurer de la qualité des services offerts aux usagers par nos bénévoles;
- Pour s'assurer de la sécurité de nos clientèles vulnérables par une gestion des risques appropriée;
- Pour nous aider à faire face à d'éventuels problèmes ou conflits (ex. : bénévole qui fait fuir d'autres bénévoles, départ de bénévoles non motivés ou déçus, diminution de la qualité des services par des bénévoles qui ne sont pas à la bonne place, bénévoles qui prennent trop de place, etc.).

3.2 Pourquoi pas?

Nous n'avons pas le temps. Nous sommes une très petite équipe d'employés.

- Une saine gestion des bénévoles fait économiser du temps à long terme, car elle prévient des problèmes de recrutement, de rétention de bénévoles. Elle permet la réalisation d'activités ou de services que vous ne pourriez offrir sans cette contribution.

Nous n'avons pas d'employés, nous sommes tous des bénévoles.

- Quand les ressources financières se font rares, les ressources humaines valent leur pesant d'or. Une gestion des bénévoles aide à bien cibler les besoins d'une organisation et contribue à créer une équipe de bénévoles stables et engagés dans la durée, ce qui assurera une plus grande solidité à votre organisation.

3. UNE GESTION DES BÉNÉVOLES

Nous n'avons pas de bénévoles... exception faite du conseil d'administration.

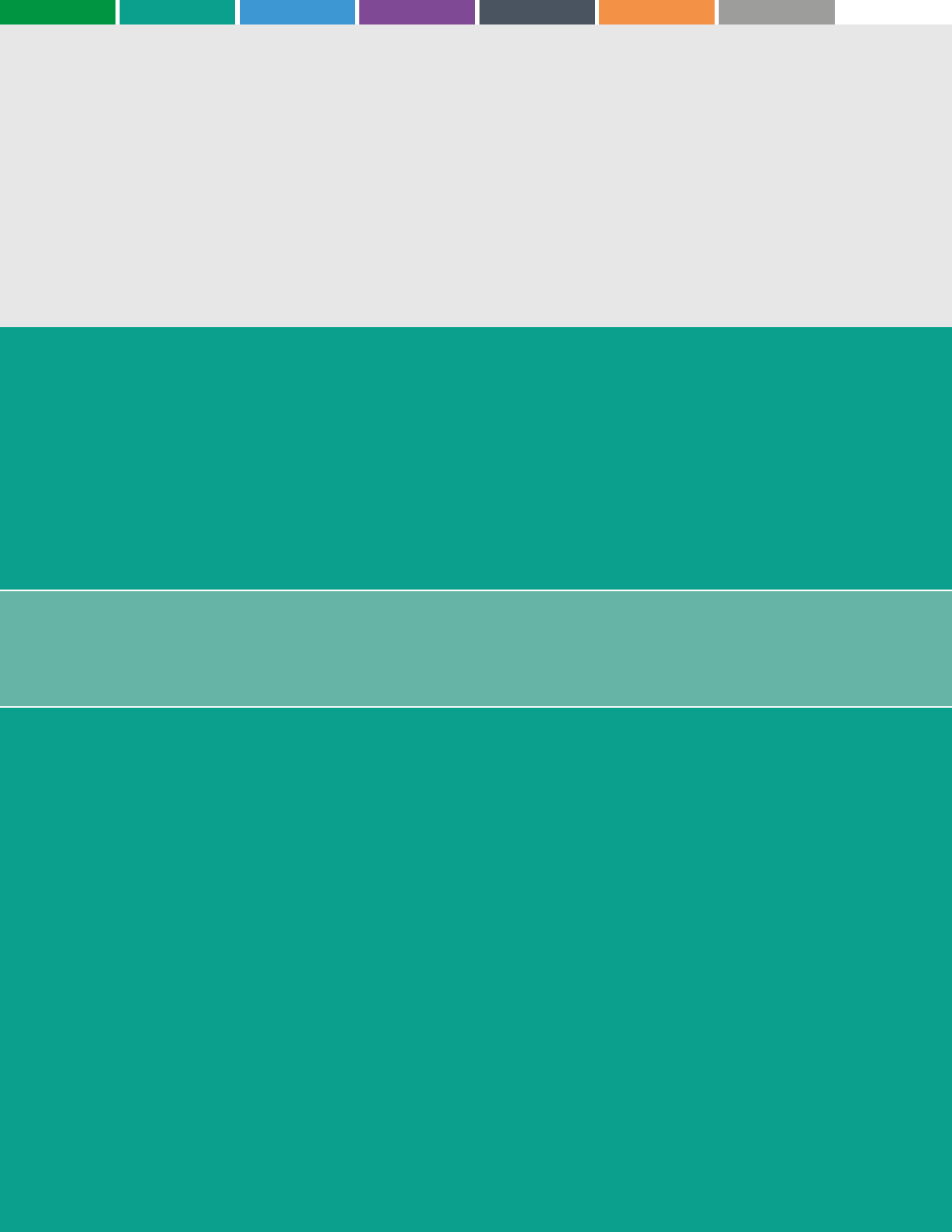
- Les bénévoles d'un conseil d'administration assument des rôles et responsabilités considérables qui exigent une grande attention lors du recrutement. Une organisation dynamique se démarque par la qualité des membres de son conseil d'administration. La gestion des bénévoles s'applique à tous les bénévoles.

Nous avons recours au bénévolat seulement une fois par année lors d'événements spéciaux.

Les grands événements à fréquence annuelle (événement sportif ou culturel, marche pour une cause, fête de quartier, activité de financement, etc.) requièrent la plupart du temps un grand nombre de bénévoles sur une courte période de temps. À ce titre, ils répondent aux besoins de bénévoles qui disposent de peu de temps et qui ne peuvent pas s'engager dans une activité à long terme. Ce contexte n'exclut toutefois pas les attentes des bénévoles qui souhaitent effectuer une activité enrichissante sur le plan personnel, et dans laquelle ils se sentiront utiles et reconnus. Tous ces éléments et bien d'autres font partie d'une gestion des bénévoles et si celle-ci est absente, on s'expose souvent à certaines difficultés (recrutement toujours à recommencer, service de qualité moyenne, problèmes de logistique, perte de bons bénévoles, etc.).

***Investir du temps auprès
de nos bénévoles rapporte à
l'organisme et à la société beaucoup
plus que n'importe quel
placement à long terme.***

Considérer le bénévolat dans notre gestion des ressources, c'est améliorer nos services, c'est alléger la réalisation de certaines tâches, c'est prévenir des problèmes, c'est solidifier nos organisations. Alors pourquoi pas une gestion des bénévoles?



SECTION 2

QUAND LE BÉNÉVOLE A PLUS D'UN VISAGE

- 4.1 Un « portrait de famille bénévole » qui change
- 4.2 Motivations et attentes générales
- 4.3 Quand la démotivation s'installe...

4. Connaissez-vous vos bénévoles?

- 5.1 Profils et attentes, version *nouvelles générations*

5. Des approches différenciées selon l'âge?

4. CONNAISSEZ-VOUS VOS BÉNÉVOLES?

4.1 Un « portrait de famille bénévole » qui change

Des études récentes⁷ démontrent que le portrait du bénévolat se modifie au rythme des transformations sociales des dernières décennies. 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. On parle désormais de BÉNÉVOLATS, car il en existe plus d'un. Voici un résumé des changements relevés.



Temps

Deux profils se dessinent :

- 1) ceux qui sont toujours disponibles (TLM) – toujours les mêmes –.
- 2) ceux qui s'impliquent de façon intermittente, à court terme (gens calculant leur temps, qui recherchent un projet précis correspondant à leurs disponibilités).

Motivations

De nature plus individualiste que morale ou religieuse.
Recherche de bénéfices personnels (plaisir, besoin de réussite, reconnaissance).

Causes et organismes servis

Causes qui touchent personnellement.
Causes attrayantes, au goût du jour.
Bénévolat informel en hausse.

Provenance des milieux

La communauté d'appartenance dépasse les frontières du quartier.
Les nouvelles technologies favorisent la création de communautés virtuelles.

Selon les observateurs de ces changements qualifiés par certains de « radicaux », les bénévoles seraient désormais plus sélectifs dans leur choix de bénévolat; ils « magasinent » et choisissent en fonction des bénéfices personnels espérés. De plus, selon la Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ), « [l]es nouvelles et nouveaux bénévoles sont des personnes professionnelles, motivées par le fait d'influencer et de changer les choses, et plusieurs font preuve de leadership. Ainsi, il est pertinent de leur laisser une place afin qu'elles prennent part aux décisions⁸ ».

4. CONNAISSEZ-VOUS VOS BÉNÉVOLES?

Une saine gestion des bénévoles permet l'interaction constante entre les bénévoles d'une organisation et ses dirigeants. Elle tient nécessairement compte de cette « mouvance » de l'action bénévole, ce qui crée des conditions gagnantes pour traverser avec succès les transitions inévitables et assurer à la fois la poursuite de sa mission.

De plus, même si l'action bénévole n'a pas d'âge, des études permettent de tracer des profils et attentes variables selon les groupes d'âge. Par exemple, les motivations de la jeune génération s'avèreraient bien différentes de celles des bénévoles en général. Les gestionnaires, organismes ou individus qui ont besoin de bénévoles sont donc appelés à tenir compte de la diversité des modes d'engagement et de la diversité des bénévoles.

4.2 Motivations et attentes générales

Le bénévolat répond à des besoins fondamentaux de l'être humain tels que :

- Réalisation de son potentiel;
- Estime de soi;
- Sentiment d'appartenance, besoin d'amour.

Connaître les motivations qui animent nos bénévoles permet d'agir d'une manière efficace pour recruter et retenir les personnes qui nous aideront à accomplir la mission de notre organisation.

Les motivations sont aussi liées à des valeurs telles que le don de soi et la générosité. Toutefois, le sentiment du devoir accompli ne saurait être suffisant pour susciter le bénévolat. La satisfaction de besoins personnels doit compléter le tableau. Comme mentionné précédemment, les facteurs de motivation subissent des changements liés aux transformations sociales et ils sont de nature plus individualiste que morale ou religieuse.

Motivations personnelles (liées aux besoins fondamentaux de l'être humain)

- o Avoir du plaisir;
- o Créer des liens, rencontrer des gens, appartenir à un groupe;
- o Développer des compétences, se sentir utile, réussir;
- o Être reconnu;
- o Être engagé dans une cause qui touche personnellement.

Motivations liées à l'organisation

- o Conditions physiques et matérielles de travail;
- o Sentiment d'affinité et de confiance envers l'organisation;
- o Procédures de l'organisme (structure d'accueil, d'encadrement des bénévoles, etc.);
- o Compétences des responsables.

Ces deux catégories de motivations sont tout aussi importantes l'une que l'autre.

« Aujourd'hui, les bénévoles donnent, mais s'attendent à retirer des satisfactions de leur engagement. [...] Un gestionnaire de bénévoles doit considérer que ces satisfactions constituent le salaire des bénévoles. Il doit, dès lors, assurer que les bénévoles vivent une "expérience de bénévolat" à la hauteur de leurs attentes¹⁰. »

4. CONNAISSEZ-VOUS VOS BÉNÉVOLES?

Quelles sont ces attentes? Selon les diverses études réalisées sur le sujet et selon notre expérience sur le terrain, mentionnons celles qui ressortent le plus :

- o Ambiance agréable dans l'organisation;
- o Possibilité de partager son expérience bénévole avec d'autres bénévoles;
- o Tâche claire et réalisable;
- o Formation;
- o Gestes de reconnaissance.

4.3 Quand la démotivation s'installe...

Selon les résultats d'une vaste consultation¹¹ effectuée auprès de 4000 bénévoles au Québec, des éléments entravant ou faisant obstacle¹² au bénévolat ont été exprimés :

Essoufflement

Face à la multitude des besoins dans la communauté, des sollicitations et des exigences de plus en plus grandes des bénéficiaires, de nombreux bénévoles (**surtout les TLM**) se sentent souvent incapables de dire non et vivent de l'essoufflement.

Difficultés d'intégration de nouvelles ressources bénévoles

Jeunes, nouveaux retraités, nouveaux arrivants avec des attentes et profils diversifiés.

Difficultés relationnelles

Relations avec gestionnaires et personnel rémunéré parfois difficiles (manque d'écoute, structure rigide et exigeante), mais aussi entre bénévoles.

Difficultés matérielles

Accès parfois déficient à des outils ou à un environnement adéquats pour bien accomplir leurs fonctions. Coûts liés à la pratique du bénévolat.

Pourriez-vous en signaler d'autres? Consultez les bénévoles à l'œuvre dans votre organisation. Vous pourriez être surpris!

Dans sa formation à la gestion des ressources bénévoles, le Centre d'action bénévole Drummond regroupe en cinq catégories les mesures pouvant être appliquées afin de soutenir la motivation des troupes.

- 1- Placer la **bonne personne à la bonne place – principe BP²** – (tâche ou défi à sa mesure).
- 2- Assurer un soutien au bénévole (accueil, formation, évaluation, etc.).
- 3- Offrir des activités de ressourcement (permettant le partage avec d'autres bénévoles).
- 4- Reconnaître de façon continue l'acte bénévole.
- 5- Améliorer l'image du bénévolat (liée à nos perceptions).

L'élément « motivation » est au cœur de l'action bénévole et le considérer comme tel nous amènera à mettre en place des mécanismes qui s'inscriront tout naturellement et logiquement dans le cadre de ce que nous appelons une « gestion des ressources bénévoles ».

Des bénévoles motivés et satisfaits restent et en attirent d'autres. Prenons-en donc soin. Mais attention... « Prendre soin de nos bénévoles ne veut pas dire de leur permettre n'importe quoi. On peut exiger de la qualité dans la tâche d'un bénévole; c'est une façon de lui montrer que son travail est important¹³. » Rappelons-nous que **le défi demeure toujours de satisfaire les bénévoles tout en s'assurant de répondre aux besoins de l'organisation.**

5. DES APPROCHES DIFFÉRENCIÉES SELON L'ÂGE?

5.1 Profils et attentes, version *nouvelles générations*

Les gestionnaires de services de ressources humaines s'intéressent de près au phénomène des générations depuis quelques années déjà, car ils ont bien observé que les comportements et attitudes au travail affichaient parfois des différences notables parmi les divers groupes d'âge, sans parler des conflits potentiels qu'il suscitait entre les travailleurs.

Ainsi, les motivations et les attentes des jeunes de la génération Y (1978-1994) en matière de travail varient considérablement de celles des trois autres générations. Par exemple, les employeurs doivent faire preuve de beaucoup de créativité afin d'attirer et de retenir les jeunes professionnels dans leur entreprise, car le sentiment de loyauté de ces derniers ne serait pas aussi fort que celui exprimé par les générations qui les précèdent.

La sphère bénévole ne saurait échapper à l'impact du phénomène des générations. Différentes études ont permis de brosser un portrait des attentes selon les groupes d'âge. La prise en compte de ces différences par les gestionnaires de ressources bénévoles est pertinente, car elle nous amènera à adapter (ou adopter), s'il y a lieu, l'organisation de nos activités ainsi que nos pratiques de motivation et de soutien des bénévoles en fonction des groupes ou individus avec lesquels nous sommes liés. Elle nous permet également de rendre plus efficaces nos stratégies de recrutement tout en ciblant les générations les plus susceptibles de répondre à nos besoins d'organisation.

La dimension TEMPS est aussi importante. Plus des 2/3 des heures de bénévolat sont effectuées par 1/3 des bénévoles, généralement des aînés (TLM). Quand on considère que le manque de temps, selon les études, constitue la principale raison empêchant les gens de s'adonner au bénévolat, le défi demeure de taille afin d'assurer une relève dans nos organisations. Adaptation et créativité pour attirer et fidéliser nos ressources bénévoles se révéleront de précieux alliés.

5. DES APPROCHES DIFFÉRENCIÉES SELON L'ÂGE?

5.1 Profils et attentes, version *nouvelles générations* (suite)

Selon leur appartenance à l'une ou l'autre des quatre générations énoncées, voici un portrait général, mais non exhaustif, des attentes différenciées des bénévoles, répertoriées dans *L'Action bénévole 101*¹⁴.

**Génération Y
(1978-1994)**

Expérience sans cesse renouvelée
Sentiment clair de contribution
Accès à la technologie
Établissement de relations de partenariat
Encadrement flexible
Esprit d'équipe
Prise en considération de leur opinion

**Génération X
(1964-1977)**

Besoin de défis, apprentissage constant
Tâches multiples, diversifiées,
mais bien définies
Se réaliser, s'épanouir
Avoir du plaisir
Environnement stimulant, motivant
Avoir des supérieurs compétents
et organisés
Indépendance

**Baby-boomers
(1947-1963)**

Reconnaissance, se sentir important
Accomplir des tâches importantes
Être respecté
Pouvoir planifier son horaire à l'avance
Travailler en équipe
Pas besoin de supérieur immédiat

**Génération dite « silencieuse »
(avant 1947)**

Bon climat de travail
Bonne qualité des relations
interpersonnelles
Moins axée sur les résultats

Selon l'Observatoire québécois du loisir, « les baby-boomers forment un groupe cible important pour le renouveau bénévole¹⁵ ». Ils représenteraient plus de 30 % de la population canadienne et plusieurs sont déjà à la retraite ou la planifient. Bien que l'on puisse penser qu'ils disposent de temps à consacrer à des activités bénévoles, on se rend compte qu'ils sont aussi sollicités par des obligations de nature familiale de plus en plus nombreuses : s'occuper de parents vieillissants ou de petits-enfants. Comment faire en sorte d'attirer et de retenir ce groupe de bénévoles désireux de mettre à profit leurs compétences et leur expérience dans un engagement bénévole qui les touche et dont les objectifs sont clairement énoncés¹⁶ ?

5. DES APPROCHES DIFFÉRENCIÉES SELON L'ÂGE?

Plutôt que de s'engager à long terme dans la communauté, les jeunes de la **génération Y** auraient tendance à s'impliquer ponctuellement dans les organisations ou à donner leur appui à une cause par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Ils s'intéressent à une multitude de causes et s'investissent dans plusieurs d'entre elles à la fois, plutôt que de se concentrer sur une seule. De plus, on rapporte que certaines pratiques organisationnelles peuvent freiner les jeunes dans leur engagement en raison, par exemple, de la fréquence des rencontres ou de l'heure des réunions qui ne conviennent pas toujours à leur emploi du temps. Les organisations intéressées aux jeunes doivent considérer ces éléments si elles souhaitent les attirer dans leur équipe. Sortir de sa routine habituelle, créer des intérêts communs avec les jeunes, revoir les pratiques de gestion, etc., voilà ce à quoi les organisations feront face pour assurer une relève bénévole parmi les jeunes¹⁷.

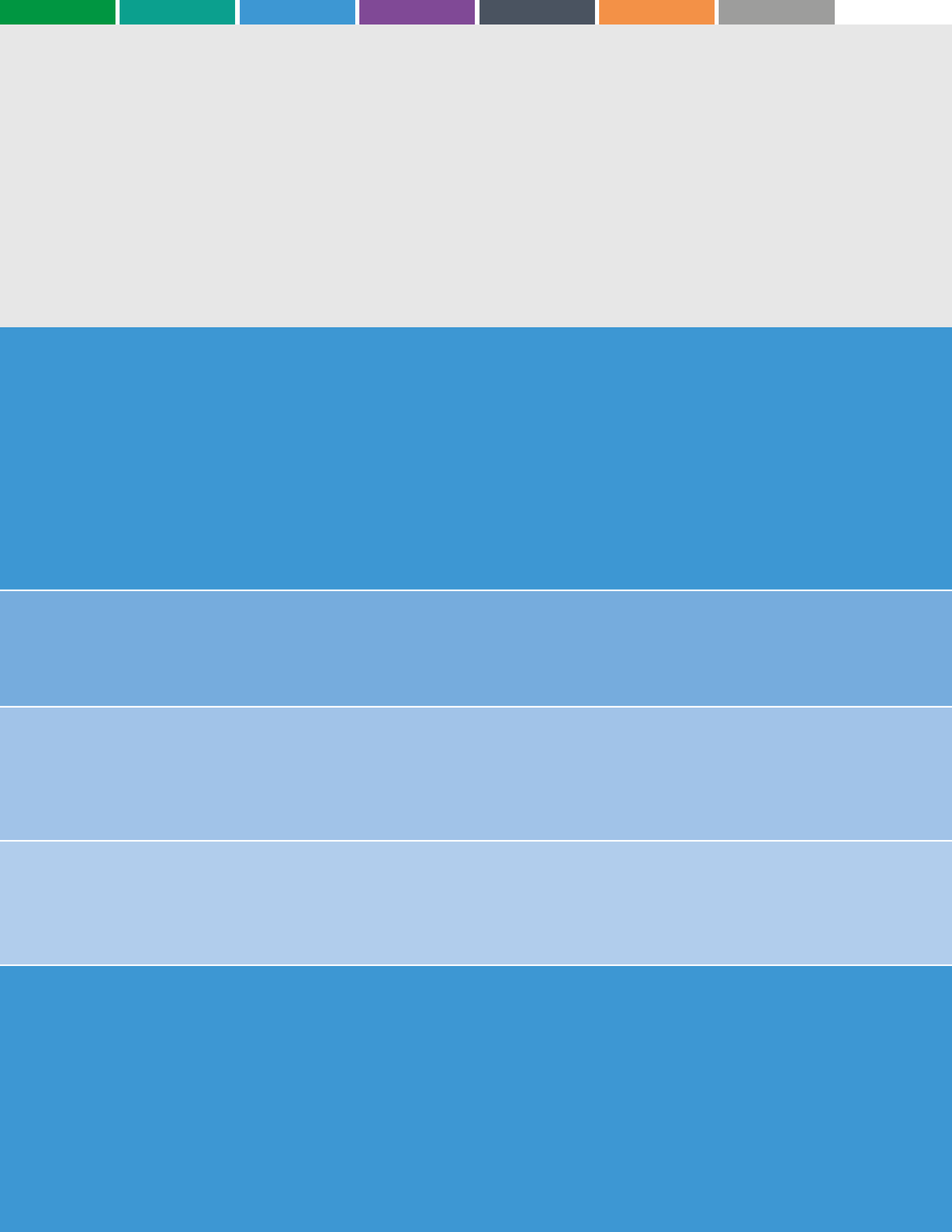


Oui, le bénévole a plus d'un visage et notre aptitude

à bien observer chacun de ceux-ci contribuera

à faire de notre « portrait de famille bénévole »

le plus beau des portraits!



SECTION 3

QUAND GESTION RIME AVEC RESPONSABILISATION

**6. Un « cercle de gestion »
qui fait le tour de la question**

- 7.1 Pertinence et réticences
- 7.2 Les 10 étapes de filtrage
- 7.3 Commencer sans bousculer

**7. Le filtrage ou la gestion des risques,
ça veut dire quoi?**

- 8.1 Comment évaluer?
Les clientèles vulnérables
et contextes à risque
- 8.2 Et après?

**8. Une évaluation des risques,
une assurance tous risques?**

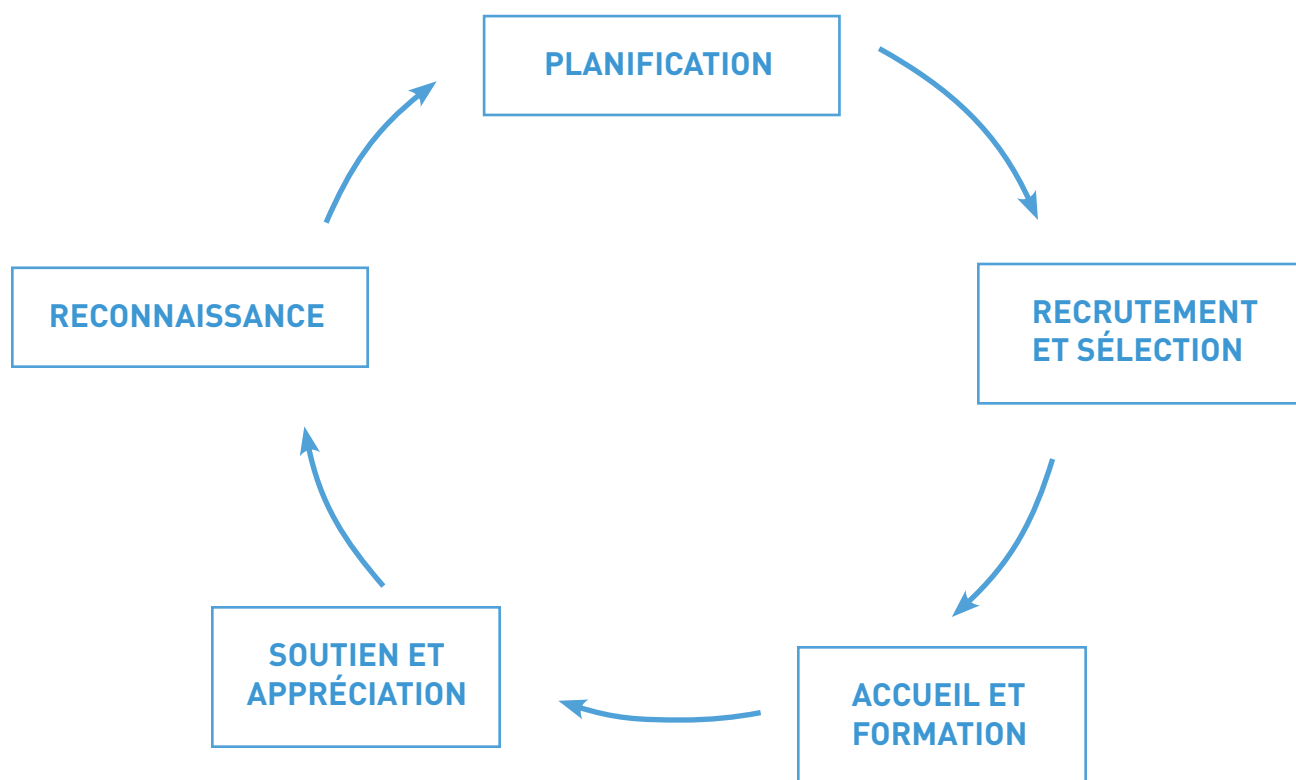
**9. Une description de tâches claire :
un atout dans son jeu**

6. UN « CERCLE DE GESTION » QUI FAIT LE TOUR DE LA QUESTION

Nul besoin de réinventer la roue... c'est pourquoi on observe que la gestion des ressources bénévoles s'inspire de règles connues en gestion du personnel rémunéré. Mais attention, les bénévoles ne sauraient être traités comme des salariés, car ils s'engagent librement et surtout gratuitement dans une action qui les motive.

Le graphique ci-dessous qui présente les 5 grandes étapes de gestion des ressources bénévoles apparaît maintes fois dans les divers documents traitant de bénévolat et il nous permet d'obtenir un portrait rapide de ce que cette gestion implique.

Le « cercle de gestion » présente donc les 5 grandes étapes à suivre pour assurer une gestion des bénévoles **responsable**, c'est-à-dire une gestion qui tient compte tant des besoins des bénévoles que des besoins de l'organisation.



Chaque étape de cette gestion est davantage détaillée dans la section 4 *Sur le terrain, un bénévole à la fois*. Le « cercle de gestion » **tient compte de tous les aspects importants** à considérer dans la gestion d'une organisation qui a recours au bénévolat pour mener à bien sa mission.

6. UN « CERCLE DE GESTION » QUI FAIT LE TOUR DE LA QUESTION

Voici de façon schématique une description brève de ce que l'on retrouvera à l'intérieur de chacune de ces étapes.

Planification

Besoins de l'organisme
Description claire des tâches à accomplir

Recrutement et sélection

Portrait des profils recherchés
Recherche de bénévoles
Entrevues de sélection

Accueil et formation

(on peut aussi le nommer *Intégration*)
Information, guide du bénévole, contrat
d'engagement, formation de base et continue,
parrainage, etc.

Soutien et appréciation

(on voit aussi *Supervision et évaluation*)
Suivi des tâches, rétroaction, activités
de ressourcement

Reconnaissance

Formelle ou informelle, elle constitue un
élément essentiel... pour la motivation

Dans un monde idéal, chaque organisation nommerait un ou une responsable des bénévoles parmi son personnel salarié, mais d'autres options demeurent possibles. Par exemple, une personne au conseil d'administration pourrait être désignée pour assumer une partie de ces fonctions. On pourrait aussi partager la responsabilité de ces étapes entre divers employés.

Le temps investi en gestion
des ressources bénévoles
produit des bénéfices tant
pour les bénévoles que pour
les organisations.

7. LE FILTRAGE OU LA GESTION DES RISQUES, ÇA VEUT DIRE QUOI?

Les deux termes se retrouvent dans la terminologie du bénévolat, semble-t-il, sans distinction. Nous utiliserons l'un ou l'autre sans préférence. Le concept de filtrage vous est peut-être étranger, mais plusieurs organisations y recourent déjà depuis quelques années. De quoi s'agit-il?

« Le filtrage est un processus continu de plusieurs étapes dont le but est d'identifier tout poste, bénévole ou rémunéré, par le biais duquel l'organisme serait susceptible de porter préjudice à des personnes vulnérables¹⁸. » Le but du filtrage est de créer et maintenir un environnement sûr et d'assurer un jumelage adéquat entre le ou la bénévole et la tâche confiée.

Des risques existent à l'intérieur de toute organisation (fraudes, préjudices ou mauvais traitements envers les personnes, dommages envers ses biens ou sa réputation, vols, etc.) et plusieurs clientèles bénéficiaires de nos services sont vulnérables (enfants, personnes handicapées, personnes en perte d'autonomie, etc.). La gestion des risques cherche à **prévenir, diminuer et enrayer** ces risques le plus possible.

Retenons que ce n'est pas la personne bénévole qui est « filtrée », mais le poste qu'elle occupe en fonction des risques qu'il comporte.

7.1 Pertinence et réticences

La gestion des risques trouve sa pleine justification dans « l'obligation de diligence ». Quelle est cette obligation et sur quoi repose-t-elle?

« L'obligation de diligence, c'est l'obligation éthique ou morale de prendre des mesures raisonnables afin d'assurer la protection de ses bénévoles, de sa clientèle et de son organisme¹⁹. » C'est une obligation de moyens, non de résultats, car il est impossible d'éliminer tous les risques.

Il convient de souligner qu'il n'existe pas de loi particulière régissant le devoir de diligence, mais que plusieurs lois québécoises promulguent les principes de protection des personnes vulnérables et de respect des droits individuels (Charte des droits et libertés de la personne, Code civil, Loi sur les services de santé et de services sociaux, etc.).

7. LE FILTRAGE OU LA GESTION DES RISQUES, ÇA VEUT DIRE QUOI?

Certains exprimeront peut-être quelques réticences à l'égard de l'adoption d'une gestion de risques.

Notre organisation est petite. La mise en place de mesures de gestion des risques est exigeante.

- L'obligation de diligence demeure la même pour tous les organismes. On peut quand même réfléchir aux risques potentiels existants dans notre organisation et intégrer de manière progressive des mesures adaptées à notre réalité.

Nos bénévoles risquent de fuir notre organisme si on leur demande trop de choses (formulaires, vérifications, entrevues, évaluation, etc.).

- La plupart des gens comprennent les raisons qui mènent à l'application de mesures de protection bénéfiques pour tous. **Des explications claires et justifiées sur la démarche se révèlent essentielles** (ex. : présence de clientèles particulièrement vulnérables). De plus, soulignons que l'organisation ne peut avoir les mêmes exigences pour tous les types de postes²⁰ et le discernement tout comme les divers outils de travail se révéleront des aides précieuses pour assurer une gestion de risques adaptée à sa réalité.

Filtrer, c'est discriminer.

- Il s'agit en effet d'une forme de discrimination, mais **rappelons que ce n'est pas la personne bénévole proprement dite qui est évaluée, mais bien le poste à occuper**. Si le poste comporte des risques potentiels élevés, l'exigence, par exemple, de vérification d'antécédents judiciaires est justifiable et raisonnable afin que l'organisation s'assure d'offrir des services en toute sécurité.

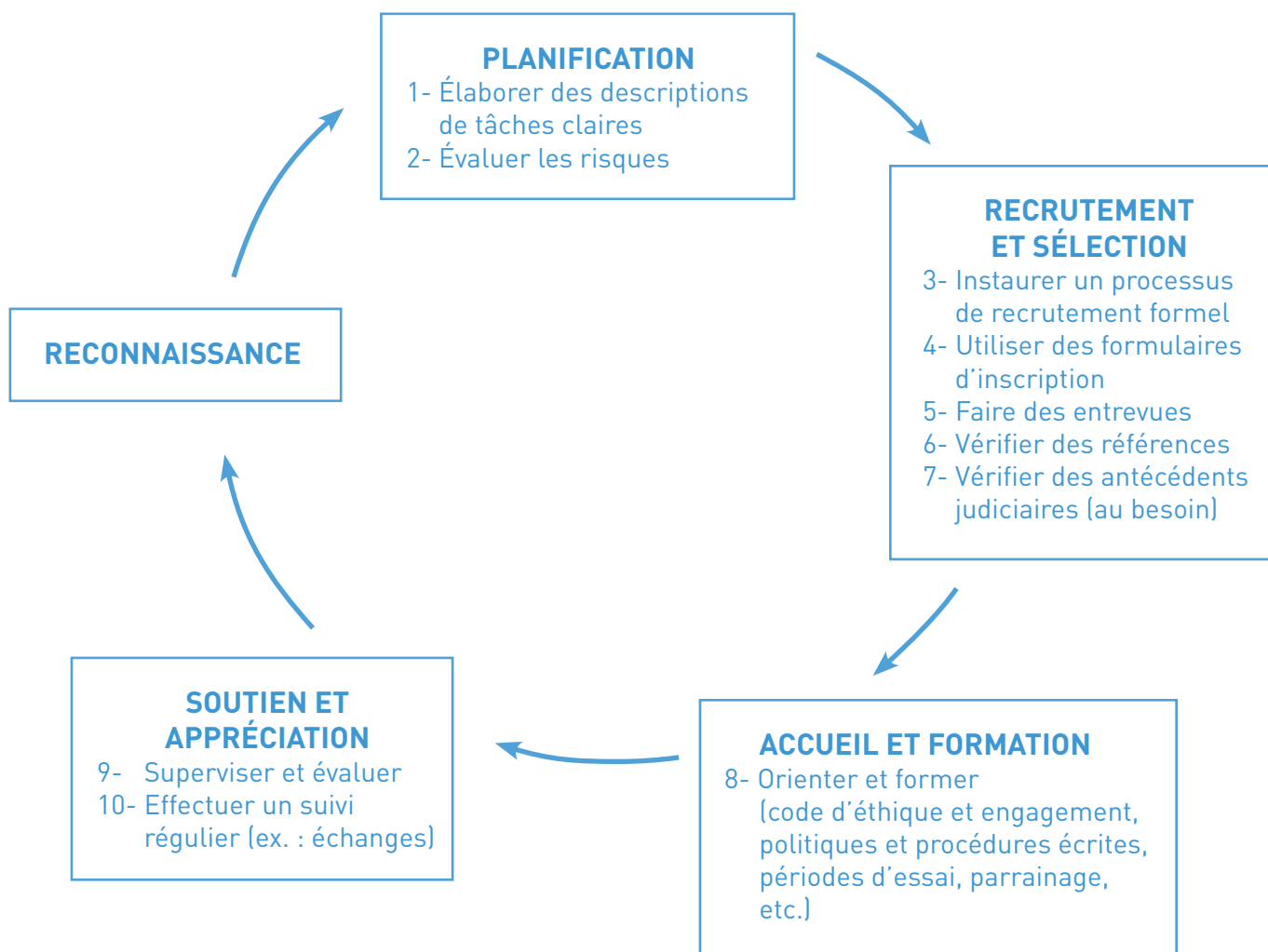
Gérer les risques pour les employés rémunérés, ça se comprend, mais pour les bénévoles, c'est un peu trop exagéré...

- Aux yeux de la loi, il n'existe pas de différence entre un service assuré par des salariés ou par des bénévoles. La responsabilité de l'organisme en cas de problème est engagée dans tous les cas et c'est pourquoi la préoccupation d'assurer des services de qualité dans des conditions sûres pour tous constitue la justification première de la gestion de risques. De plus, les risques ne sont pas liés au fait d'être rémunéré ou bénévole, ils sont liés à des facteurs contextuels (environnement, clientèles desservies, type de tâches, etc.) qui touchent toutes les personnes impliquées dans l'organisation.

7. LE FILTRAGE OU LA GESTION DES RISQUES, ÇA VEUT DIRE QUOI?

7.2 Les 10 étapes de filtrage

Le processus de gestion des risques débute avec le désir d'engagement manifesté par le ou la bénévole et se termine lorsqu'il ou elle quitte l'organisation. Les 10 étapes de la gestion de risques se glissent aisément parmi les 5 grandes étapes du « cercle de gestion » des bénévoles. Elles garantissent ainsi une démarche permanente à l'intérieur de l'organisation.



Observons que parmi ces 10 étapes, plusieurs font déjà partie intégrante du processus de gestion des ressources bénévoles. La gestion des risques semble intimement liée à une gestion responsable des bénévoles.

7. LE FILTRAGE OU LA GESTION DES RISQUES, ÇA VEUT DIRE QUOI?

7.3 Commencer sans bousculer

Est-ce possible? La mise en application de procédures de gestion de risques peut soulever des réticences de la part des gestionnaires, mais également de la part de bénévoles qui œuvrent dans nos organisations depuis longtemps. Les changements provoquent souvent de la résistance et cela est normal. En effet, certains de nos bénévoles pourraient interpréter ces nouvelles procédures comme un manque de confiance à leur égard.

C'est pourquoi l'appui du conseil d'administration de l'organisation est préalable à toute démarche de gestion des risques. On prendra soin par la suite d'évaluer la pertinence ou non de soumettre tous nos bénévoles à certaines étapes de filtrage (ex. : vérification d'antécédents judiciaires, évaluations, signature d'un contrat d'engagement, etc.). D'emblée, il est raisonnable de penser que la confiance bâtie entre le bénévole et l'organisation au fil des ans garantit une certaine sécurité. On peut décider, par exemple, de simplement demander aux anciens de prendre connaissance du nouveau code d'éthique élaboré et de le signer, leur permettant ainsi de se rappeler tout autant la mission et les valeurs de l'organisation que les règles de base pour y assurer une qualité des services. Cela peut se faire graduellement évidemment. Rappelons encore que la gestion de risques vise l'évaluation des risques liés à un poste ou à une activité et non à la personne qui l'occupe ou l'exerce. Dans ce sens, bien analyser le contexte bénévole dans chaque organisation assurera une transition plus douce.

Pour les nouveaux et nouvelles bénévoles qui n'ont pas connu autre chose, ces procédures apparaîtront peut-être normales et ils s'y conformeront aisément. Plus encore, certains y verront une marque de professionnalisme qui renforce la crédibilité de l'organisation, surtout lorsqu'il s'agit de protéger des clientèles vulnérables.

8. UNE ÉVALUATION DES RISQUES, UNE ASSURANCE TOUS RISQUES?

8.1 Comment évaluer? Les clientèles vulnérables et contextes à risque

De façon concrète, l'**évaluation globale** du risque lié à une activité se fonde sur les 5 éléments suivants :

- La nature de l'activité ou du service (ex. : relation d'aide vs compilation de statistiques);
- La vulnérabilité de la clientèle (adulte en bonne santé vs personne malade, handicapée, enfant, etc.);
- L'environnement où se déroule l'activité (dans les locaux de l'organisme, dans un endroit public, au domicile de la clientèle, dans une voiture, etc.);
- Le type de supervision lors de l'activité (présence ou absence d'un responsable);
- La nature des relations (seul à seul vs en groupe).

En annexe, vous trouverez dans la *Boîte à outils* un exemple d'évaluation globale du potentiel de risque lié à un poste bénévole en accompagnement-transport médical. On peut aisément adapter cette grille d'analyse à toute autre activité. Nul besoin de préciser que la description de poste constitue un préalable logique à cette évaluation, car elle contient les renseignements sur lesquels nous nous baserons pour évaluer les 5 éléments à considérer.

Afin de déterminer le degré de risque de **chacun des 5 éléments**, on pourra recourir à des outils de réflexion. Ceux-ci, présentés sous forme de tableaux, permettent d'évaluer le degré de risque selon des caractéristiques propres à chaque élément vs **les formes de risque pouvant survenir (lésions corporelles, préjudice personnel, atteinte à la réputation, perte financière, perte matérielle)**. Dans la *Boîte à outils*, nous vous offrons un exemple d'une évaluation des risques liés à l'élément « vulnérabilité de la clientèle ». Sur demande, vous pourrez vous procurer les outils de réflexion sur les autres éléments au Centre d'action bénévole Drummond.

L'évaluation des risques permettra de brosser **un portrait de l'ensemble des postes** dans notre organisation. Invariablement, on déterminera des postes moins risqués et des postes plus risqués. À priori, le travail de bureau ou la réception, le service dans un brunch ou une fête de quartier, l'accueil et l'information, le montage de salles ou d'infrastructures, etc. nous apparaîtront moins risqués que de l'écoute téléphonique en prévention suicide ou de l'accompagnement de personnes handicapées. Cependant, l'évaluation basée sur les 5 éléments tient compte non seulement de la clientèle, mais de **tout le contexte** dans lequel se déroule l'acte bénévole et dans ce sens, elle contribue à une **analyse complète du risque** potentiel.

8. UNE ÉVALUATION DES RISQUES, UNE ASSURANCE TOUS RISQUES?

8.2 Et après?

Les résultats d'une évaluation des risques peuvent surprendre. Ils nous amèneront parfois à modifier une description de poste de façon à ce qu'elle reflète davantage le degré de risque lié à ce poste (par exemple sur le plan de nos attentes, des qualités et compétences requises). **La description du poste bénévole et la démarche d'évaluation des risques sont ainsi intimement liées.**

Par exemple, pour le chauffeur bénévole qui assure le transport sécuritaire de plusieurs personnes à diverses reprises au cours d'un événement festif, la détention d'un permis de conduire valide et une fiche de bonne conduite seront essentielles, alors que pour le bénévole d'un centre d'écoute téléphonique et de prévention du suicide, des qualités exceptionnelles d'écoute et d'empathie seront exigées.

Enfin, l'évaluation des risques liés à un poste nous orientera, s'il y a lieu, vers des mesures supplémentaires jugées raisonnables en cas de risques élevés, comme la vérification de références ou d'antécédents judiciaires.

« La gestion des risques
garantit le passé, mais pas l'avenir.
Par contre, elle le *prévient*. »

(Propos de la directrice générale du Centre d'action bénévole Drummond,
Forum des intervenants, Drummondville, 16 janvier 2014.)

Si l'exercice peut paraître fastidieux à certaines organisations dont les activités ou services sont très variés et nombreux, rappelons que la mise en application d'une gestion de risques peut se réaliser progressivement. Si notre horaire est déjà très chargé, on peut aussi envisager de déléguer l'évaluation des risques à certains responsables bénévoles, lorsqu'ils existent, dans nos organisations. Enfin, n'hésitons pas à chercher de l'aide et de l'accompagnement auprès du Centre d'action bénévole Drummond qui offre une formation en gestion de risques.

9. UNE DESCRIPTION DE TÂCHES CLAIRE : UN ATOUT DANS SON JEU

La définition d'une tâche claire et réalisable figure au tableau des attentes exprimées par les bénévoles à l'œuvre. Entre autres, parce que les *nouveaux bénévoles* disposent de moins de temps libre, ils veulent être en mesure d'évaluer leur capacité à remplir leur mandat. Pour les bénévoles avec plus de flexibilité, une description de tâches est aussi rassurante.

Il faut la voir en effet comme un itinéraire, car elle oriente dès le départ le bénévole aspirant. Nous ne saurions trop insister sur l'importance de cette étape dans le « cercle de gestion » des bénévoles, car la description de poste constitue un outil de base qui permettra de choisir des mesures subséquentes de gestion appropriées (exigences particulières, parrainage, formation, ressourcement, etc.).



9. UNE DESCRIPTION DE TÂCHES CLAIRE : UN ATOUT DANS SON JEU

Rappelons-nous...

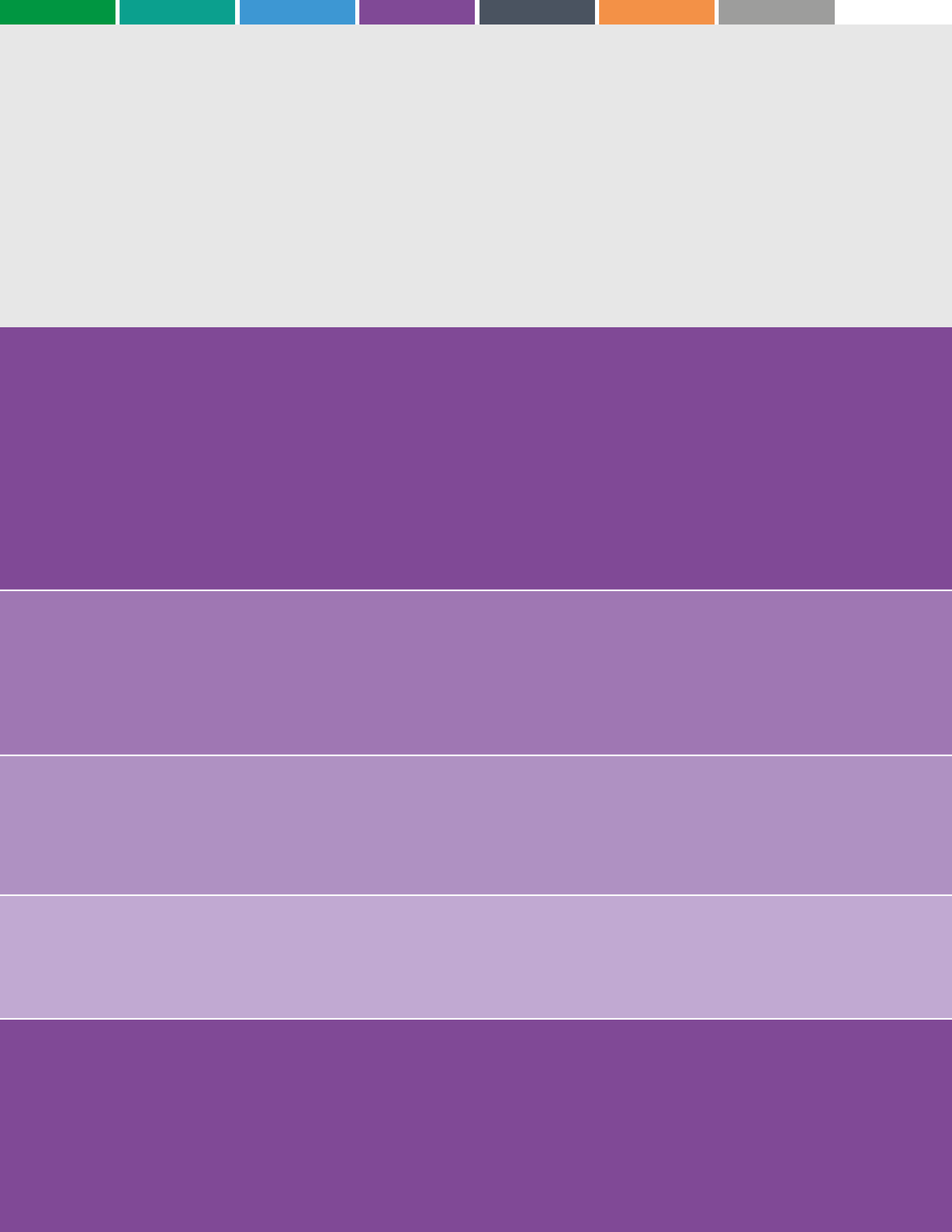
La description du poste bénévole et la démarche d'évaluation des risques sont ainsi intimement liées.

Voici ce que le ou la bénévole trouvera entre autres dans la description de son poste :

- o les tâches précises à réaliser, la clientèle,**
- o les qualités et compétences requises,**
- o l'horaire établi,**
- o le lieu de l'activité,**
- o la personne responsable de la supervision.**

Nous vous proposons dans la *Boîte à outils* un modèle de description de tâches pour l'accompagnement-transport médical. Vous pourrez l'adapter à tout autre poste existant dans votre organisation.

La description des tâches constitue un réel atout dans une organisation. Pour recruter de nouveaux joueurs à la hauteur de son jeu (besoins, aspirations, mission, etc.), il faut avoir de bonnes cartes entre les mains. Nous nous préparons ainsi à la prochaine étape, celle du « recrutement ».



SECTION 4

SUR LE TERRAIN, UN BÉNÉVOLE À LA FOIS

- 10.1 Ça se prépare!
- 10.2 Communiquer pour mieux trouver?
- 10.3 Où aller et quels moyens utiliser pour notre *opération charme*?
Des horizons multiples à explorer
- 10.4 La sélection : un choix mutuel

10. Le recrutement : le défi d'une équipe de BP²

- 11.1 L'accueil et l'information :
sachons recevoir!
- 11.2 L'engagement du bénévole et de
l'organisation : une question d'*éthique*
- 11.3 Formation et parrainage :
des formules gagnantes

11. L'intégration : un *contrat* partagé

- 12.1 Supervision et suivis : main dans la main
- 12.2 Évaluation, rétroaction :
pour une meilleure communication
- 12.3 Ressourcement : pour partager son vécu

12. Encadrement et soutien pour un *mariage* heureux

- 13.1 La reconnaissance, pourquoi, quand
et comment
- 13.2 Quand tout ou rien n'est acquis

13. La reconnaissance, l'enrobage final

10. LE RECRUTEMENT : LE DÉFI D'UNE ÉQUIPE DE BP²

Afin de répondre de la manière la plus adéquate aux besoins de nos organisations, la mise en place d'un processus de recrutement formel nous aidera à relever le défi de la **bonne personne à la bonne place (BP²)**. L'étape du recrutement demande un certain investissement de temps, mais trouver la bonne personne risque de nous en faire économiser beaucoup dans le futur.

10.1 Ça se prépare!

Si on a pris le temps d'évaluer les risques associés aux postes bénévoles dans nos organisations et procédé à la description de ces postes, **nous avons une meilleure idée des profils de bénévoles recherchés**. Déterminons maintenant le nombre de bénévoles nécessaires au bon fonctionnement de notre activité. Pour une activité régulière, cela semble aller de soi. Toutefois, s'il s'agit, par exemple, d'un événement festif de grande envergure, cette étape requiert davantage d'attention, car le surplus comme le manque de bénévoles dans une activité risquent d'entraîner des conséquences néfastes sur la motivation des ressources en place.

Certaines organisations font face à des difficultés de recrutement. Les changements sociaux des dernières décennies expliquent en partie ces difficultés et les bénévoles seraient, selon plusieurs observateurs, de plus en plus sélectifs. Serons-nous moins sélectifs de notre côté? Les chances de réaliser un jumelage idéal entre un poste bénévole et une personne commencent dès l'étape du recrutement. Voilà pourquoi il importe de **réfléchir aux moyens d'entrer en contact avec les bénévoles susceptibles de répondre le mieux à nos besoins**. Il faudra, entre autres, s'interroger à savoir s'il est plus judicieux de **cibler une catégorie d'âge ou un groupe social en particulier** (voir chapitre 5.1 *Profils et attentes, version nouvelles générations*).

À titre d'exemple, la recherche de membres de conseil d'administration implique des stratégies de recrutement bien différentes de la recherche de bénévoles pour un événement ponctuel. Par ailleurs, certaines organisations recrutent parmi leur clientèle. Dans la mesure où nous visons une équipe de BP², on aura toujours avantage à se référer à la description de tâches élaborée au préalable dans laquelle on retrouve les qualifications souhaitées ou les exigences de base. Cette façon favorisera un *mariage* plus durable et nous permettra de refuser plus aisément une candidature si le cas se présentait.

Dans l'étape de préparation du recrutement de bénévoles, il sera utile de déterminer qui s'en occupera (employés, membres de C. A., responsables bénévoles?), quels seront les ressources financières (déplacements, affiches, dépliants, etc.) et le calendrier de recrutement s'il y a lieu?

Certains pourront également préparer une offre de services dans laquelle on retrouvera plusieurs renseignements utiles sur l'organisme et sur le poste bénévole recherché. Enfin, restons réalistes et tenons compte de la capacité de notre organisation à accueillir ces nouveaux bénévoles.

10. LE RECRUTEMENT : LE DÉFI D'UNE ÉQUIPE DE BP²

10.2 Communiquer pour mieux trouver?

À la suite des changements observés dans le profil du bénévolat au cours des dernières années (voir chapitre 4.1 *Un « portrait de famille bénévole » qui change*), les chercheurs en bénévolat conviennent que « la communication avec la communauté est essentielle dans la mesure où le bénévolat est issu de collectivités qui stimulent et influencent son engagement et où, en conséquence, la valorisation sociale du bénévolat est un préalable à l'engagement et au recrutement des bénévoles²¹ ». Nos organisations ont avantage à continuer de valoriser le bénévolat, mais aussi à faire connaître leur cause sur la place publique ou dans divers réseaux ciblés (familiaux, professionnels, communautaires, virtuels).

Ces mêmes chercheurs rappellent que l'engagement des bénévoles est largement stimulé par le fait qu'ils se sentent touchés par la cause et l'organisme. **Notre façon de les approcher se révèle donc primordiale et bien connaître les caractéristiques du groupe ciblé ne peut qu'être encouragée.**

D'autres soutiennent que la stratégie de recrutement la plus efficace est le contact direct auprès des personnes et qu'il n'y a rien de plus valorisant.

« Il faut savoir que demander à quelqu'un, c'est en quelque sorte lui dire qu'on a besoin de lui et que l'on croit qu'il peut accomplir une tâche avec succès. Il ne faut donc pas craindre de demander. »

(D. LECLERC. « Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : Le bénévolat des Québécois selon un sondage de Léger Marketing », p. 4.)

Nul besoin d'ajouter qu'une attitude d'ouverture et d'enthousiasme lors de l'étape « recrutement » est de mise! Rappelons-nous que le ou la bénévole recherche une expérience qui sera agréable à vivre. Lui démontrer que c'est ce qui l'attend chez nous est de notre ressort.

Chez nous,
tu trouveras
une équipe
extraOrdinaire!



10. LE RECRUTEMENT : LE DÉFI D'UNE ÉQUIPE DE BP²

10.3 Où aller et quels moyens utiliser pour notre *opération charme*? Des horizons multiples à explorer

En général, le bouche-à-oreille, le recrutement auprès d'amis ou membres de la famille, ainsi que la sollicitation directe lors d'événements porteraient davantage de fruits.

De façon plus concrète, voici tout de même quelques idées en vrac de lieux ou de moyens de recrutement...

- Recrutement personnalisé (peut se faire par les bénévoles eux-mêmes lors d'un événement public par exemple).
- Séances d'information avec témoignages de bénévoles.
- Séances d'information ciblées auprès d'associations de retraités (baby-boomers), de milieux scolaires (jeunes), de groupes de femmes ou d'immigrants, etc.
- Kiosques d'information lors d'activités et de festivités.
- Portes ouvertes.
- Contacts ciblés avec les milieux communautaires ou paroissiaux, des associations ou clubs privés, etc.
- Centre d'action bénévole Drummond!
- Annonces dans les médias locaux (hebdomadaire, radio, télévision locale).
- Babillards dans les endroits publics (supermarchés, bibliothèque, salons de coiffure, centres médicaux, centres de loisirs, centre d'emploi, resto du coin, etc.).
- Réseaux sociaux, site Web.
- Obtenir le soutien d'une personnalité connue pour dynamiser une campagne de recrutement.
- Milieux de travail.
- Etc.

Les sujets à aborder lors du recrutement sont :

- La tâche à accomplir ou les besoins (disponibilité requise, compétences demandées).
- L'ambiance qui règne dans l'organisation.
- La cause que sert l'organisation.

... tout en n'oubliant pas de faire valoir les bénéfices que le bénévolat peut rapporter à la personne et à la collectivité (parlez de vos réussites!).

**La limite :
notre créativité!**

10. LE RECRUTEMENT : LE DÉFI D'UNE ÉQUIPE DE BP²

10.4 La sélection : un choix mutuel

Il faut envisager la sélection comme une première rencontre qui permettra de voir si le courant passe bien entre l'organisation et la personne bénévole. Après cette étape, tant l'organisation que la personne pourront décider de poursuivre ou non le processus. L'intuition peut parfois être trompeuse, c'est pourquoi le recours à des outils s'avère utile.

Le formulaire d'inscription ou d'identification

Ce formulaire contient un minimum d'information sur la personne aspirante (nom, adresse, expérience, motivations à faire du bénévolat, secteurs d'intérêt, disponibilités, etc.). Il sert aussi à récolter des références sur la personne. Si le poste requiert un filtrage plus approfondi (ex. : vérification des antécédents judiciaires, validité du permis de conduire, etc.), un autre formulaire sera rempli pour obtenir le consentement de la personne.

Le formulaire est complémentaire à l'entrevue, il sert d'outil de base pour mener l'entrevue.

L'entrevue et ses objectifs

- Recueillir toute l'information sur la personne;
- Faire connaissance; s'enquérir de ses motivations, de ses attentes;
- L'orienter selon ses aptitudes et champs d'intérêt;
- L'informer de notre processus de gestion, incluant la vérification des références et des antécédents judiciaires au besoin (certains préféreront aviser dès le premier contact téléphonique de leurs pratiques en matière de gestion des bénévoles. Cela évite parfois des déplacements inutiles...).

Il importe de bien se préparer à cette entrevue, de façon à en optimiser les résultats. Dans la *Boîte à outils*, vous trouverez des exemples de questions que vous pourrez poser lors de l'entrevue de sélection. Ces questions permettront de compléter et de préciser l'information recueillie dans le formulaire d'inscription. Toutefois, si exhaustive que soit une entrevue, elle ne garantit pas la finalité qui est de trouver une personne idéale pour occuper un poste bénévole. Parfois, nous serons tentés de faire des compromis (sur le plan des qualifications recherchées ou sur les disponibilités de la personne) parce que nous éprouvons de la difficulté à recruter et que le temps file. Si tel est notre cas, l'examen des difficultés de recrutement pourrait s'avérer d'un secours pertinent : nos méthodes, nos cibles, notre approche sont-elles à réviser?

Après l'entrevue de sélection, le recours à une grille d'évaluation permet de dresser un bilan de l'entrevue et d'obtenir un portrait plus juste des qualités de la personne liées au poste bénévole convoité ou proposé. Un modèle vous est suggéré dans la section *Boîte à outils*.

« Si à la suite de l'entrevue, on constate que la personne n'est pas apte à travailler pour l'organisme, ou qu'on s'aperçoit qu'elle n'est pas "au bon endroit", il [...] faut voir avec cette personne les autres orientations possibles pour elle. Cette démarche s'avère nécessaire, ce qui n'empêche pas qu'elle puisse se faire avec délicatesse et diplomatie. Pour des motifs sérieux, justifiés et objectifs, un individu comprendra une telle situation si la démarche est faite de façon honnête et comprend d'autres suggestions d'implication. Et cela évitera beaucoup d'insatisfaction de part et d'autre. »

(CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DE LA RÉGION DE SHAWINIGAN, *Gestion des ressources bénévoles*, Cahier de formation, p. 25.)

11. L'INTÉGRATION : UN *CONTRAT* PARTAGÉ

11.1 L'accueil et l'information : sachons recevoir!

Ne diminuons pas la valeur de cette première fois où le bénévole entrera en action chez nous. Il peut être inquiet, pas trop sûr de lui. Un accueil chaleureux pour le mettre à l'aise et pourquoi pas, un petit café, constituent un bon départ pour cette nouvelle relation. L'installation, la propreté et la décoration des lieux peuvent avoir un impact, mais les relations humaines restent primordiales. Faisons donc *bonne première impression*!

Et n'oublions pas, la chaleur de l'accueil du début ne doit pas se dissoudre avec le temps!

Suivra tout naturellement une visite des locaux de l'organisme afin de connaître les membres de l'équipe, l'environnement où le bénévolat se déroulera et les outils de travail s'il y a lieu.

La transmission de renseignements sur l'organisation à cette étape-ci est importante, car nous voulons nous assurer que les nouveaux bénévoles comprennent bien la mission et les objectifs de l'organisation. Diverses méthodes peuvent être utilisées pour ce faire : remise d'un guide ou d'une pochette contenant des documents pertinents, atelier de groupe si on reçoit plusieurs bénévoles en même temps, vidéo d'accueil.

Le guide ou la pochette d'information peuvent contenir les éléments suivants :

- Mot de bienvenue;
- Portrait de l'organisme (histoire, mission, structure, services, etc.);
- Description des tâches du poste bénévole;
- Devoirs et responsabilités du bénévole et de l'organisation (ou code d'éthique);
- Procédures écrites de gestion des ressources bénévoles (entrevue, références, formation, évaluation, etc.);
- Bulletin d'information, rapport annuel, etc.

L'accueil se fait généralement par la personne responsable des bénévoles dans l'organisation, mais on gagne à informer et à préparer toute l'équipe (employés et bénévoles), dans la mesure du possible, à l'accueil du nouvel arrivant dans la famille de bénévoles. Cela facilitera l'intégration ultérieure du nouveau bénévole parmi les anciens.

Retenons surtout que l'accueil fait en sorte que, dès la première rencontre, le bénévole se sent à la *bonne place*.

Bienvenue dans notre équipe!



11. L'INTÉGRATION : UN *CONTRAT* PARTAGÉ

11.2 L'engagement du bénévole et de l'organisation : une question d'éthique

« Votre fonction de bénévole commande que l'on vous traite avec dignité. Vous avez également le droit d'être informé du fonctionnement de l'organisme où vous œuvrez. À recevoir une formation et orientation en regard de vos activités spécifiques et à être renseigné dans tous les domaines qui concernent votre travail. »

(CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DRUMMOND, *Gestion des bénévoles*, Cahier de formation, Drummondville, 2010, p. 44.)

Le bénévole a également des responsabilités qui sont intimement liées à l'obligation de diligence de l'organisme envers ses bénéficiaires.

Voici quelques exemples de responsabilités de la part du bénévole :

- Respecter la confidentialité;
- Accepter d'être dirigé par une personne responsable;
- S'en tenir aux limites de son champ d'activités, de ses compétences;
- Participer à la formation obligatoire;
- Préserver l'image et la réputation de l'organisation;
- Éviter d'entrer en conflit avec les bénéficiaires.
- Faire part de ses insatisfactions s'il y a lieu à la personne responsable;
- Etc.

... de la part de l'organisation :

- Respecter la disponibilité et l'intégrité du bénévole;
- Lui assurer une formation adéquate;
- Reconnaître sa contribution;
- Préserver ses confidences;
- Etc.

L'organisation porte des valeurs et elle veut s'assurer que tous ses bénévoles les partagent afin de mener à bien sa mission. C'est pourquoi on trouve pertinent de mettre par écrit droits et responsabilités générales de tout un chacun à l'intérieur d'un document que l'on remettra dès le départ au nouveau bénévole.

Forme de *contrat* mutuel entre le bénévole et l'organisation, ce document vise à assurer la réussite de la relation d'engagement. **Il ne peut prévenir toutes les situations imaginables qui seraient problématiques.** Toutefois, il énonce les principes directeurs et les valeurs fondamentales qui guident l'organisation, il prévoit certaines situations conflictuelles et les mécanismes de résolution de celles-ci. C'est un document auquel on pourra se référer en cas de problème ultérieur. On l'appelle communément « code d'éthique » et il est accompagné d'un contrat d'engagement qui certifie que nous l'avons bien lu et que nous en respecterons les énoncés. Pour un modèle ou pour de l'aide afin d'en **élaborer un à votre image**, n'hésitez pas à communiquer avec le Centre d'action bénévole Drummond.

11. L'INTÉGRATION : UN *CONTRAT* PARTAGÉ

11.3 Formation et parrainage : des formules gagnantes

La formation a pour but d'initier le nouveau bénévole à des connaissances et des façons de faire qui lui seront utiles pour accomplir ses tâches avec plus d'aisance. Plusieurs organisations qui œuvrent auprès de clientèles vulnérables (personnes âgées, enfants, personnes avec handicap, personnes avec fragilité émotionnelle, etc.) exigeront que la personne nouvellement arrivée suive la formation de base qui peut durer jusqu'à plusieurs heures.

« Loin de faire fuir les bénévoles, cette mesure d'intégration rend heureux le bénévole aspirant lorsqu'on lui annonce lors de la première entrevue que cela fait partie de notre processus pour devenir parrain, nous commente une responsable. Plus même, la formation est issue de besoins exprimés par des bénévoles qui souhaitaient être mieux outillés²². »

La possibilité de se former peut donc être rassurante pour un nouveau bénévole, c'est le coffre à outils dont il se servira tout au long de son parcours de bénévole.

« Il est démontré qu'une bonne formation a un impact tangible et mesurable sur l'atteinte des objectifs de l'organisation mais aussi et surtout sur la personne bénévole. Celle-ci a le sentiment d'un engagement efficace, pertinent et répondant le plus possible aux besoins de la clientèle qui lui est chère. »

(L'Action bénévole 101, Fiche 6, 1 de 3.)

La formation peut toucher les besoins en formation technique ou spécifique, c'est-à-dire qui sont liés à la clientèle et aux tâches particulières à accomplir (ex. : prévention suicide, accompagnement de personnes avec handicap, animation de cuisine collective, etc.). Elle peut également comprendre une formation générale qui concerne davantage le fonctionnement de l'organisme.

Selon le type de bénévolat, le besoin en formation peut donc varier à l'intérieur d'une même organisation ou d'une organisation à l'autre. Certaines offrent également, au besoin, des formations de perfectionnement sur des thèmes spécifiques. Consulter les bénévoles sur les sujets qui les préoccupent demeure la façon la plus sûre de répondre à leurs attentes et à leurs besoins.

La formation prend la forme qu'on veut lui donner. Certaines formations sont conçues comme des ateliers structurés allant de quelques heures à plusieurs jours de formation. La formule du parrainage constitue une autre avenue, permettant de mettre en valeur les bénévoles expérimentés de notre organisation. C'est une formule qui s'avère plus flexible (horaire moins fixe).

Enfin, n'oublions pas que des formations déjà toutes préparées ou même des conférences sur des sujets particuliers sont offertes régulièrement par des organismes locaux et peuvent être tout indiquées pour augmenter les connaissances et habiletés de nos bénévoles. Pensons-y, car voilà une autre façon de former le bénévole tout en le valorisant.

12. ENCADREMENT ET SOUTIEN POUR UN MARIAGE HEUREUX

Pour cultiver une relation *vivante* qui s'inscrira idéalement dans la durée, les gestionnaires ou les responsables de bénévoles sont appelés à mettre en place des mesures qui vont favoriser un mariage heureux entre eux et leurs bénévoles. Comme dans tout mariage, l'histoire ne se termine pas là, elle commence!

Selon la Fédération des centres d'action bénévole du Québec, les *nouveaux bénévoles*, plus exigeants, demandent davantage de soutien et d'encadrement. En contrepartie, ils apportent expertise et compétences²³.

Offrir un encadrement aux bénévoles, c'est assurer une présence, une disponibilité afin de leur fournir tous les renseignements dont ils ont besoin pour accomplir leur tâche avec confiance et satisfaction. « Un bénévole heureux et bien encadré est plus susceptible d'offrir une qualité de service à la hauteur des objectifs de l'organisme²⁴. »



12.1 Supervision et suivis : main dans la main

Ces mesures ne doivent pas être perçues comme un contrôle de la part de l'organisme, mais bien comme des actions de soutien au bénévole, et on assurera leur réussite d'autant plus que les attentes de l'un et de l'autre auront déjà été précisées auparavant.

L'organisme — La ponctualité est très importante dans cette tâche.

Le bénévolat — Moi, je suis un hyperactif, les temps morts, ça me tue!



Il sera judicieux, bien sûr, d'informer le ou la bénévole dès le départ du type de supervision et des suivis que nous avons mis en place dans notre organisation. Il peut s'agir de rencontres de groupes où la personne responsable transmet des consignes ou fait des rappels aux bénévoles, il peut s'agir de rencontres individuelles. La formule, la fréquence ainsi que la durée sont à déterminer par chaque organisation et dépendront fortement du niveau de risque lié au poste (voir chapitre 8.1 *Comment évaluer? Les clientèles vulnérables et contextes à risque*).

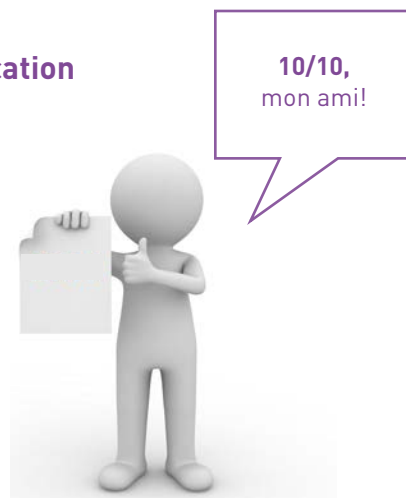
Si la supervision se révèle utile surtout dans les débuts, le suivi permet par la suite à l'organisme, tout comme au bénévole, de valider que les attentes réciproques soient comblées et de faire les ajustements nécessaires s'il y a lieu. Ce pourra être l'occasion pour des bénévoles d'exprimer leurs insatisfactions, mais aussi leur appréciation. Ce pourra être l'occasion pour le gestionnaire de se rendre compte que ça ne va pas du tout, mais aussi de se rendre compte que cette personne est prête pour davantage de responsabilités.

Enfin, on peut croire que ces suivis se produiront de toute manière, de façon informelle, au quotidien, et que si un bénévole ne fonctionne pas bien ou qu'il n'est pas satisfait, il viendra automatiquement nous le dire. Rien n'est moins sûr et il arrive que des bénévoles nous quittent sans que l'on sache les vraies raisons. Instaurer des suivis formels permet d'assurer une communication plus solide entre l'organisme et le bénévole.

12. ENCADREMENT ET SOUTIEN POUR UN *MARIAGE* HEUREUX

12.2 Évaluation, rétroaction : pour une meilleure communication

À cette étape, il s'agit, **pour le bénévole et son responsable, de faire le point sur les résultats atteints à partir des attentes réciproques** et de la définition du poste bénévole. Cette évaluation peut être stimulante ou démobilisatrice. Si l'approche est positive, elle sera perçue comme une forme de reconnaissance pour le bénévole et une source d'information indispensable pour le responsable. Autour d'un café, de façon informelle, on suscitera davantage la spontanéité et l'authenticité des échanges. La fréquence de ces rencontres d'évaluation dépend du niveau de risque lié au poste.



Pour s'assurer de la qualité des services rendus, surtout lorsqu'on a évalué un risque élevé (ex. : clientèle vulnérable, environnement sans supervision, relation seul à seul), on pourra procéder à une évaluation de la satisfaction de la clientèle. Cela apparaîtra délicat pour certains responsables, car il ne s'agit pas de travail rémunéré, mais rappelons que cette évaluation fait partie du processus de gestion des risques afin de répondre à l'obligation de diligence. Certains intervenants se livrent à cette évaluation en appelant au hasard des bénéficiaires afin de prendre de leurs nouvelles et, de façon plutôt informelle, recueillent à la fois toute l'information désirée.

12.3 Ressourcement : pour partager son vécu

Les activités de ressourcement se distinguent de la formation, car il ne s'agit pas ici d'un contenu structuré à transmettre, mais plutôt d'une occasion d'échanges entre bénévoles sur leur vécu et leur expérience en tant qu'individu davantage que comme bénévole.

Les bénévoles qui côtoient des clientèles plus vulnérables apprécieront certes ce partage et pourquoi pas, planifier des rencontres de ressourcement avec des bénévoles provenant d'autres organisations pourrait être encore plus enrichissant. Ce sont des rencontres qui, bien qu'elles puissent être dirigées par un animateur, présenteront un caractère plus informel afin de favoriser l'expression du vécu de chaque participant. La formule autour d'un café ou toute autre idée peuvent être envisagées afin de créer une ambiance propice au partage.



Ces activités s'inscrivent parmi les actions suscitant la motivation des bénévoles.

13. LA RECONNAISSANCE, L'ENROBAGE FINAL

13.1 La reconnaissance, pourquoi, quand et comment

La reconnaissance, dernière étape du « cercle de gestion », se pratique en réalité à tout moment. Même si on sait que les bénévoles retirent une satisfaction personnelle dans l'exercice de leur travail bénévole, la reconnaissance contribue à la motivation et au développement du sentiment d'appartenance envers l'organisme. Elle est le *salaire* du bénévole.

La reconnaissance porte sur la constance et l'engagement bénévole, les qualités déployées, les résultats atteints.

On peut reconnaître les bénévoles de plusieurs façons :

- Dire merci au quotidien;
- Offrir un breuvage, une collation;
- Envoyer une carte d'anniversaire;
- Envoyer une lettre de remerciement;
- Rendre hommage dans le cadre d'une activité particulière en remettant un certificat de mérite;
- Faire connaître l'appréciation du conseil d'administration envers les bénévoles de première ligne;
- Offrir une activité de nature sociale (ex. : cabane à sucre, brunchs, soupers, conférences, etc.);
- Offrir un poste avec davantage de responsabilités;
- Organiser des activités lors de la Semaine de l'action bénévole;
- Souligner leur engagement dans un journal local ou interne;
- Mettre une boîte à suggestions à la disposition des bénévoles;
- Organiser un gala pour les bénévoles;
- Remettre des épinglettes ou des articles cadeaux portant le logo de l'organisme (fierté);
- Proposer la candidature d'une personne bénévole à un prix, mérite ou hommage remis par divers ministères, ressources locales ou organismes de support aux bénévoles;
- Etc.

Attention toutefois, ce dernier type de reconnaissance, de nature plus officielle (prix, hommages) ne convient pas à tous les bénévoles : certaines personnes préfèrent travailler dans l'ombre, alors que d'autres se sentiront valorisés par ce type de reconnaissance.

Les moyens de reconnaissance sont nombreux. Soyons créatifs, tout en respectant la réalité de l'organisme (budget et équipe de supervision). Si le temps est un problème, pourquoi ne pas demander à des bénévoles de mettre à profit leurs talents d'organiseurs pour préparer une fête? « L'esprit de fête » est toujours apprécié des bénévoles.

Enfin, évitons de trop remercier ou de le faire de façon machinale. Les marques de reconnaissance n'ont pas l'effet escompté si le ou la bénévole sent qu'elles manquent de sincérité ou si elles sont trop répétitives. Par contre, lorsqu'elle vient du cœur, la reconnaissance a un impact considérable sur la motivation de la personne.

13. LA RECONNAISSANCE, L'ENROBAGE FINAL

13.2 Quand tout ou rien n'est acquis

Un des pièges à éviter dans toute organisation, c'est de tenir pour acquise la personne bénévole. Ce sont nos efforts continus, notre gestion, notre cause, nos valeurs, notre soutien et notre reconnaissance qui vont fidéliser le ou la bénévole.

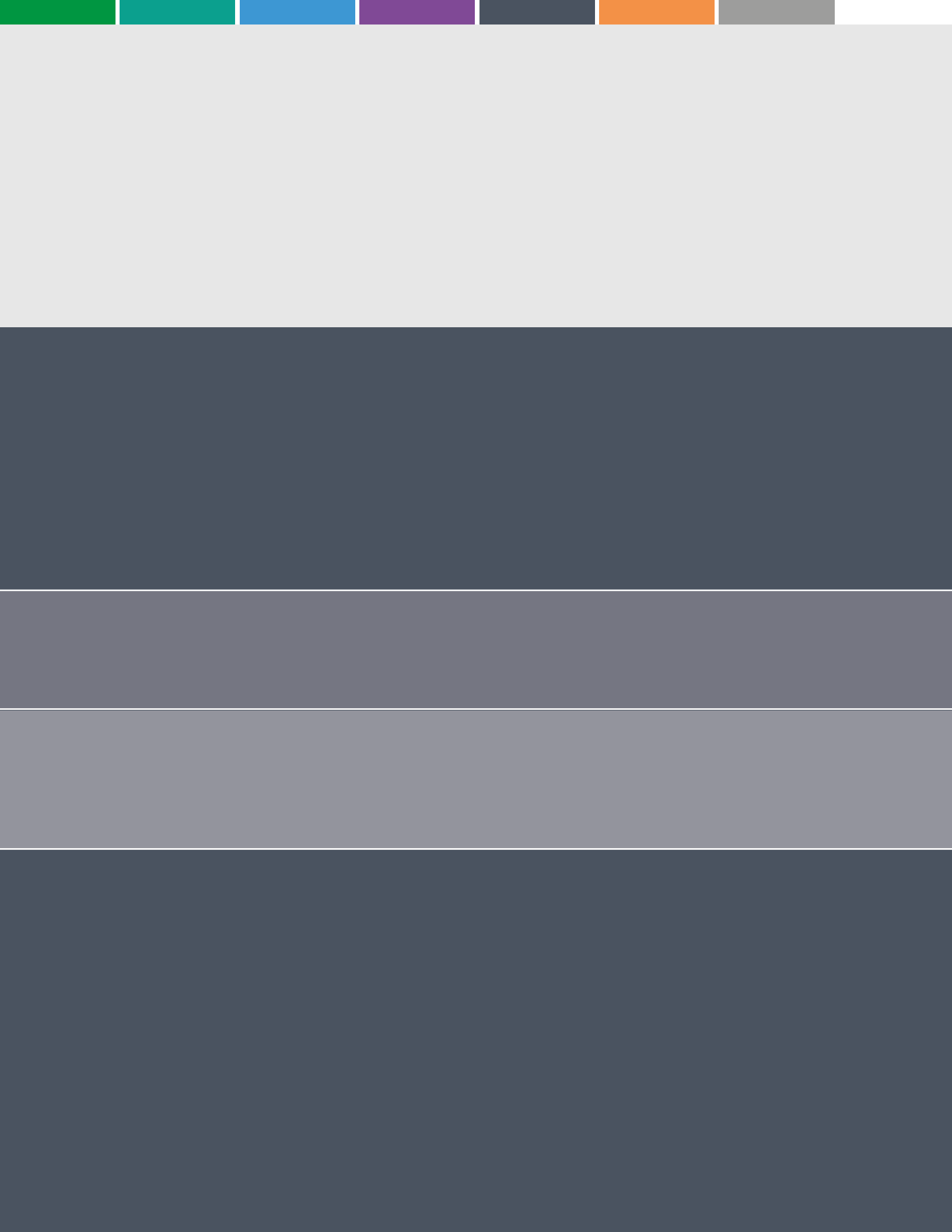
Si une personne cesse son bénévolat chez nous, n'oublions pas de lui manifester notre appréciation (ex. : lui envoyer une carte de remerciement, souligner la fin de son engagement dans le journal interne, etc.) et ne craignons pas de vérifier les motifs de son départ si nous pensons qu'ils sont liés à notre manière de fonctionner. De temps à autre, une évaluation de nos moyens de reconnaissance peut également nous aider à améliorer nos pratiques.

Un autre piège à éviter dans le témoignage de la reconnaissance envers les bénévoles, c'est celui de *l'activité acquise* (de la part des bénévoles) : par exemple, on s'attend à ce que le souper de Noël ou la cabane à sucre se reproduisent annuellement, on s'attend à recevoir des billets pour tel spectacle. Les ressources financières des organisations peuvent parfois subir des variations et empêcher la mise en œuvre récurrente de ces activités ou moyens de reconnaissance. Communiquons de façon transparente avec les bénévoles afin de prévenir des déceptions et peut-être même trouver des solutions...

Enfin, dans l'acte de reconnaissance, évitons de comparer les bénévoles entre eux. Certains consacrent plusieurs heures au bénévolat, car ils disposent de temps, mais d'autres, moins disponibles, choisissent malgré tout de donner quelques heures de leur temps libre à l'une de nos organisations. Apprécions et valorisons ces personnes tout autant.

L'année passée,
y avait **plus** que du jus
et des biscuits!





SECTION 5

DES QUESTIONS TOUT-TERRAIN

- 14.1 Des responsabilités et qualités particulières pour gouverner
- 14.2 Se préparer pour mieux recruter
- 14.3 Des outils pour gouverner

14. Des bénévoles pour mon C.A.

- 15.1 La gestion, est-ce nécessaire?

15. Des bénévoles une fois par année

- 16.1 Situations fictives qui pourraient survenir dans nos organisations...
- 16.2 Quelques conseils en vrac...

16. Situations problématiques en bénévolat : y en a-t-il?

CONCLUSION

RÉFÉRENCES

14. DES BÉNÉVOLES POUR MON C. A.

14.1 Des responsabilités et qualités particulières pour gouverner

« Faire partie du conseil d'administration d'un organisme communautaire est une des activités bénévoles importantes²⁵. » Sans vouloir créer de hiérarchie parmi les bénévoles, on peut dire que les membres de conseil d'administration assument des responsabilités accrues et répondent à des exigences particulières. Ils ont en effet des obligations envers l'organisme, ses membres et la population en général qui sont de nature morale, légale, fiscale et corporative. Des formations spécifiques sur les rôles et responsabilités des administrateurs et administratrices d'organismes communautaires sont offertes et permettent aux nouveaux membres de mieux comprendre toutes les particularités liées à leurs fonctions²⁶.

Les membres bénévoles d'un conseil d'administration s'engagent généralement pour une durée minimale variant de 2 à 3 ans; ils ont le devoir de se tenir informés des affaires de l'organisme, de prendre connaissance de certains documents, de lire et d'appliquer les règlements généraux de l'organisation, d'assister aux réunions, de poser des questions, etc. **Ils doivent bien connaître la mission et les objectifs de l'organisme ou de l'association, car un de leur rôle est d'œuvrer à faire fructifier cette mission et à promouvoir les valeurs fondamentales de l'organisation.**

Selon la présence ou non d'une direction ou coordination, les membres bénévoles du C. A. interviendront dans la planification des objectifs et dans l'évaluation des résultats, laissant aux dirigeants rémunérés le soin de la gestion courante de l'organisation (c'est-à-dire les moyens à mettre en place, la gestion des ressources financières, humaines, matérielles, etc.). Ils doivent donc bien connaître les limites et étendues de leurs fonctions.

L'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation réalisée en 2007 par Statistique Canada révélait « que le cheminement menant au C. A. est diversifié et que la principale source de motivation est la cause défendue par l'organisme. Les autres motivations sont la volonté de mettre à profit son leadership, le désir d'apprendre, de faire valoir son point de vue et de représenter les membres²⁷».

Une liste de qualités particulièrement recherchées dans ce type de bénévolat fait consensus parmi ceux et celles qui s'occupent de gouvernance :

- Capacité de travailler en équipe;
- Aptitudes analytiques;
- Aptitudes à résoudre des problèmes;
- Aptitudes à la prise de décision;
- Aptitudes à la planification;
- Bon jugement;
- Sens des responsabilités.

La liste pourrait s'allonger, mais la question demeure : où et comment allons-nous trouver des bénévoles affichant un tel profil de motivation et d'habiletés et qui, tout à la fois, auront le goût et l'énergie de s'engager à défendre *notre cause*?

14. DES BÉNÉVOLES POUR MON C. A.

14.2 Se préparer pour mieux recruter

« Il n'existe pas de "bonne" façon d'assurer la relève de son conseil d'administration. Cependant, il existe un certain nombre de principes, de pratiques et d'outils qui peuvent être adaptés aux besoins des organismes communautaires de tous horizons²⁸. »

Comme dans tout recrutement de nouveaux bénévoles, la préparation nous oriente vers la bonne direction, celle qui nous permettra la réalisation du fameux BP² (*bonne personne à la bonne place*).

Le Centre St-Pierre, dans sa *Boîte à outils* sur la relève, propose trois actions préalables au recrutement de membres de C. A. :

1. Examiner les règlements généraux pour s'assurer de certains éléments : nombre de sièges au C. A., conditions d'éligibilité, durée des mandats, possibilités de renouvellement de mandats ou nombre maximum de mandats, etc.
2. Brosset un portrait des postes à combler.
3. **Dresser un état de situation de l'organisation ainsi qu'un inventaire des savoirs en place.**

Portons notre attention sur la troisième action. Sa finalité? Aider à élaborer la description du poste bénévole d'administrateur. Toutefois, il s'agira ici de déterminer des qualités et des compétences requises pour occuper ce poste **tout en** considérant l'ensemble de l'organisation et le portrait global des membres actuels du C. A.

Dans un premier temps, on s'interrogera sur la situation de l'organisme : est-il naissant, en croissance, en consolidation, en expansion, en décroissance, etc.? Selon notre diagnostic, nous allons donc rechercher tel ou tel type de profil de bénévole (pour structurer, redresser, consolider, développer, etc.). Devons-nous viser un groupe social ou un groupe d'âge en particulier? Une grille d'évaluation de la situation et des besoins vous est proposée dans la *Boîte à outils*.



14. DES BÉNÉVOLES POUR MON C. A.

14.2 Se préparer pour mieux recruter (suite)

Dans un deuxième temps, on s'interrogera sur les forces en présence au sein du conseil : de quels savoirs dispose-t-on et lesquels devrait-on acquérir pour compléter notre équipe? A-t-on besoin d'un nouveau président, d'un nouveau trésorier, etc. A-t-on besoin d'une personne qui s'y connaît en gestion de projet ou en communication? Pour vous aider à broser un portrait d'ensemble des savoirs actuels des membres du conseil d'administration, consultez et adaptez le tableau disponible dans la *Boîte à outils*.

Ces outils nous permettront de réfléchir aux besoins de l'organisme afin d'élaborer un profil *idéal* de bénévole pour combler le ou les postes disponibles au sein du C. A. Ils nous aident à orienter nos recherches pour assurer un jumelage le plus adéquat possible.



Le recrutement de nouvelles personnes bénévoles au conseil d'administration relève généralement du C. A. ou d'un comité de recrutement en collaboration avec la direction ou la coordination. Afin de trouver les *meilleures candidatures*, nous chercherons parmi les membres ou les bénévoles de l'organisation : ils connaissent bien la cause et la clientèle. Le bouche-à-oreille dans l'entourage est une autre option (par exemple des travailleurs ou intervenants œuvrant dans d'autres organisations et qui collaborent régulièrement avec notre organisme).

Une fois qu'on a « repéré » une ou des personnes intéressées par un poste au sein du C. A., il est souhaitable de planifier une entrevue afin de mieux connaître la personne et voir si elle correspond au profil recherché. Nous lui présentons également une description du rôle et des responsabilités d'un poste d'administrateur. Nous répondons à ses questions. Nous soumettons sa candidature au comité de recrutement et si elle est retenue, le processus de sélection suit son cours.

14. DES BÉNÉVOLES POUR MON C. A.

14.3 Des outils pour gouverner

Par la suite, les mesures d'accueil, de formation et de soutien sont tout aussi importantes que pour tout autre poste bénévole. Nous dirions davantage même, car il importe de s'assurer que la nouvelle personne en poste dispose de tous les documents et outils nécessaires à une bonne compréhension de l'organisme et de son fonctionnement. En voici quelques exemples :

- Historique de l'organisme;
- Règlements généraux;
- Rapport annuel;
- États financiers;
- Liste de comités de travail;
- Matériel promotionnel de l'organisme;
- Guide de procédures;
- Liste d'acronymes;
- Information sur le déroulement des réunions;
- Etc.

Selon les connaissances ou l'expérience de la personne en matière de gouvernance, on pourra proposer des lectures complémentaires ou recommander une formation sur les rôles et responsabilités des administrateurs d'un organisme communautaire.

15. DES BÉNÉVOLES UNE FOIS PAR ANNÉE

15.1 La gestion, est-ce nécessaire?

Plusieurs organismes ou associations n'ont recours à des bénévoles que lors de la tenue d'événements spéciaux, annuels ou non. Les responsables peuvent alors être tentés de s'interroger sur l'utilité de la mise en place de tout un processus de gestion des bénévoles dans un tel contexte. Sans compter que le recrutement est souvent un défi de taille à cause de l'ampleur des besoins et requiert un temps considérable.

Rappelons que l'obligation de diligence de l'organisme (sécurité et qualité des services) envers sa clientèle demeure toujours la même, peu importe le caractère ponctuel ou régulier des activités offertes. Il n'est donc pas inutile de s'interroger sur les risques associés à la tenue de ces activités. Parfois, il s'agit d'activités d'envergure (ex. : événements sportif, culturel, etc.) où affluent de nombreux bénévoles, pas toujours bien connus de l'organisme. C'est pourquoi certains intervenants préconisent le recours à des précautions particulières lorsqu'on recrute des bénévoles pour un événement spécial :

- Leur confier des postes à faible risque;
- Les faire travailler en équipe ou par deux;
- S'assurer que tous les bénévoles savent à qui s'adresser pour demander de l'aide;
- Former des chefs d'équipe de confiance.

15. DES BÉNÉVOLES UNE FOIS PAR ANNÉE

15.1 La gestion, est-ce nécessaire? (suite)

De plus, il arrive que des bénévoles bien intentionnés commettent des erreurs ou des maladresses qui contreviennent à une éthique que l'on tient pour acquise. L'existence et la transmission de procédures ou de réglementations écrites peuvent prévenir certains « dérapages » non désirés. On aura avantage également à s'assurer que les valeurs de l'organisation ou de l'événement sont connues de tous les bénévoles recrutés.

« Mon Dieu, je le savais pas qui c'était... le grand directeur en personne... et puis moi qui l'ai invité à prendre un verre en fin de veillée chez moi... »



Afin d'alléger la tâche de recrutement et d'accroître la qualité des services ou des activités proposées lors de ces événements spéciaux, le recours aux mêmes bénévoles d'une année à l'autre s'avère une solution efficace. La cause de notre organisation est peut-être très « tendance » ou à la mode, mais le piège serait de penser qu'à elle seule, elle garantit la motivation continue des troupes bénévoles. Selon la Fédération des centres d'action bénévole du Québec, les *nouveaux bénévoles* doivent gérer des agendas serrés entre vie de famille, emploi, relations amicales, etc. Ils n'ont pas de *temps à perdre*. Ils doivent donc trouver dans leur engagement bénévole une ambiance agréable et un sentiment d'utilité. Nous avons tout intérêt à considérer la mise en place de mesures de gestion minimales, que ce soit dans la précision des besoins, des tâches à effectuer, de l'accueil, de la formation ou du soutien. La supervision et la rétroaction nous renseigneront, par la suite, sur les pratiques à améliorer l'année suivante. La reconnaissance augmentera la motivation des bénévoles à répéter leur expérience et à recruter dans leur entourage.

Enfin, n'oublions pas que la tenue des événements spéciaux, annuels ou ponctuels, serait pratiquement impensable sans la participation des bénévoles. La mise en application de mesures de gestion des bénévoles, si légères soient-elles, ne peut que contribuer à la consolidation et à la dynamisation de ces événements.

16. SITUATIONS PROBLÉMATIQUES EN BÉNÉVOLAT : Y EN A-T-IL ?



« Non, non, y a pas de problème, nous avons des bénévoles super motivés, compétents, assidus, disponibles, avec un esprit d'équipe hors pair, réceptifs, soucieux de s'améliorer constamment, comprenant bien la mission de l'organisme!
Pan, pan, pan! »

« Ah ouin? »



Lorsque nous faisons face à un problème ou à un conflit, quelle qu'en soit la nature, l'opération reste toujours délicate, car, en bénévolat, nous traitons avec des personnes qui *donnent* leur temps. Nous nourrissons la crainte, parfois justifiée, que notre intervention se termine par un abandon.

Toutefois, même avec la plus grande délicatesse d'intervention, on ne peut empêcher la réaction de la personne bénévole : certains vont tout de même recevoir nos commentaires ou suggestions comme autant de critiques qui toucheront leur estime de soi.

Les conflits ou les problèmes de tout ordre font partie de la vie publique ou privée. La sphère du bénévolat n'y échappe pas. Notre défi en tant que gestionnaire ou responsable? Comprendre les causes en vue d'améliorer nos pratiques. Il serait utopique de croire en des solutions miracles, mais nous pouvons travailler à minimiser les problématiques. Pour ce faire, considérons-les comme des *informateurs* ou des *indicateurs* qui nous renseignent sur l'état de la situation du bénévolat dans notre organisation.

Y a-t-il une étape dans le « cercle de gestion » des ressources bénévoles qui gagnerait à être développée, prévenant ainsi certains problèmes?

16. SITUATIONS PROBLÉMATIQUES EN BÉNÉVOLAT : Y EN A-T-IL ?

16.1 Situations fictives qui pourraient survenir dans nos organisations...

Madame Bénévole est bien dévouée, mais elle ne comprend pas ce qu'on lui demande et je suis obligé de reprendre son travail... Je pense à la remercier de ses services, mais j'ai peur de lui faire de la peine.



Les **compétences requises** pour ce poste bénévole avaient-elles été **définies** ?

La bénévole a-t-elle reçu une **description de tâches** ? Une révision de cette dernière **vs** ce qui ne fonctionne pas aideraient à préciser les **faiblesses** de la bénévole d'une manière objective.

Une **période d'essai** avait-elle été prévue lors du recrutement de cette bénévole ?

Quelle est la **motivation** de la bénévole à poursuivre ses tâches, même si elle éprouve des difficultés ?

Les conflits de personnalités entre bénévoles, c'est dur à gérer. J'ai peur de perdre d'autres bénévoles qui trouvent ces situations irritantes !



Les conflits de personnalités, pas évident... Ça peut arriver partout, même dans les meilleures familles...

Dans le **processus de sélection**, avait-on posé des questions aux aspirants bénévoles sur leur façon de gérer de tels conflits éventuels ?

La **description des tâches** est-elle bien définie pour chaque poste bénévole ?

Y a-t-il un **code d'éthique** remis aux bénévoles dès le début de leur engagement et qui prévoit une procédure en cas de tels conflits ?

Des rencontres régulières de **supervision** et des **évaluations** sont-elles prévues dans l'accompagnement auprès des bénévoles ?

16. SITUATIONS PROBLÉMATIQUES EN BÉNÉVOLAT : Y EN A-T-IL ?

16.2 Quelques conseils en vrac...

Résolument, résolvons les problèmes...

Il est préférable de régler les problèmes à mesure qu'ils se présentent, mais lorsque nous sommes « en plein dedans », nous nous sentons souvent démunis et avons besoin de ressources pour y faire face. Nous pouvons nous inspirer de la **méthode de résolution des problèmes**²⁹ en 6 étapes.

- 1) **Clarifier et définir le problème.**
Chaque personne impliquée dans le problème doit pouvoir s'exprimer sur sa perception des choses.
- 2) **Formuler des solutions.**
Chaque personne doit pouvoir émettre ses idées, réalistes ou non.
- 3) **Soupeser et évaluer les solutions.**
Les personnes impliquées déterminent par ordre d'importance les critères qui vont permettre de conserver ou rejeter chaque idée proposée.
- 4) **Sélectionner la meilleure solution.**
Les personnes choisissent la meilleure solution compte tenu des priorités et besoins. Pour arriver à un consensus, des compromis sont nécessaires.
- 5) **Concrétiser les solutions, les appliquer et les réaliser.**
Déterminer les personnes responsables de l'application des solutions ainsi que les délais.
- 6) **Évaluer la solution ainsi que la manière dont le groupe ou les gens impliqués ont vécu et participé à toutes les étapes.**

Au revoir, bénévole... et à bientôt peut-être ?

Un membre de notre équipe bénévole nous annonce son départ ? Soyons attentifs aux motifs de sa décision. Un manque de temps, des horaires qui ne conviennent plus ? A-t-on la possibilité d'adapter nos horaires en fonction de sa disponibilité ou peut-on lui proposer une autre activité dont l'horaire lui conviendra ? Sinon, vérifions son intérêt à participer à des activités ponctuelles, moins engageantes. Si les motifs concernent l'organisation, prenons le temps d'écouter ce que la personne a à nous dire. Rassurons-la, au besoin, sur la confidentialité des propos échangés. S'agit-il d'un conflit avec un autre bénévole, un manque de motivation lié aux tâches effectuées, un manque de formation, etc. Corrigeons la situation, si nous le pouvons, dès que possible. Sinon, prenons bonne note des renseignements recueillis et servons-nous-en pour améliorer nos pratiques s'il y a lieu. Dans tous les cas, ne négligeons pas de reconnaître l'engagement de la personne qui quitte notre organisation, car un bénévole qui s'est senti apprécié lors de son passage chez nous constitue un ambassadeur extraordinaire.

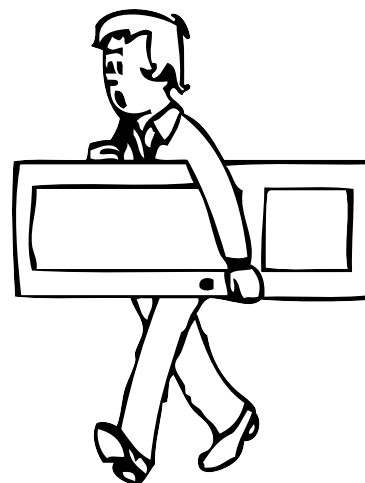


16. SITUATIONS PROBLÉMATIQUES EN BÉNÉVOLAT : Y EN A-T-IL ?

16.2 Quelques conseils en vrac... (suite)

Quand on doit montrer la porte...

L'*ultime choix*, le renvoi, se fera en ayant au préalable rencontré et avisé la personne bénévole. Mieux vaut avoir prévu une procédure écrite dans un document officiel, comme le code d'éthique par exemple, qui précise les motifs valables de renvoi et la façon dont on s'y prendra. Cette tâche délicate se réalisera d'autant plus aisément pour le gestionnaire s'il peut se référer à une procédure établie. Cela permettra également d'éviter ou de calmer les débordements émotifs de part et d'autre.



En suivant un processus rigoureux, transparent et basé sur des faits, on met fin à une relation en toute connaissance de cause. Le contrat d'engagement a été rompu, le *mariage* n'est plus très heureux. Tout a été tenté avant d'en arriver à cette situation et chacun poursuit sa route de son côté. On évitera ainsi de tristes histoires de bénévoles qui n'ont pas toujours bien compris les raisons de leur renvoi et qui en ressortent avec amertume.



On ne peut tout contrôler, mais si nous avons, dès le départ, identifié nos besoins et nos attentes lors du recrutement, passé un contrat d'engagement avec les nouveaux bénévoles, assuré leur formation ainsi qu'un soutien adéquat, le renvoi risque de devenir un événement de nature plutôt fortuite. Toutefois, si nous devons faire face à telle situation, il ne faut surtout pas fermer les yeux sur un travail mal fait ou un comportement inacceptable sous prétexte qu'il s'agit de bénévolat. Rappelons-nous l'obligation de diligence de toute organisation.

CONCLUSION

Chaque processus de gestion, chaque outil présentés dans ce guide vous ont été proposés pour que vous soyez informés des possibilités qu'ils recèlent. C'est l'adaptation en fonction des besoins, des réalités, des couleurs, de la créativité de chaque intervenant, de chaque organisation, qui en fera un succès ou non.

Le défi reste toujours celui de trouver l'équilibre entre les besoins du bénévole (il veut se sentir utile, vivre dans une ambiance agréable, etc.) et les besoins de l'organisation (gestion des risques, processus de gestion pour s'assurer de recruter les bonnes personnes).

Créons des mécanismes qui nous ressemblent et nous conviennent et présentons-les clairement à nos bénévoles; consultons-les, usons de souplesse et de discernement dans les processus de gestion que nous avons mis ou que nous mettrons en place.

Les solutions miracles ne sont pas légion dans le domaine des interactions humaines. Toutefois, pour mieux nous orienter, la mise en place de quelques balises, l'installation de quelques panneaux de signalisation traceront l'itinéraire. La route s'anime d'un nouvel éclairage. Les solutions surgissent.

Nous espérons pour le moins avoir suscité votre intérêt ainsi que quelques réflexions sur le bénévolat dans vos organisations. Notre souhait pour vous et vos bénévoles : que vous marchiez main dans la main, dans la même direction!

SECTION 1

- ¹ REGROUPEMENT DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE FÉDÉRÉS DE LA CAPITALE-NATIONALE ET DE LA CHAUDIÈRE-APPALACHES. *L'Action bénévole 101*, Édition 2010, Fiche 1, 1 de 2.
- ² D. LECLERC. « Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : Le bénévolat des Québécois selon un sondage de Léger Marketing », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, [En ligne], vol. 9, no 4, 2011, p. 2, www.uqtr.ca/oql.
- ³ D. FERRAND-BECHMANN. *Le métier de bénévole*, Paris, Anthropos, 2000, p. 8.
- ⁴ « Quelle est la valeur financière du bénévolat? », Fiche : Savoir, *Soutenir et développer le bénévolat; Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, p. 1, www.uqtr.ca/oqlbenevolat.
- ⁵ M. CARLIER. « Longévité : le bénévolat serait bon pour la santé, selon une étude américaine », *Le Huffpost*, [En ligne], 19 juin 2013, http://quebec.huffingtonpost.ca/2013/06/19/benevolat-sante_n_3465035.html.
- ⁶ C. LACHARITÉ et M. DUBÉ. *L'action bénévole comme stratégie de promotion de la santé : sommaire de l'étude*, Trois-Rivières, CAB Laviolette, 2002, p. 1.

SECTION 2

- ⁷ A. THIBAUT, J. FORTIER et D. LECLERC. *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Rapport de recherche, Montréal, Réseau de l'action bénévole du Québec, 2011, p. 16.
- ⁸ FÉDÉRATION DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC. *Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain*, Guide de réflexion et d'action, Montréal, 2010, p. 25.
- ⁹ « Qu'est-ce qui attire les bénévoles vers un organisme? », Fiche : Savoir, *Soutenir et développer le bénévolat; Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, p. 1, www.uqtr.ca/oqlbenevolat.
- ¹⁰ « Quels bénéfices retirent les bénévoles? Leur salaire! », Fiche : Savoir, *Soutenir et développer le bénévolat; Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, p. 1, www.uqtr.ca/oqlbenevolat.
- ¹¹ L'un des objectifs de l'Année internationale des bénévoles 2001 au Québec était d'offrir l'opportunité aux bénévoles de s'exprimer sur leur engagement. Près de 4000 personnes, essentiellement des bénévoles, ont été amenés à participer à des « Événements réflexion-théâtre » en automne 2001 à travers tout le Québec.
- ¹² « Les difficultés d'être bénévole : les nouveaux défis organisationnels », *Réseau de l'action bénévole du Québec : Année internationale des bénévoles 2001*, [En ligne], <http://www.rabq.ca/annee-internationale-des-benevoles.php>.
- ¹³ CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DE LA RÉGION DE SHAWINIGAN. *Gestion des ressources bénévoles*, Cahier de formation, Shawinigan, 2004, p. 22.
- ¹⁴ REGROUPEMENT DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE FÉDÉRÉS DE LA CAPITALE-NATIONALE ET DE LA CHAUDIÈRE-APPALACHES. *L'Action bénévole 101*, Fiches 2.
- ¹⁵ M.-C. LAPOINTE. « Bénévolat et baby-boomers », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, [En ligne], vol. 2, no 3, 2004, p. 3, www.uqtr.ca/oql.
- ¹⁶ M.-C. LAPOINTE. « Bénévolat et baby-boomers », p. 2.
- ¹⁷ « Quelles sont les stratégies de recrutement fondées sur les caractéristiques des jeunes qui influencent leur engagement comme bénévole? », Fiche : Savoir, *Soutenir et développer le bénévolat; Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, p. 2, www.uqtr.ca/oqlbenevolat. Pour mieux connaître la génération Y, mais également celle des plus jeunes encore, consulter les diverses fiches « BÉNÉVOLES – Savoir gérer et soutenir les bénévoles » publiées sur le Portail des gestionnaires et des bénévoles de l'Observatoire québécois du loisir à l'adresse : www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

SECTION 3

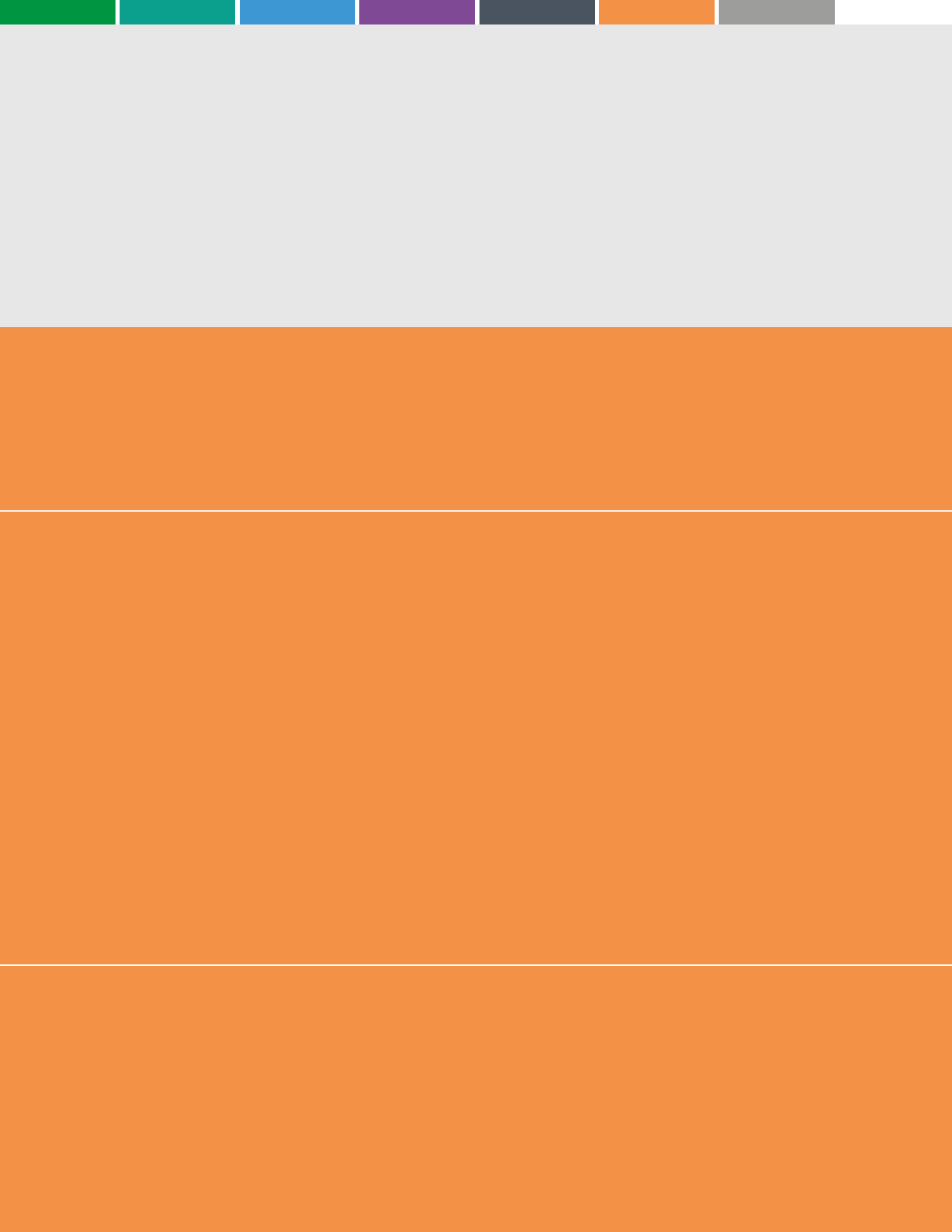
- ¹⁸ CENTRE DE BÉNÉVOLAT DE LA RIVE-SUD. *Guide de gestion d'un service bénévole*, Outil destiné aux gestionnaires de services bénévoles, Longueuil, 2009, p. 5, [En ligne], <http://www.cabchateauguay.org/documentation-et-outils-destineacutes-aux-gestionnaires-de-beacuteneacutevolles.html>.
- ¹⁹ CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DE LÉVIS. *Formation sur la gestion des risques*, Lévis, 2010, p. 6.
- ²⁰ CENTRE D'ENTRAIDE BÉNÉVOLE DE NICOLET. *Politique de filtrage et de supervision des ressources bénévoles et rémunérées*, MRC Nicolet-Yamaska, 2002, p. 8.

SECTION 4

- ²¹ A. THIBAUT, J. FORTIER et D. LECLERC. *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, p. 26.
- ²² Avec la permission de Jennie Leclair, agente de jumelage, Parrainage civique Drummond.
- ²³ FCABQ. *Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain*, p. 59.
- ²⁴ CENTRE DE BÉNÉVOLAT DE LA RIVE-SUD. *Guide de gestion d'un service bénévole*, p. 15.

SECTION 5

- ²⁵ CENTRE ST-PIERRE. *Boîte à outils sur la relève des travailleurs, des travailleuses et des bénévoles dans les organismes communautaires*, nouvelle édition 2011, Montréal, p. 259.
- ²⁶ Pour en savoir plus sur ces formations, contacter la Corporation de développement communautaire Drummond.
- ²⁷ CENTRE ST-PIERRE. *Boîte à outils sur la relève [...]*, p. 259.
- ²⁸ CENTRE ST-PIERRE. *Boîte à outils sur la relève [...]*, p. 259.
- ²⁹ Deux documents consultés pour la résolution de problèmes : REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC, L'OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL ET LA FÉDÉRATION DES LOCATAIRES D'HABITATION À LOYER MODIQUE DU QUÉBEC. *Ensemble pour agir : Le guide des associations de locataires d'habitation à loyer modique*, publié en 1996, mis à jour en 2006, p. 73. Également : CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DRUMMOND. *Gestion des bénévoles*, Cahier de formation, p. 51.



BOÎTE À OUTILS

DES FORMULAIRES POUR TOUS LES GOÛTS

Description de poste

Évaluation globale du potentiel de risque

Évaluation des risques liés à l'élément
« vulnérabilité »

Formulaire d'inscription du bénévole

Questions guide pour l'entrevue
de sélection des nouveaux bénévoles

Grille d'évaluation de l'entrevue

Situation de l'organisme vs besoins au C. A.

Tableau des savoirs actuels au C. A.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE DU POSTE : Accompagnement-transport médical

BRÈVE DESCRIPTION DU POSTE :

- Accompagner le bénéficiaire à son lieu de rendez-vous en lui assurant une présence par un support moral et/ou technique.

RESPONSABILITÉS RELIÉES AU POSTE :

- Respecter les procédures liées au service.
- Aller chercher le bénéficiaire à son domicile à l'heure convenue.
- L'amener au rendez-vous, attendre avec lui. Le ramener à son domicile.
- Remettre à la responsable du Centre toute pièce justificative s'il y a lieu.

QUALIFICATIONS EXIGÉES :

- Ponctuel
- Discret
- Bon jugement
- Conduire de façon sécuritaire
- Posséder une voiture en ordre
- Avoir un permis de conduire valide
- Avoir des assurances et une immatriculation valides

QUEL EST L'HORAIRE : (cochez chaque case pertinente)

- ☐ Jour
- ☐ Soir
- ☐ Nuit
- ☐ Semaine
- ☐ Fin de semaine
- ☐ Horaire de travail habituel

QUEL EST LE LIEU HABITUEL DE L'ACTIVITÉ :

En fonction des rendez-vous médicaux.

QUI EST RESPONSABLE DE SUPERVISER CE POSTE :

Agente de liaison.

COMMENTAIRES ET AUTRES :

ÉVALUATION GLOBALE DU POTENTIEL DE RISQUE

POSTE : Accompagnement-transport médical

DE QUELLE NATURE SERA LE SERVICE RENDU PAR L'EMPLOYÉ (COCHEZ)
Service direct au client

faible ← ————— → très élevé

Jamais Rarement Parfois Souvent Toujours

☐ ☐ ☐ ☐ ☒

QUEL EST LE DEGRÉ DE VULNÉRABILITÉ DE LA CLIENTÈLE (COCHEZ)
Vulnérabilité

faible ← ————— → très élevé

Adulte (hommes) Adulte (femmes) Adolescent Enfants/Pers.âgées Personnes handicapées

☐ ☐ ☐ ☒ ☐

OÙ L'ACTIVITÉ RATTACHÉE AU POSTE SE DÉROULERA-T-ELLE? (COCHEZ)
Sur le site ou dans un local régulier

faible ← ————— → très élevé

Toujours Souvent Parfois Rarement Jamais

☐ ☐ ☐ ☐ ☒

QUELLE SERA LA SUPERVISION DE CE POSTE PENDANT LE DÉROULEMENT DE L'ACTIVITÉ (COCHEZ)
Supervision

faible ← ————— → très élevé

Constante Fréquente Occasionnelle Rare Aucune

☐ ☐ ☐ ☐ ☒

L'ACTIVITÉ SE DÉROULERA-T-ELLE HABITUELLEMENT SEUL À SEUL (COCHEZ)
Activité seul à seul

faible ← ————— → très élevé

Jamais Rarement Parfois Souvent Toujours

☐ ☐ ☐ ☐ ☒

RÉSULTAT DE L'ÉVALUATION DU POTENTIEL DE RISQUE DE CE POSTE (COCHEZ)

Faible Modéré Élevé Très élevé

☐ ☐ ☐ ☒

Document adapté de : Politique municipale de filtrage et de supervision de l'action bénévole, Servir sans arrière-pensée, Ville de Terrebonne, 2 avril 1998.

Document de réflexion

TABLEAU D'ÉVALUATION DES RISQUES

Pour remplir le tableau, il faut s'interroger sur le niveau du risque découlant des caractéristiques décrites. Il faut se demander s'il s'agit d'un risque minimal, d'un risque relativement grave ou d'un risque important ou élevé.

POSTE-TÂCHES : _____

CLIENT : _____

Élément	Formes de risque														
	Lésions corporelles			Préjudice personnel			Atteinte à la réputation			Perte financière			Perte matérielle		
	Risque minime	Risque modéré	Risque élevé	Risque minime	Risque modéré	Risque élevé	Risque minime	Risque modéré	Risque élevé	Risque minime	Risque modéré	Risque élevé	Risque minime	Risque modéré	Risque élevé
Nature de la vulnérabilité															
Degré de vulnérabilité															
Caractère permanent de la vulnérabilité															
Nature des risques															

(Nom de votre organisme)
FORMULAIRE D'INSCRIPTION DU BÉNÉVOLE

Date de l'entrevue : _____ Référé par : _____

Nom à la naissance : _____ Prénom : _____

Nom usuel : _____ Date de naissance : _____

Téléphone résidence : _____ Cellulaire : _____

Travail : _____

Adresse actuelle : _____

(N^o, rue, app., ville, code postal)

Nombre d'années à cette adresse : _____ ans

Donnez une adresse si supplémentaire si différente de l'adresse plus haut mentionnée à l'intérieur des cinq dernières années :

(N^o, rue, app., ville, code postal)

RÉFÉRENCES (en commençant par la plus récente)

Année	Nom de la personne	Fonction	Adresse	Téléphone

EXPÉRIENCE COMME BÉNÉVOLE

Année	Nom de l'organisme	Fonction	Clientèle	Téléphone

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DRUMMOND. *Gestion des bénévoles, Cahier de formation, Drummondville, 2010, p. 39-40.*

(suite Formulaire d'inscription)

Quelles sont les raisons vous incitant à devenir bénévole au sein de notre organisme?

En tant que bénévole, que pensez-vous apporter à notre clientèle?

Parmi les services du _____, lesquels vous intéresseraient le plus?

(Nom de votre organisme)

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

DISPONIBILITÉ : ☐ Semaine ☐ Fin de semaine ☐ Jour ☐ Soir

☐ Journées spécifiques : _____

Votre engagement est pour une période de :

☐ 3 mois ☐ 6 mois ☐ 1 an ☐ Indéterminée

À quel moment seriez-vous disponible pour commencer votre bénévolat? _____

Utilisation de la voiture personnelle pour le bénévolat? ☐ Oui ☐ Non

Je serai fidèle à mon engagement, je me conformerai aux directives du (nom de votre organisme) et à son code d'éthique. J'atteste que les réponses à ce questionnaire sont complètes et conformes à la vérité en sachant qu'une fausse déclaration peut être une raison suffisante à ma non-sélection ou à mon renvoi. De plus, j'autorise le (nom de votre organisme) à faire une enquête sociale pour vérifier les références et l'exactitude des renseignements fournis.

Signature : _____

Date : _____

QUESTIONS GUIDE POUR L'ENTREVUE DE SÉLECTION DES NOUVEAUX BÉNÉVOLES**EXPÉRIENCE**

- a) Avez-vous déjà fait du bénévolat?
- b) Dans quelle ville?
- c) Àuprès de quelles clientèles?
- d) Pendant combien de temps?
- e) Dans quel domaine (sportif, culturel, etc.)?
- f) Quelles étaient vos fonctions ou responsabilités?
- g) Êtes-vous encore bénévole à ce service? Si non, pourquoi?
- h) Qu'est-ce que vous avez aimé ou non dans ce service?
- i) Qu'est-ce que cette expérience vous a apporté?

PERSONNALITÉ ET BESOIN D'ENCADREMENT

- a) Pour vous, que représente le bénévolat?
- b) Quelles sont les raisons qui vous motivent à faire du bénévolat?
- c) Quelles sont vos qualités ou forces?
- d) Quels sont vos points faibles ou à améliorer?
- e) Aimez-vous le travail d'équipe? Pourquoi?
- f) Vous sentez-vous plus à l'aise dans le rôle du leader ou de l'exécutant?
- g) Préférez-vous être laissé à vous-même ou au contraire être encadré au niveau du service?
- h) Accepteriez-vous d'être évalué comme bénévole? Si non, pourquoi? Si oui, de quelle façon?
- i) Que pensez-vous du suivi d'un bénévole?
- j) Accepteriez-vous de suivre une formation?
- k) Seriez-vous disponible à participer à des rencontres de ressourcement ou d'information?

CONTRIBUTION BÉNÉVOLE ANTICIPÉE

(Les questions qui suivent doivent être formulées en fonction de la clientèle que vous desservez et des services que vous offrez.

Exemple ici : personnes âgées)

- a) Préférez-vous un contact direct ou indirect avec un bénéficiaire?
- b) Y a-t-il des personnes âgées dans votre proche entourage?
- c) Vous sentez-vous à l'aise en présence de personnes âgées?
- d) Avez-vous de la facilité à communiquer avec elles?
- e) Avez-vous quelques connaissances sur la psychologie du vieillissement?
- f) Combien de temps voulez-vous consacrer à votre action bénévole? Chaque semaine? Chaque mois?

CONCLUSION

- a) À quel moment seriez-vous disponible pour commencer votre action bénévole ici?
 - b) Préférez-vous prendre un temps de réflexion?
 - c) Y a-t-il des sujets que nous n'avons pas abordés et que vous aimeriez porter à notre attention?
 - d) Avez-vous quelques questions à poser?
 - e) Nous vous remercions de votre disponibilité.
- (N.B. Lui expliquer la prochaine étape ou à quoi s'attendre dans les prochains jours.)

LA GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREVUE

Cette grille expose les critères essentiels ou désirables chez **une personne candidate** à faire du travail bénévole. **Nous vous suggérons cependant de l'adapter en fonction des critères spécifiques de votre organisme.**

DATE : _____	Faible	Acceptable	Bon	Excellent	Notes
NOM : _____					
POSTE BÉNÉVOLE : _____					

Connaissances professionnelles					
Générales					
Administratives					
Secteur communautaire					
Expérience					
Domaine social					
Domaine communautaire					
Bénévolat					
Réalisations passées					
Postes antérieurs assumés					
Organisation d'activités communautaires ou autres					
Sens de l'organisation					
Aptitudes					
Présentation					
Entregent					
Diplomatie					
Initiative					
Confiance en soi					
Intérêt, motivation					
Ouverture d'esprit					
Leadership					
Capacité d'engagement					
Esprit d'analyse et de synthèse					

DATE : _____	Faible	Acceptable	Bon	Excellent	Notes
NOM : _____					
POSTE BÉNÉVOLE : _____					

Aptitudes (suite)					
Détermination					
Souplesse					
Sens des responsabilités					
Dynamisme					
Jugement					
Chaleur humaine					
Communication					
Aptitudes spécifiques					
Connaissances liées à la tâche					
Habiletés liées à la tâche					
Langues parlées					

Genre de travail pour lequel cette personne semble la mieux qualifiée :

Autres commentaires :

Évaluation réalisée par : _____

Date : _____

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DRUMMOND. Gestion des bénévoles, Cahier de formation, Drummondville, 2010, p. 37-38.

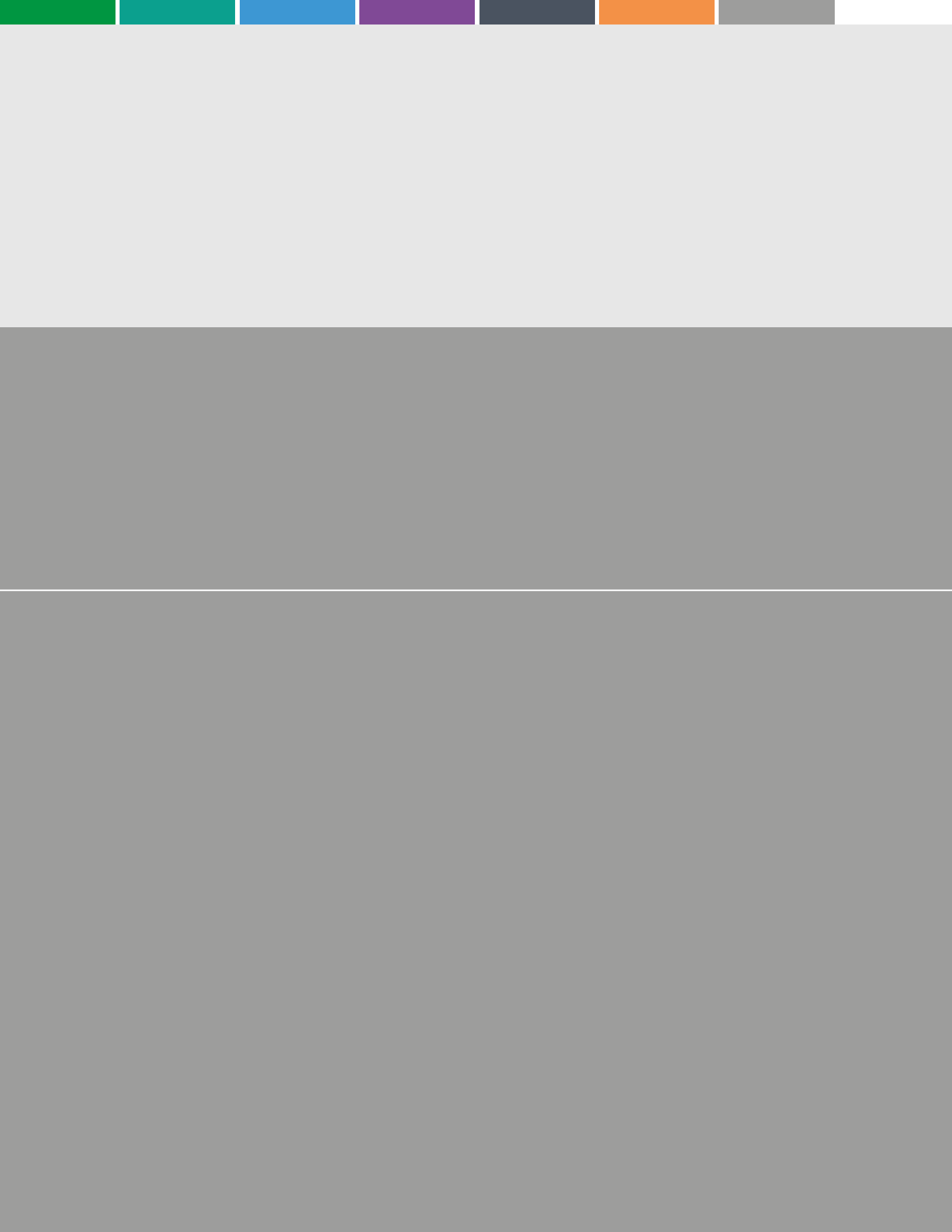
Situation de l'organisme vs besoins au conseil d'administration

Notre organisme communautaire est :	
☐	Naissant
☐	En croissance
☐	En consolidation
☐	En expansion
☐	En redressement
☐	En décroissance
☐	En fin de vie (dissolution)
Prioritairement, nous recherchons une personne pour :	
☐	Doter l'organisme d'une structure solide
☐	Mener à bien un processus de planification stratégique ou autre démarche
☐	Redresser les finances de l'organisme
☐	Diversifier nos sources de financement
☐	Créer et réviser des documents officiels et des politiques
☐	Représenter l'organisme dans des lieux stratégiques
☐	Redynamiser la vie associative
☐	Développer le réseau de l'organisme
☐	Améliorer l'image de l'organisme
☐	Assurer une plus grande visibilité de l'organisme
Autres aspects	
☐	Groupe d'âge, groupe social en particulier pour équilibrer le conseil
☐	
☐	
☐	

Tiré de : CENTRE ST-PIERRE. *Boîte à outils sur la relève des travailleurs, des travailleuses et des bénévoles dans les organismes communautaires*, nouvelle édition 2011, p. 262.

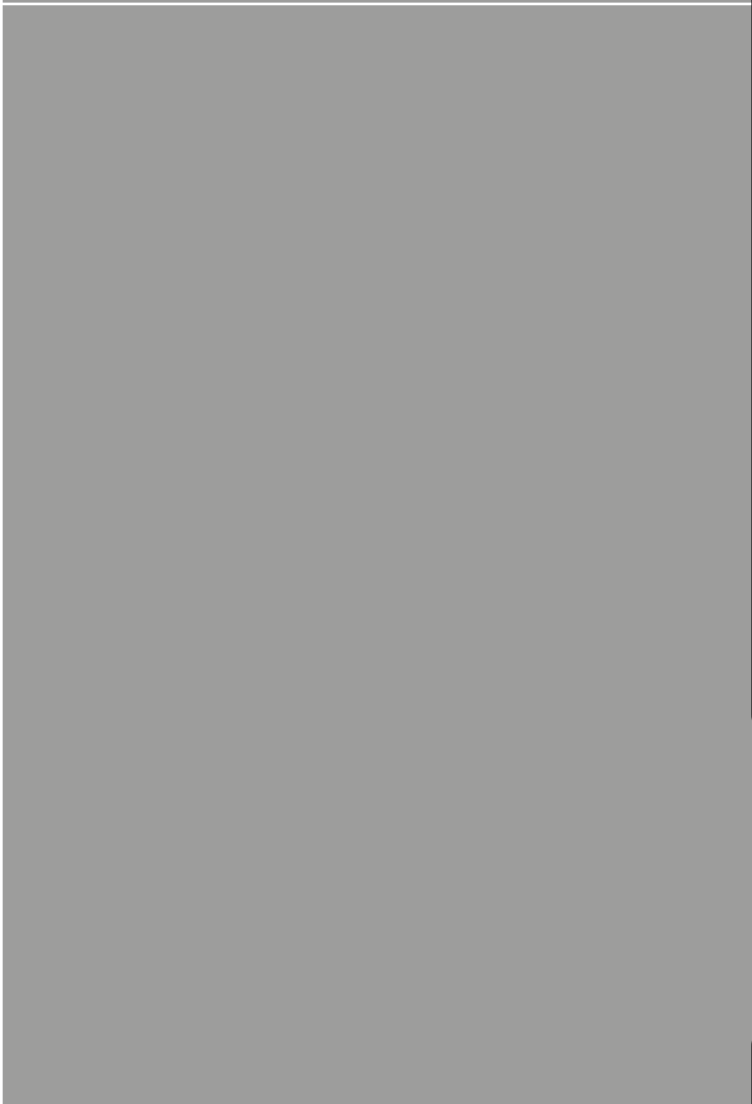
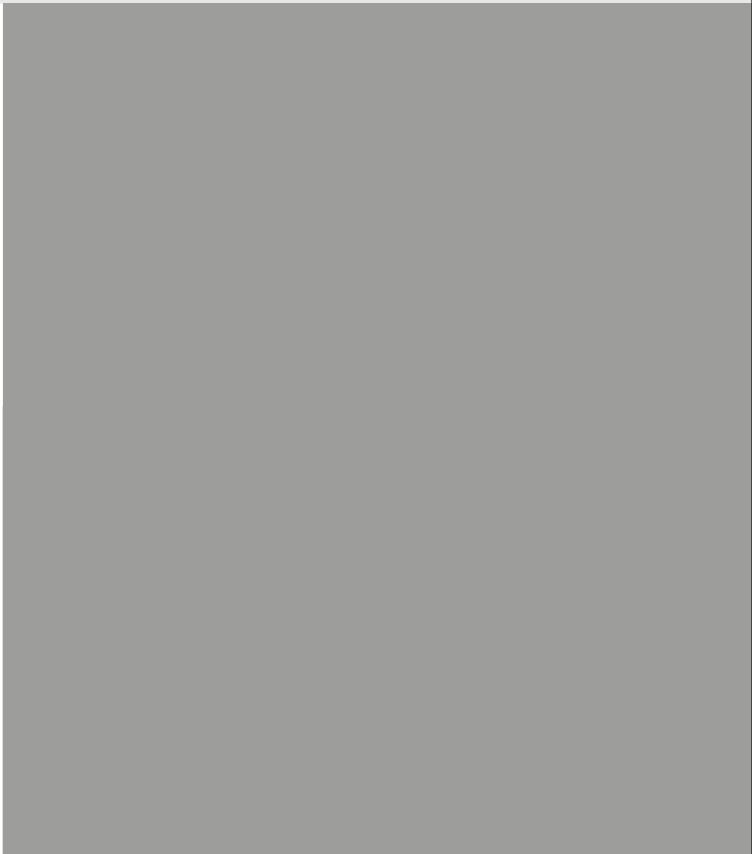
Tableau des savoirs actuels des membres du conseil d'administration

SAVOIR		Acquis	À acquérir
☐	Connaissance du milieu communautaire		
☐	Connaissance du domaine d'intervention de l'organisme		
☐	Connaissance des autres milieux avec lesquels intervient l'organisme		
☐	Connaissance dans le domaine financier		
☐	Connaissance dans le domaine des ressources humaines		
☐	Connaissance dans le domaine juridique		
☐			
☐			
SAVOIR-FAIRE			
☐	Communication (poser des questions, dire son opinion, débattre, etc.)		
☐	Maîtrise du français ou d'une autre langue		
☐	Planification, organisation		
☐	Gestion financière		
☐	Gestion des ressources humaines		
☐	Travail en équipe		
☐	Analyse et synthèse		
☐	Résolution de problèmes et de conflits		
☐	Disponibilités pour réunions et comités de travail		
☐			
☐			
SAVOIR-ÊTRE			
☐	Intérêt pour la cause		
☐	Persévérance		
☐	Sens de l'éthique		
☐	Sens des responsabilités		
☐	Écoute		
☐	Respect		
☐	Honnêteté, intégrité		
☐	Ouverture à la différence, au changement		
☐	Entraide et collaboration		
☐	Souplesse		
☐			





NOS SOURCES D'INSPIRATION



CARLIER, Matthieu. « Longévité : le bénévolat serait bon pour la santé, selon une étude américaine », *Le Huffpost*, [En ligne], 19 juin 2013, http://quebec.huffingtonpost.ca/2013/06/19/benevolat-sante_n_3465035.html.

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DRUMMOND. *Code d'éthique des bénévoles*, Drummondville, mars 2003, révisé en mai 2004, 8 p.

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DRUMMOND. *Devoirs et responsabilités des administrateurs et dirigeants*, Drummondville, [s.d.], 20 p.

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DRUMMOND. *Gestion des bénévoles*, Cahier de formation, Drummondville, 2010, 61 p.

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DRUMMOND. *Politique de filtrage des ressources bénévoles et rémunérées*, Drummondville, 2005, 16 p.

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DE LA RÉGION DE SHAWINIGAN. *Gestion des ressources bénévoles*, Cahier de formation, Shawinigan, 2004, 75 p.

CENTRE DE BÉNÉVOLAT DE LA RIVE-SUD. *Guide de gestion d'un service bénévole*, Outil destiné aux gestionnaires de services bénévoles, Longueuil, 2009, 18 p., [En ligne], <http://www.cabchateauguay.org/documentation-et-outils-destineacutes-aux-gestionnaires-de-beacuteneacutevolles.html>.

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE DE LÉVIS. *Formation sur la gestion des risques*, Lévis, 2010, 25 p.

CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES. *Élaboration d'une stratégie de gestion du risque : Les cinq étapes de la gestion du risque pour les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance*, Toronto, Imagine Canada, 2005, 19 p.

CENTRE D'ENTRAIDE BÉNÉVOLE DE NICOLET. *Politique de filtrage et de supervision des ressources bénévoles et rémunérées*, MRC Nicolet-Yamaska, 2002, 32. p

CENTRE ST-PIERRE. *Boîte à outils sur la relève des travailleurs, des travailleuses et des bénévoles dans les organismes communautaires*, nouvelle édition 2011, Montréal, 299 p.

« Comment accueillir les bénévoles? », Fiche : Savoir-faire, *Soutenir et développer le bénévolat : Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2013, 2 p., www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

FÉDÉRATION DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC. *Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain*, Guide de réflexion et d'action, Montréal, 2010, 67 p.

LACHARITÉ, Carl et Micheline DUBÉ. *L'action bénévole comme stratégie de promotion de la santé : sommaire de l'étude*, Trois-Rivières, CAB Laviolette, 2002, 7 p.

LAPOINTE, Marie-Claude. « Bénévolat et baby-boomers », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, [En ligne], vol. 2, no 3, 2004, 3 p., www.uqtr.ca/oql.

LECLERC, David. « Bénévolats nouveaux, approches nouvelles : Le bénévolat des Québécois selon un sondage de Léger Marketing », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, [En ligne], vol. 9, no 4, 2011, 4 p., www.uqtr.ca/oql.

« Les difficultés d'être bénévole : les nouveaux défis organisationnels », *Réseau de l'action bénévole du Québec : Année internationale des bénévoles 2001*, [En ligne], <http://www.rabq.ca/annee-internationale-des-benevoles.php>.

« Quelle est la valeur financière du bénévolat? », Fiche : Savoir, *Soutenir et développer le bénévolat : Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, 2 p., www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

« Quelles sont les motivations des bénévoles? », Fiche : *Savoir, Soutenir et développer le bénévolat : Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, 1 p., www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

« Quelles sont les stratégies de recrutement fondées sur les caractéristiques des jeunes qui influencent leur engagement comme bénévole? », Fiche : *Savoir, Soutenir et développer le bénévolat : Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, 3 p., www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

« Quels bénéfices retirent les bénévoles? Leur salaire! », Fiche : *Savoir, Soutenir et développer le bénévolat : Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, 2 p., www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

« Quels sont les impacts du bénévolat pour la communauté? », Fiche : *Savoir, Soutenir et développer le bénévolat : Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, 3 p., www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

« Qu'est-ce qui attire les bénévoles vers un organisme? », Fiche : *Savoir, Soutenir et développer le bénévolat : Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, 2 p., www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

« Qu'est-ce qu'un bénévole? Sa définition », Fiche : *Savoir, Soutenir et développer le bénévolat : Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, 2 p., www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

« Recrutement : quoi dire et par quel moyen le dire? Le point de vue des bénévoles et des professionnels », Fiche : *Savoir, Soutenir et développer le bénévolat : Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2013, 3 p., www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

REGROUPEMENT DES CENTRES D'ACTION BÉNÉVOLE FÉDÉRÉS DE LA CAPITALE-NATIONALE ET DE LA CHAUDIÈRE-APPALACHES EN COLLABORATION AVEC CENTRAIDE QUÉBEC ET CHAUDIÈRE-APPALACHES. *L'Action bénévole 101* : Guide traitant des différentes thématiques pouvant renforcer la capacité des collectivités à favoriser l'engagement bénévole, Édition 2010.

REGROUPEMENT DES OFFICES D'HABITATION DU QUÉBEC, L'OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL ET LA FÉDÉRATION DES LOCATAIRES D'HABITATION À LOYER MODIQUE DU QUÉBEC. Ensemble pour agir : *Le guide des associations de locataires d'habitation à loyer modique*, publié en 1996, mis à jour en 2006, 87 p.

TABLE RÉGIONALE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX CENTRE-DU-QUÉBEC (TROC). *Formation sur les rôles et responsabilités des administrateurTRICEs d'un organisme communautaire*, suivie à Drummondville le 22 janvier 2014.

THIBAUT, André. « Bénévolat nouveau, approches nouvelles : Une étude du Réseau de l'action bénévole du Québec », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, [En ligne], vol. 9, no 12, 2012, 5 p., www.uqtr.ca/oql.

THIBAUT, André. « En bénévolat, des changements radicaux et une vigilance s'imposent », *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, [En ligne], vol. 5, no 14, 2008, 4 p., www.uqtr.ca/oql.

THIBAUT, André, Julie FORTIER et David LECLERC. *Bénévolats nouveaux, approches nouvelles*, Rapport de recherche, Montréal, Réseau de l'action bénévole du Québec, 2011, 64 p.

« Vue générale de la gestion des ressources humaines bénévoles », Fiche : *Savoir-faire, Soutenir et développer le bénévolat : Portail des gestionnaires et des bénévoles*, [En ligne], 2012, 2 p., www.uqtr.ca/oqlbenevolat.

436, rue St-Pierre
Drummondville
J2C 3W1
819 472-6101

cabdrummond.ca

