



Lignes directrices sur la gestion des bénévoles

Financement fourni par



Table des matières

Remerciements	3
Introduction	4
Contexte	8
Planification et préparation	11
Recrutement	16
Orientation et formation	25
Rétroaction et évaluation	34
Fidélisation et récompenses	39
Inspiration	42
Ressources	43

Remerciements

Hot Docs a travaillé en partenariat avec WorkInCulture et Toronto Fringe pour recueillir des renseignements et créer des ressources de gestion des bénévoles, afin de partager les commentaires et les résultats avec des centaines d'organismes culturels en Ontario. Les bénévoles sont le pilier de nombreux organismes culturels dans notre province et, en veillant à ce que le programme de bénévolat soit bien planifié et organisé, nous créerons une communauté plus forte et exprimerons au bout du compte la reconnaissance que les bénévoles méritent pour le temps qu'ils consacrent à nos organismes.

Une grande partie du projet consistait à élaborer ce manuel qui comprend les résultats des sondages et activités menés jusqu'à présent. Ce manuel a été créé pour soutenir les organismes artistiques et culturels sans but lucratif en Ontario et, par ailleurs, mieux comprendre la nécessité de mettre au point un programme de bénévolat fort et fructueux. Nous espérons qu'en contribuant à la planification et à l'exécution d'un programme de bénévolat, nous aiderons les organismes à prendre de l'essor et à fournir la meilleure expérience à leurs bénévoles. L'information contenue dans ce manuel est fournie à titre indicatif seulement pour ce qui est des meilleures pratiques de gestion des bénévoles et doit être adaptée par chaque organisme selon la taille de son effectif et de son programme. Les organismes sont invités à examiner l'ensemble le document ou à se concentrer sur les parties qui compléteront leur programme de bénévolat actuel.

Sans le travail de Bob McCarthy, Brett Hendrie et Ron Koperdraad, le programme de bénévolat de Hot Docs ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui. Leurs connaissances des activités quotidiennes de l'organisme les a amenés à élaborer une ressource de qualité, *Festival Volunteer Programs: Best Practices and Planning Manual* (2003), sur lequel ce manuel s'est fondé. Nous remercions infiniment tous les organismes qui ont gracieusement offert leurs connaissances au moyen des sondages en ligne, des courriels, des appels téléphoniques et des réunions en personne dans le but de faciliter la création de cette ressource. Leur encouragement et leur enthousiasme tout au long de ce projet a fourni l'inspiration et la compréhension du travail de gestion des bénévoles dans le monde des arts et de la culture.

Enfin, nous tenons à remercier le gouvernement de l'Ontario pour son généreux financement, ainsi que Toronto Foundation pour son soutien crucial fourni par l'intermédiaire de Goring Family Foundation, Karen and Bill Barnett Fund et Vital Toronto Fund.



INTRODUCTION

Gérer des bénévoles, gérer des personnes; cela ne peut pas être si difficile que ça, n'est-ce pas? Parce qu'elle se penche sur l'emploi de temps, la personnalité, les compétences et les motivations des personnes, la gestion des bénévoles ressemble à un grand jeu de Tetris. Pour trouver le bon rôle pour les bénévoles ou trouver le bon bénévole pour un rôle ou un organisme, il faut investir beaucoup de temps et de planification avant de pouvoir faire les premiers pas dans le recrutement les bonnes personnes.

Il y a une fausse idée que les bénévoles et leur temps sont gratuits, mais rien ne saurait être plus loin de la vérité. Les organismes doivent dépenser de l'argent pour embaucher une personne qui planifiera et gèrera les bénévoles, le matériel de recrutement, les locaux de formation, les t-shirts, les cérémonies de reconnaissance et bien plus encore. Toutefois, l'effort peut vraiment valoir la peine; en 2013 seulement, Statistique Canada a rapporté près de 2 milliards d'heures de bénévolat offertes partout au Canada! Le plus surprenant encore est que le pourcentage du nombre total d'heures de bénévolat a été réparti quasi également entre les personnes âgées de 15 ans à plus de 75 ans (figure 1). Cela fait beaucoup de personnes de tous horizons qui veulent potentiellement contribuer à votre organisme, et vous aurez besoin de tirer profit de cet intérêt et de cette passion.

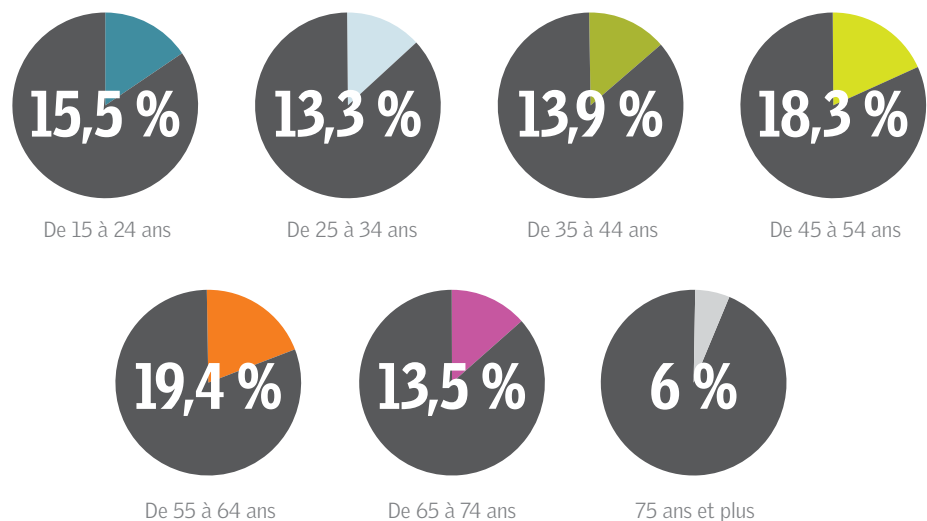


FIGURE 1 : SELON L'ÂGE—STATISTIQUE CANADA, ENQUÊTE SOCIALE GÉNÉRALE—DONS, BÉNÉVOLAT ET PARTICIPATION, 2013

Les bénévoles peuvent offrir la diversité et un regard nouveau aux organismes qui pratiquent une vaste sollicitation et une sélection réfléchie. Des rôles fondamentaux, comme les préparatifs d'un événement et les rôles de supervision, aux rôles de membre du conseil d'administration, les bénévoles contribuent sur tous les plans. L'investissement qu'ils font de leur temps dans votre organisme signifie qu'ils peuvent être vos atouts les plus précieux et vos critiques les plus sincères. La passion et le dévouement qui émanent des bénévoles peuvent mener à la meilleure forme de marketing, le bouche à oreille. Il est donc important que les bénévoles soient heureux, et cela incombe souvent au coordonnateur ou au gestionnaire des bénévoles.

S'il s'agit de votre premier rôle de gestionnaire de bénévoles, de coordonnateur ou d'adjoint, le rôle peut être très intimidant. Selon la taille de votre organisme et ses besoins en bénévoles, votre travail peut aller de la planification de quelques équipes pour le remplissage d'enveloppes tous les mois, au recrutement, à l'orientation et à la formation de centaines

de bénévoles pour un événement ou un festival d'envergure. Peu importe le niveau du bénévolat dans votre situation actuelle, vous trouverez certainement dans ce manuel quelques éléments qui vous donneront envie de le feuilleter et d'évaluer le programme de bénévolat de votre organisme.

Des conseils sur la façon de planifier et d'organiser votre programme à des moyens novateurs de collaborer avec des partenaires diversifiés de la communauté, et de promouvoir vos possibilités de bénévolat, ce manuel fournit un excellent aperçu de la manière de façonner le programme qui convient le mieux à votre organisme et à vous.

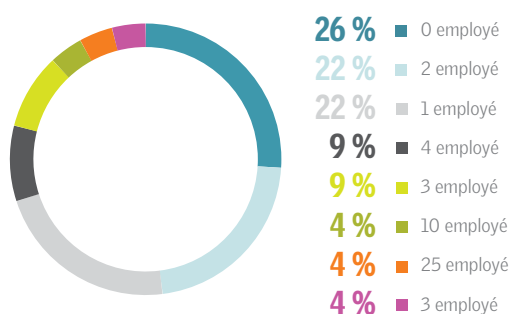
Ce projet n'aurait pas été possible sans l'extraordinaire soutien communautaire que j'ai reçu de la part de nombreux organismes culturels, le personnel merveilleux, mes homologues parmi les gestionnaires et coordinateurs de bénévoles, mes amis et, bien sûr, nos bénévoles! Pour vous donner une idée de certaines des personnes avec qui nous avons discuté du bénévolat, nous vous présentons les résultats d'un sondage de 2014 qui a été mené auprès de 25 organismes culturels. Des gestionnaires des bénévoles, coordinateurs et administrateurs de festivals aux directeurs administratifs, directeurs généraux et membres du conseil d'administration, ces résultats nous donnent un aperçu de la gestion des bénévoles des organismes culturels.

L'information ci-dessous reflète les questions que nous avons posées aux organismes et aux bénévoles.

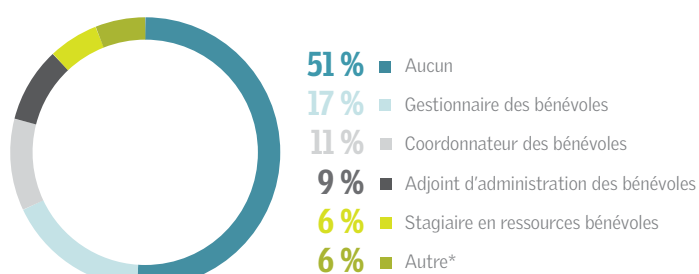
FIGURE 2 : RÉSULTATS TIRÉS DU SONDAGE AUPRÈS DES ORGANISMES

Pour vous donner une idée de certaines des personnes avec qui nous avons discuté du bénévolat, nous vous présentons les résultats d'un sondage de 2014 qui a été mené auprès de 25 organismes culturels. Des gestionnaires des bénévoles, coordinateurs et administrateurs de festivals aux directeurs administratifs, directeurs généraux et membres du conseil d'administration, ces résultats nous donnent un aperçu de la gestion des bénévoles des organismes culturels.

Lors des périodes de pointe, combien d'employés sont-ils dévoués à la gestion des bénévoles dans votre organisme (p. ex., gestionnaire, coordonnateur, adjoint, etc.)?

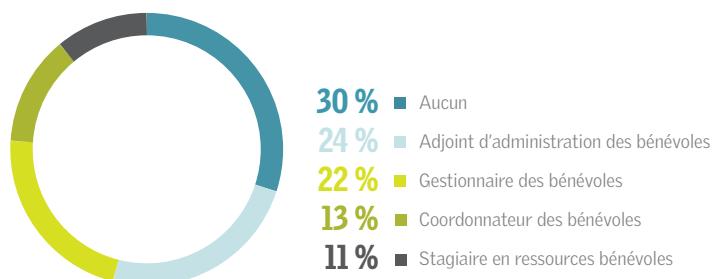


Quels sont les postes à temps plein (du lundi au vendredi)?



* Autre comprend l'approche des bénévoles

Lesquels des postes suivants sont saisonniers ou contractuels?



S'il s'agit d'un poste saisonnier/contractuel, quelle est la durée moyenne du contrat pour un employé dévoué au programme de bénévolat?

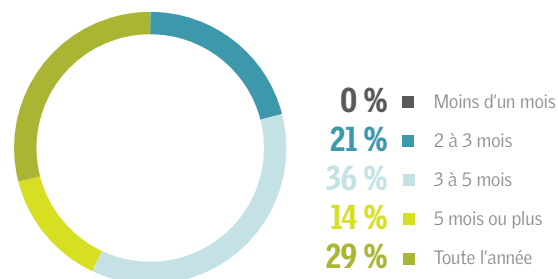
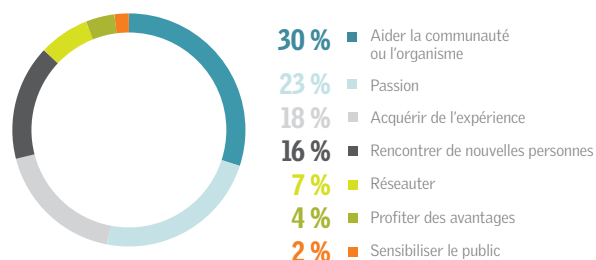


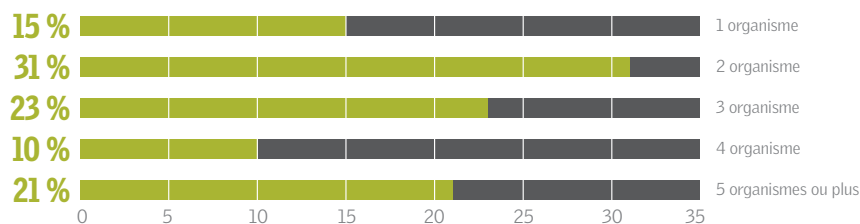
FIGURE 3 : RÉSULTATS TIRÉS DU SONDAGE DES BÉNÉVOLES

En mars 2015, des données ont été recueillies de bénévoles qui ont participé à un sondage en ligne mené durant tout le mois. Les participants variaient tant en âge qu'en type d'organismes pour lesquels ils faisaient du bénévolat, même si une grande partie d'entre eux offraient leur temps à des organismes artistiques et culturels. Voici une ventilation des résultats du sondage auprès d'un peu plus de 270 participants.

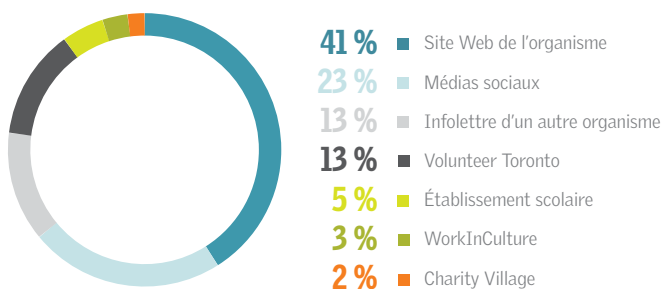
Motivations pour faire du bénévolat



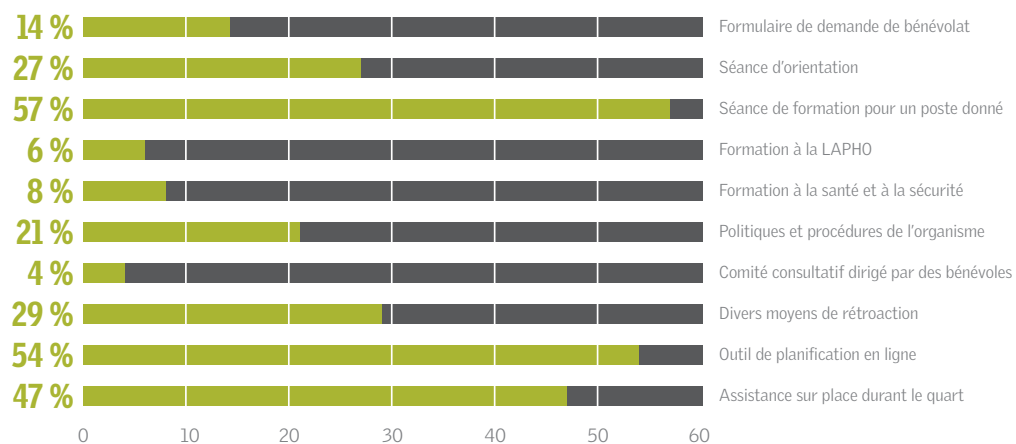
Nombre d'organismes auxquels les bénévoles donnent de leur temps chaque année



Meilleur moyen de découvrir un organisme



Outils que les bénévoles exigent d'un programme de bénévolat



Pratiques exemplaires en matière de programmes de bénévolat

Continuellement cherchant à établir et à entretenir des partenariats solides dans sa communauté, Hot Docs a toujours accueilli favorablement le partage des ressources pour l'exploitation générale d'un festival et, plus récemment, d'un cinéma tout au long de l'année. En 2003, Hot Docs a conçu *Festival Volunteer Programs: Best Practices and Planning Manual*, un recueil des 10 pratiques exemplaires à mettre en œuvre par les organismes culturels qui organisent un festival annuel. Ces 10 étapes ont été essentielles au changement du paysage du bénévolat et, depuis, Hot Docs a continué d'améliorer et d'élargir son programme de bénévolat en s'appuyant sur ces 10 pratiques exemplaires :

- 1 La valeur des bénévoles doit être officiellement reconnue par la direction du festival et son conseil d'administration.
- 2 Un membre du personnel du festival doit assumer la responsabilité de la gestion du programme des bénévoles.
- 3 Un festival doit élaborer des politiques et procédures qui régissent la participation des bénévoles au sein de leur organisme.
- 4 Le festival doit mettre en œuvre des procédures de recrutement et de sélection officielles et systématiques pour tous les bénévoles.
- 5 Un festival doit affecter des bénévoles à des rôles qui tirent parti de leurs compétences et de leur expérience, tout en répondant à centres d'intérêt et à leurs demandes.
- 6 Un festival doit organiser des réunions d'orientation des bénévoles et leur fournir la formation et les documents informatifs appropriés.
- 7 Un festival doit fournir aux bénévoles un milieu de travail agréable et sûr, prévoir une supervision s'il y a lieu et surveiller le rendement des bénévoles.
- 8 Un festival doit concevoir un programme de reconnaissance et d'avantages officiel pour les bénévoles, qui reconnaîtrait leur travail et leur dévouement.
- 9 Un festival doit élaborer des stratégies de résolution de conflit, former les bénévoles et le personnel à respecter ces lignes directrices, et définir des normes claires pour leur congédiement.
- 10 Un festival doit solliciter la rétroaction et la collaboration des bénévoles et traiter chaque bénévole comme un membre à part entière de l'équipe de l'organisme.

Il convient de mentionner que chaque pratique offre la possibilité d'augmenter la diversité et l'intégration au sein de votre organisme tout en envisageant les préjugés ou les barrières existants et en cherchant des moyens d'élargir votre base de bénévoles.

Les attitudes quant à la gestion des bénévoles évoluent. Les années 1990 ont marqué le lancement de diplômes universitaires en gestion des bénévoles, ce qui a mené à l'élaboration du *Code canadien du bénévolat*. Au cours de la dernière décennie, Bénévoles Canada a vu les pratiques en gestion des bénévoles se concentrer sur les besoins et intérêts du bénévole en plus d'atteindre les objectifs de l'organisme. Cette idée d'établir un équilibre entre les besoins et les intérêts des deux parties fait partie d'une évolution majeure dans ce domaine.

Bien que les motivations et les objectifs personnels des bénévoles varient selon les âges et les cultures, Bénévoles Canada a cerné six caractéristiques communes des bénévoles de nos jours :

- Hautement qualifiés et possédant une expérience professionnelle
- Orientés vers un but et ayant des vies professionnelle, familiale et sociale bien organisées
- Ayant le sens de la mobilité (pour ce qui est de l'école, de la résidence et du travail)
- Technophiles se connaissent en réseaux sociaux
- Individualistes ayant un profond désir d'autonomie

Intérêts et identités multiples liés à de nombreuses communautés et causes.

Les professionnels dans le domaine investissent également du temps à découvrir qui sont leurs bénévoles. Il est important de comprendre qui sont vos bénévoles en plus de savoir pourquoi ils consacrent du temps à votre organisme. De grands moyens sont investis pour améliorer la diversité des bénévoles. Il vous faudra déterminer comment créer non seulement une équipe de bénévoles qui représente les collectivités que vous servez, mais aussi une équipe où le savoir-faire de chaque personne est reconnu.

Compte tenu des nombreuses ressources en ligne et des organismes qui s'en occupent, il sera bientôt difficile de s'opposer à un poste à temps plein de gestionnaire ou de coordonnateur des bénévoles dans le milieu des organismes sans but lucratif. Une étude de 2003 intitulée *Managers of Volunteers: A Profile of the Profession* fait état de la réalité de la gestion des bénévoles dans notre paysage canadien. Le sondage a été mené auprès de 6 152 organismes bénévoles canadiens et a obtenu des réponses de 1 203 répondants pris d'un large éventail de ce qui suit :

- Organisations (constituées ou non constituées en société, caritatives, etc.)
- Domaines d'activité (services sociaux, santé, arts et culture, etc.)
- Niveaux de revenu
- Effectifs
- Nombre de bénévoles
- Budgets du programme de bénévolat
- Provinces

Voici quelques résultats intéressants du sondage :

- Les possibilités d'avoir un poste à temps plein rémunéré et un salaire plus élevé augmentent selon la taille de l'organisme et du budget du programme de bénévolat.
- Le nombre de bénévoles d'un organisme et la taille du budget de son programme de bénévolat sont étroitement liés à la taille de l'organisme.
- Le titre donné à la personne qui gère les bénévoles de l'organisme peut également refléter l'importance ou la valeur que revêtent les bénévoles au sein de cet organisme.

Il n'est donc pas difficile de conclure qu'un organisme qui cherche à croître doit continuer à investir dans son programme de bénévolat. Si les bénévoles représentent un volet vraiment essentiel d'un organisme, il est tout aussi important d'établir un poste particulièrement lié à la gestion des bénévoles.

Le défi le plus souvent mentionné est le recrutement des bénévoles (cité comme le plus grand défi par 32 % des répondants). Les cinq principaux défis signalés sont :

- Recrutement des bénévoles (32 %)
- Manque de temps (14 %)
- Affectation des bénévoles aux tâches (4 %)
- Manque de fonds ou d'argent (4 %)
- Fidélisation des bénévoles (4 %)

Ce guide vise à aborder certains de ces résultats et à fournir aux gestionnaires, coordinateurs et adjoints d'administration des bénévoles, un outil pour la création d'un programme de bénévolat, mais aussi des idées pour améliorer le programme déjà en place.



PLANIFICATION ET PRÉPARATION

Organiser une manifestation culturelle ou un festival peut être un véritable tourbillon. Vous pensez avoir suffisamment de temps pour préparer votre événement, et puis, tout d'un coup, il ne vous reste qu'une semaine ou deux pour tout mettre en œuvre! Théoriquement, vous êtes assis à votre bureau, calme, détendu et serein, mais nous sommes tous conscients que les changements de dernière minute sont inévitables; par conséquent, veiller à avoir un plan pour y répondre est la principale différence entre être calme, détendu et serein et être fébrile et exténué.

Établir des buts/tracer un chemin critique

Commençons par le commencement : vous devez créer des buts à atteindre, proposer des objectifs pour atteindre ces buts et intégrer le tout dans un plan. Appelez-le comme vous voulez—plan d'action, chemin critique, échéancier –, mais tous les éléments de base suivants devront y figurer :

- Les mesures à prendre ou tâches à accomplir pour atteindre votre but
- La durée prévue de chaque tâche
- Les responsables de chaque tâche ou mesure
- Le matériel ou les ressources nécessaires pour achever la mesure ou la tâche
- Une façon de mesurer votre succès lorsque la mesure ou la tâche est achevée

Vous êtes libre de choisir le format de votre chemin critique. Une feuille de calcul Excel de base peut faire des miracles, et vous pouvez utiliser des outils de gestion des tâches plus sophistiqués, comme Trello ou Smartsheet, pour simplifier la planification. Selon la durée du contrat, vous pouvez planifier les tâches cruciales qui doivent être accomplies pour vous donner assez de temps d'élaborer ou de modifier les ressources dont vous aurez besoin. Si le Service de gestion des bénévoles n'est en place que pour une partie de l'année, la plupart des contrats durent de deux à trois mois et jusqu'à cinq ou six mois. Un chemin critique type de trois mois convient généralement aux petits organismes qui veulent recruter environ 100 bénévoles, alors qu'un chemin critique de cinq mois peut être élaboré pour les moyens organismes qui doivent recruter quelques centaines de bénévoles.

Si vous êtes assez chanceux d'assumer un rôle dont le chemin critique est déjà établi, il est crucial d'examiner et de modifier ce document dans la première semaine de votre poste pour vous assurer que les nouveaux buts figurent dans le chemin actuel, et qu'un échéancier réaliste est établi. Pour assurer votre succès, il est primordial de repérer les parties du chemin critique nécessitant des ressources et le soutien d'autres services pour accomplir les tâches y afférentes. En établissant tôt un contact avec les différents services, vous vous assurez que ces derniers connaissent ces tâches, et en cernant les ressources dont vous aurez besoin pour établir le budget, vous vous donnez suffisamment de temps pour examiner les options gratuites, comme la conclusion d'ententes de parrainage ou les échanges en nature. Vous pouvez tirer profit au maximum de votre budget si vous investissez du temps à établir des relations privilégiées avec des organismes animés des mêmes idées.

Lorsque vous déterminez vos buts, assurez-vous qu'ils sont réalistes pour ce qui est de votre temps, du soutien que vous exigez de votre personnel, de votre budget et de la promotion de la mission de votre organisme. Triste mais vrai, les programmes de bénévolat sont souvent laissés pour compte dans la planification générale. Donc, en examinant attentivement le programme pour vous assurer qu'il reflète toujours l'objectif et la mission de votre organisme, vous garantissez que votre planification justifiera vos efforts. Il est particulièrement utile de suivre vos buts et objectifs au moyen de livrables mesurables (p. ex., nombre de demandeurs, nombre total de bénévoles, heures de bénévolat, etc.) si vous comptez aborder de futurs donateurs ou cherchez un financement local pour développer le programme de bénévolat.

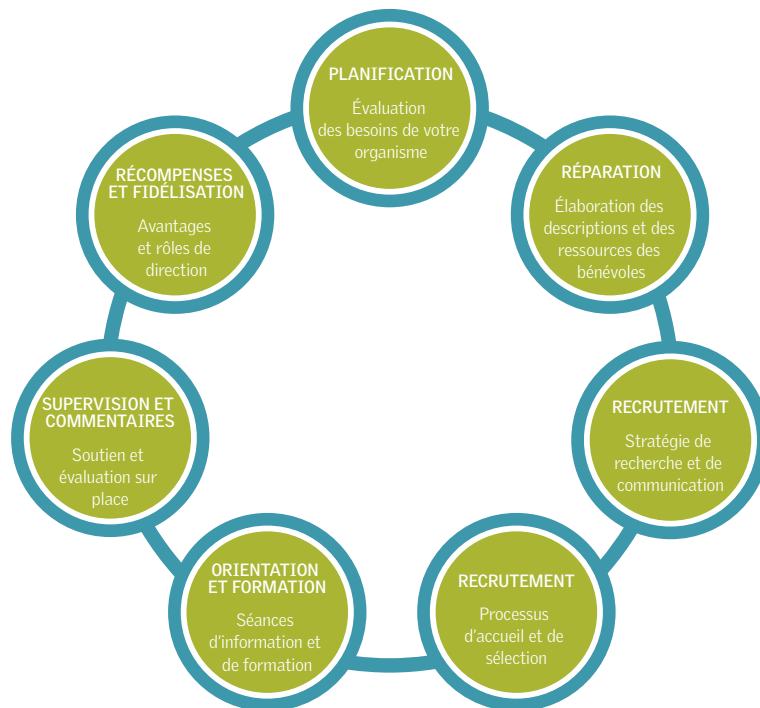
Vos objectifs pour votre Service de bénévolat devraient tourner autour du cycle de vie du bénévole (schéma 4).

Le modèle a été créé par Helen Bussell et Deborah Forbes en 2003 pour déterminer les quatre étapes du comportement du bénévole :

- Les facteurs déterminants du bénévolat (planification et préparation)
- La décision de faire du bénévolat (recrutement)
- L'activité de bénévolat (orientation et formation, rétroaction)
- Le bénévole engagé (récompenses et fidélisation)

Ces quatre étapes peuvent être divisées davantage.

SCHÉMA 4 : CYCLE DE VIE DU BÉNÉVOLE



Votre plan dépend, bien sûr, de la durée de votre contrat, mais gardez à l'esprit que certains aspects de la planification pourraient être lancés avant votre premier jour. Il est important de déterminer les tâches qui peuvent être amorcées avant l'entrée en vigueur d'un contrat et de communiquer à votre superviseur celles qui peuvent l'être sans vous, pour ne vous laisser que la mise en œuvre et l'exécution.

Consacrez la première semaine à vous familiariser avec les documents et ressources qui existent déjà. Vous découvrirez ainsi les descriptions des postes des bénévoles qui devraient être mises à jour et saurez quel employé est responsable de chaque demande de bénévole. Commencez à créer (ou à modifier, avec un peu de chance) les manuels d'orientation et les manuels de formation des années précédentes pour faciliter votre stratégie de recrutement en vous permettant de cerner les types de rôles, les lieux, les heures, les avantages et, enfin, les bénévoles, que vous devrez peut-être cibler pour accomplir le travail. Commencez à penser au matériel dont vous aurez besoin pour vous préparer à chaque étape du cycle ci-dessus. Lisez les bilans des deux dernières années pour mieux comprendre les difficultés et succès que vous ou les gestionnaires précédents avez connus par le passé. Toute cette préparation peut sembler énorme, mais en créant un chemin critique avec ces objectifs, vous vous assurez d'atteindre vos objectifs en temps voulu.

Évaluation de vos besoins

Au début de la planification, l'évaluation des besoins des bénévoles au sein de votre organisme peut prendre du temps parce que vos collègues pourraient ne pas penser au soutien dont ils auraient besoin pour un événement prévu dans plusieurs mois. Il incombe au Service de bénévolat de travailler avec le personnel pour découvrir les besoins dont il ne connaît même pas l'existence et de déterminer les tâches qui conviennent ou pas à un bénévole. Une communication franche avec le personnel durant des réunions, par courriel et par téléphone au sujet de votre date limite pour la collecte de ces renseignements, vous permettra de réduire les futurs changements et de garantir que vous ne perdrez pas votre temps à courir après les gens pour obtenir cette information.

Votre première étape devrait être la création d'un formulaire de demande de bénévoles que le personnel pourra remplir et retourner au Service de bénévolat. Cela peut se faire au moyen d'un formulaire en ligne (p. ex., les formulaires Google gratuits) ou d'un document Word comme celui présenté dans les annexes; peu importe comment vous recueillez l'information, du moment qu'elle peut être facilement récupérable et accessible. La première partie du formulaire devrait être réservée aux conseils et aux lignes directrices pour demander des bénévoles et éventuellement inclure les points suivants :

- Déterminer la durée d'un quart. Généralement, le quart d'un bénévole doit être d'au moins trois heures.
- Si le quart contient une quantité importante de travail répétitif, pensez à diviser un quart plus long en deux quarts plus courts et inclure une pause pour les bénévoles. Vérifiez les lois locales sur les normes d'emploi et si ces normes s'appliquent aussi aux bénévoles.
- Les détails de ce qui devrait figurer dans une description de poste et ce qui doit être noté légalement.
- Évaluation du rendement et rétroaction. Prenez la peine de demander aux employés et aux superviseurs de noter les bénévoles exceptionnels ainsi que ceux qui ont des problèmes de rendement. Cette petite tâche vous facilitera grandement votre travail en repérant immédiatement les vedettes dans votre groupe et solidifiera les relations entre votre personnel et les bénévoles.
- Les coordonnées du personnel du Service de bénévolat et la personne avec qui communiquer si les bénévoles ont des questions.
- Remercier le personnel remplissant le formulaire. Sans même s'en rendre compte, ils aident le Service de bénévolat à atteindre ses objectifs en vous aidant à vous préparer au recrutement.

Les pratiques exemplaires pour le soutien de la diversité comprennent également :

- Faire preuve de souplesse au moment d'envisager les compétences utilisables que les bénévoles offrent, pas seulement celles dont vous pensez avoir besoin.
- Créer différentes descriptions de rôles de bénévole pour le même rôle afin d'attirer des candidats différents.

Si vous souhaitez pousser votre démarche un peu plus loin, en plus du formulaire, tenez une séance rapide de 15 à 20 minutes sur le travail avec des bénévoles, qui soulignerait :

- Le type de personnes qui constituent votre base de bénévoles
- La réaffirmation de l'engagement de votre organisme à la diversité, y compris ses politiques ou énoncés de valeurs
- Des statistiques sur les bénévoles, y compris le nombre de bénévoles que votre organisme engage chaque année et le nombre d'heures de bénévolat qui contribue aux activités de votre organisme
- Des informations sur l'équipe de gestion des bénévoles, y compris les autres membres du personnel et personnes-ressources
- Les tâches qu'un bénévole pourrait être invité à accomplir durant son service
- Les tâches qu'un bénévole ne devrait pas être invité à accomplir durant son service
- Les détails des tâches qui doivent être intégrées à une description de poste (soulever des objets, manipuler de l'argent, rester debout pendant de longues périodes, durée du quart, etc.)

- Déterminer si une formation supplémentaire est nécessaire pour les bénévoles ou si une formation sera assurée sur place
- Des exemples et des techniques en résolution de conflits
- Les moyens de fournir une rétroaction aux bénévoles en service et à l'équipe de gestion des bénévoles; une vue d'ensemble du processus d'évaluation du rendement et de la raison de son utilité
- Le type de commentaires que vous prévoyez de votre personnel ou de vos supérieurs. Cela devrait être lié aux objectifs que vous avez fixés pour le programme de bénévolat, ce qui devrait en fin de compte se rapporter à la mission et à l'objectif de l'organisme
- Exprimer votre reconnaissance aux bénévoles en service et les activités d'appréciation organisées par le Service de bénévolat
- Administration des avantages

Cette séance peut être animée au moyen d'une présentation PowerPoint à la prochaine réunion ou être envoyée par courriel à vos collègues. Il s'agit d'une excellente ressource que vos collègues pourront partager avec leurs collaborateurs, en particulier ceux qui travailleront directement avec les bénévoles.

Assurez-vous que vos données démographiques sont à jour afin de pouvoir évaluer si vous servez bien vos communautés et si vos bénévoles reflètent les communautés que vous servez. Vous pensez peut-être avoir déjà un organisme diversifié. Mais comment en être certain? Vous pouvez commencer par préparer un bref sondage qui servira de guide pour obtenir une vue d'ensemble des catégories de la communauté qui pourraient ne pas être représentées. Cela ne signifie pas que vous devez partir à la recherche de ces personnes uniquement pour cocher quelques cases de plus. Vous recherchez des personnes ayant les compétences et l'expérience exigées, plutôt que des personnes appartenant à un certain groupe.



Gilad Cohen



Joseph Michael Howart

Descriptions de postes et planification

Une fois que vous avez reçu les demandes de bénévoles de vos collègues, vous aurez une bonne idée des types de bénévoles que vous recherchez, ainsi que du nombre total de personnes que vous devez recruter. Ces deux éléments d'information serviront à bien formuler une stratégie de recrutement que nous présenterons plus en détail dans la partie suivante.

À ce stade, vous devez vérifier si toutes les descriptions de postes qui existent sont à jour et prêtes à être diffusées. Il importe de vous assurer que les attentes sont définies pour les bénévoles potentiels qui répondent à ces descriptions; prenez donc votre temps lorsque vous rédigez les descriptions et assurez-vous que toutes les exigences sont répertoriées. En publiant ces descriptions, vous établissez clairement vos attentes des bénévoles et leur fournissez l'information dont ils ont besoin pour décider de s'engager dans votre organisme. En soulignant vos attentes, vous donnez à vos bénévoles la possibilité d'organiser leur emploi du temps et de vous consacrer le temps nécessaire. Ceci est particulièrement important pour les rôles de direction des bénévoles vacants au sein de votre équipe. Il est judicieux d'inclure les dates des séances d'orientation et de formation, ainsi que les entrevues relatives au poste et la durée de l'engagement, surtout si les séances et les entrevues sont obligatoires. Nous avons abordé comment bien vous préparer à vos bénévoles, mais envisagez aussi ceci : les bénévoles doivent envisager leur emploi du temps personnel avant de pouvoir consacrer du temps à votre organisme. En donnant aux bénévoles suffisamment de temps pour se préparer et participer aux séances d'orientation et de formation, et aux entrevues, votre équipe de bénévoles sera mieux informée et prête à atteindre vos objectifs.

C'est le moment idéal de commencer à établir l'horaire des bénévoles et à planifier le nombre de bénévoles dont vous aurez besoin pour chaque tâche. L'utilisation d'Excel pour organiser les quarts est un excellent moyen de préparer le téléversement du calendrier dans un logiciel de gestion des bénévoles, comme Volgisitics, Volunteer Impact, Volunteer Matters, etc. Si votre organisme n'utilise actuellement pas un tel logiciel, vous devriez absolument penser à investir dans un produit qui permettra de réduire considérablement le temps consacré à la planification des tâches des bénévoles, afin que vous puissiez continuer à renforcer et à perfectionner votre programme de bénévolat. Il existe quelques logiciels offrant des essais gratuits; prenez le temps d'évaluer ce dont vous avez besoin pour gérer votre charge de travail. Si votre organisme est une œuvre sans but lucratif ou une œuvre caritative, envisagez de faire appel à TechSoup Canada, une équipe de huit personnes qui se consacrent à initier les organismes de bienfaisance charités, les organismes sans but lucratif et les bibliothèques à l'utilisation efficace des technologies. La bonne nouvelle est que les ressources existent. Ce qu'il faut, c'est juste un peu de temps pour commencer à faire des recherches et à s'inscrire.

Obstacles au bénévolat

Même aux premières étapes de la planification, il est recommandé de réfléchir aux raisons qui empêchent les gens de faire du bénévolat et aux façons de rendre votre organisme plus accessible et plus ouvert. Au nombre des problèmes (et de leurs solutions), citons :

- Répartition des quarts : Pouvez-vous proposer du travail en soirée aux personnes qui ont un emploi à temps plein?
- Garde d'enfants : Y a-t-il des tâches qui peuvent être accomplies à domicile?
- Préoccupations concernant la maîtrise de l'anglais : Y a-t-il des tâches où la langue n'est pas un obstacle afin de permettre aux bénévoles de les accomplir jusqu'à ce que leur niveau d'anglais s'améliore?
- Absence de véhicule ou de permis de conduire : Si les transports en commun ne sont pas une option, pouvez-vous organiser le covoiturage ou proposer une tâche qui peut être faite à la maison?
- Manque de compétences : Pouvez-vous offrir des tâches simples et expliquer aux bénévoles qu'elles leur permettront d'acquérir les compétences nécessaires, tant sur le tas qu'au moyen des séances de formation que vous offrez?

Vous avez à présent une feuille de route qui vous conduira là où vous souhaitez aller. Vous avez une idée du nombre, des types de personnalité et de la qualité des bénévoles dont vous avez besoin pour vos rôles. Il est temps de mettre votre stratégie de recrutement en application.

Examen du site Web

Un excellent exercice pour vous aider à démarrer consiste à passer en revue le site Web de votre organisme. Rien n'est plus frustrant que d'entendre dire à quel point il est bénéfique de faire du bénévolat pour un organisme, de visiter son site Web et de ne pas être en mesure de trouver un lien vers la page des bénévoles ou le formulaire de demande! En examinant votre site Web, posez-vous les questions suivantes :

Puis-je trouver AISEMENT comment faire du bénévolat sur la page d'accueil ou dois-je rechercher des caractères minuscules au bas d'une page quelconque?

Même s'il n'est pas possible de promouvoir continuellement les possibilités de bénévolat sur le site Web, il est impératif que votre organisme tienne compte de votre échéancier de recrutement et ajoute un lien vers la page de bénévolat qui est clair et facile à trouver.

Votre site affiche-t-il des photos récentes des bénévoles en action?

S'il peut être amusant de publier une photo du type « Grand déballage du jeudi » sur Facebook, l'affichage d'anciennes photos de vos bénévoles en action rendra votre organisme aussi obsolète que vos photos. Si vous n'avez aucune photo à publier en ligne, vous avez là l'occasion de proposer un nouveau poste de bénévole : photographe bénévole! Votre matériel de publicité en ligne et sur papier doit refléter une image positive des bénévoles issus des diverses communautés que vous espérez attirer.

Y a-t-il une page Web réservée aux informations sur les bénévoles?

S'il n'y en a pas, vous pourriez être en train de dire à vos bénévoles que vous ne disposez pas de suffisamment de ressources pour leur attribuer leur propre page. Cette page est un excellent outil pour transmettre un message à jour aux personnes qui pourraient être intéressées par une journée de bénévolat ou chercheraient à partager cette occasion avec leurs famille et amis.

Trouve-t-on des coordonnées sur le site?

Même si votre réponse initiale aux bénévoles potentiels pourrait être « Veuillez visiter notre site Web et remplir le formulaire de demande en premier », il est toujours agréable de donner au public l'impression qu'il peut communiquer avec vous et vous poser toutes les questions qu'il souhaite sur votre programme et les occasions offertes. Cela dit, si l'adresse électronique ou le numéro de téléphone d'une personne-ressource est affiché en ligne, assurez-vous que cette personne répond aux messages électroniques et aux appels téléphoniques en temps opportun, 48 heures étant la courtoisie la plus élémentaire.

Votre site propose-t-il aux bénévoles potentiels une description globale de certains rôles?

Ne vous sentez pas obligé de répertorier tous les postes possibles et imaginables sur votre site. Certains rôles pourraient être uniquement accessibles à vos bénévoles les plus expérimentés, et il est inutile de les proposer à vos nouveaux candidats. N'hésitez pas à donner plus de détails sur les rôles que les nouveaux bénévoles assureront au cours de leur première année. Toutefois, abrégez cette partie et gardez tous les détails pour vos séances d'orientation.

Tout effort investi dans la simplification de la navigation sur votre site servira à fidéliser les bénévoles que vous essayez si durement de joindre par l'intermédiaire de vos activités de recrutement, appels et argumentaires.

Diversifier votre bassin de bénévoles

En prenant le temps d'effectuer des recherches sur les organismes avec lesquels vous n'avez pas encore de liens, vous ferez connaître le vôtre et pourrez voir votre programme d'un œil neuf en y incorporant potentiellement de nouvelles idées. Vous devez être conscient d'utiliser le bon vocabulaire et la bonne information que les bénévoles potentiels pourraient rechercher et faire en sorte que votre message soit clair pour les différents groupes ou individus, quels que soient leur âge, race, ethnie, religion, sexe, capacité, orientation sexuelle et identité de genre. Envisagez d'aller à la rencontre des nouveaux organismes, des écoles secondaires, des collèges et universités et des organismes qui servent les différentes populations dans votre ville. Les nouveaux venus dans votre ville ou au Canada cherchent à établir des liens dans leur nouveau foyer, à se sentir appréciés et à faire partie d'une équipe. Dans un document de recherche publié par la *Laidlaw Foundation*, on a demandé aux participants ce que signifiait, à leurs yeux, une « communauté intégratrice », et les caractéristiques suivantes ont été utilisées pour décrire un espace communautaire intégrateur :

- Inclusif et coopératif
- Interactif
- Diversifié
- Équitable
- Accessible et sensible
- Participatif
- Sûr

En veillant à ce que votre organisme se dote de toutes les caractéristiques ci-dessus, vous attirerez un nouveau bassin de bénévoles cherchant à modifier la donne dans leur communauté. L'établissement de relations et de partenariats avec les communautés est la première clé pour diffuser votre message, recruter des bénévoles et travailler ensemble efficacement. La seconde clé est d'être prêt au changement. Apprenez à connaître les dirigeants dans les communautés culturelles que vous servez. En restant à l'écoute, vous acquerrez une multitude de renseignements qui permettront à votre organisme d'effectuer ce travail plus efficacement si vous êtes ouvert au changement.

Formulaire de demande

Tout d'abord, les bénévoles ont besoin d'un moyen de faire partie de votre organisme. La meilleure façon de les attirer est grâce à un formulaire de demande simple et facile à remplir. La plupart des formulaires contiennent les éléments suivants :

- Coordonnées
- Disponibilité
- Rôles qui pourraient intéresser le bénévole
- Raisons pour lesquelles le bénévole s'intéresse à l'organisme
- Curriculum vitae
- Références
- Comment le bénévole a-t-il entendu parler des possibilités de bénévolat
- Restrictions d'âge pour faire du bénévolat (le cas échéant)

Bien que ce soit une bonne idée d'inclure la liste complète de ce qui précède dans votre formulaire, prenez le temps de le revoir et de le simplifier. Il est important de se demander pourquoi une personne souhaite investir son temps dans votre organisme à titre de bénévole. Vous aurez ainsi une bonne idée de ce que cette personne sait vraiment sur la mission et le but de l'organisme et si elle vous conviendrait. En incluant la question sur la façon dont ce candidat a entendu parler du bénévolat dans votre organisme, vous vous préparez bien à votre prochaine campagne de recrutement. Il s'agit d'un excellent moyen de savoir quelle

stratégie de recrutement est la plus fructueuse, surtout si vous essayez quelque chose de nouveau cette année, comme adhérer à un grand organisme de bénévoles, participer à des activités de recrutement ou nouer des relations de collaboration avec des organismes animés par des valeurs similaires.

Certains organismes estiment que plus le formulaire de demande est simple, mieux c'est. Plus il est facile pour un bénévole de présenter sa demande, plus il a des chances de poursuivre sa démarche, de participer à l'orientation et d'achever le processus de bénévolat. Si le processus de demande initiale de votre organisme est long, il est très important que le candidat sache à quelle date vous lui communiquerez votre décision ou si vous l'invitez à une séance d'orientation. Une fois de plus, vous devez savoir que le bénévole a besoin de planifier son emploi de temps avant de faire du bénévolat pour votre organisme. La meilleure façon de communiquer cette information est au moyen d'un courriel transmis automatiquement dès la réception de la demande. L'avantage de certains des logiciels de gestion des bénévoles mentionnés plus haut est que les réponses électroniques sont assez faciles à intégrer à un formulaire de demande. Si vous ne prévoyez pas utiliser un logiciel dans un proche avenir, la suite Google Apps pour organismes sans but lucratif peut vraiment vous aider à organiser vos candidats et vos programmes.

Pour certains rôles de bénévoles spécialisés, la vérification des antécédents du candidat est parfois nécessaire; ce point doit être pris en compte au moment de déterminer la date de début du recrutement, prévoyant un délai supplémentaire pour cette étape. En ce qui concerne les rôles de direction pouvant exister au sein de votre organisme, il est important de garder à l'esprit que des processus de vérification supplémentaires doivent être prévus. Dans la plupart des cas, il s'agit généralement d'une entrevue, et le processus des entrevues est long. Prévoyez suffisamment de temps pour le processus des entrevues, habituellement une semaine ou deux. Ces rôles pourraient être ceux avec lesquels vous amorcez votre campagne de recrutement, puisque vous ferez plus probablement la promotion de ces rôles auprès de vos bénévoles expérimentés au lieu de recruter de nouveaux bénévoles pour les combler.

Le recrutement de nouveaux membres du conseil d'administration est bien différent de la recherche de bénévoles capables de se charger de la billetterie ou de la planification d'un festival. Vous devez vous assurer que vous recrutez des membres qui croient en votre mission et peuvent mettre un ensemble de compétences à la disposition de votre organisme. C'est pourquoi il est crucial de comprendre la stratégie et les objectifs de votre organisme avant de commencer à recruter de nouveaux membres. Pensez aux aspects qui manquent à votre organisme et à la situation de l'organisme dans quelques années. Souvenez-vous : planifier la diversité commence au sommet. La diversification de la direction de vos bénévoles montre que la diversité est une priorité et peut ouvrir de nouvelles possibilités de recrutement.

Tout en gardant à l'esprit que le recrutement des membres du conseil est un processus permanent, voici 10 idées proposées par le *College of Continuing Education* de l'Université Dalhousie à cet effet :

1. Investir pour renforcer la présence de votre organisme dans la communauté
2. Donner plus de visibilité à votre conseil et à son travail
3. Être clair quant au rôle du conseil d'administration, ce à quoi vous vous attendez des membres du conseil et ce à quoi ils peuvent s'attendre de l'organisme
4. Savoir ce que vous recherchez dans les nouveaux membres du conseil d'administration
5. Ne pas dissimuler vos défis du moment
6. Lancer des recherches poussées pour les candidats à votre conseil d'administration
7. Recruter avec style; créer une trousse de recrutement particulièrement attrayante
8. Faire du recrutement un exercice de renforcement de l'esprit de corps
9. Préparer les nouveaux membres du conseil à faire un apport
10. Se concentrer sur un recrutement perpétuel

Matériel de recrutement

Déterminer si votre matériel doit être imprimé ou pas est important, mais concevoir un texte de recrutement à faire circuler est essentiel pour inciter les futurs bénévoles à présenter une demande. Si vous imprimez un matériel promotionnel, assurez-vous que le message transmis touche le plus grand groupe de bénévoles visés et fait du « battage » autour de votre organisme. Quelques éléments à garder à l'esprit au moment de concevoir votre matériel promotionnel :

- Gardez à l'esprit la mission de votre organisme : vous cherchez à attirer des bénévoles qui soutiendront votre organisme et ses objectifs
- Définissez clairement la prochaine étape ou le prochain appel à l'action. Il s'agira souvent d'un site Web contenant votre formulaire de demande prêt à être rempli ou les dates des séances d'orientation auxquelles les gens pourraient assister.
- Séduisez les bénévoles potentiels au moyen de quelques avantages que vous offrez. Si vous ne savez pas quels sont ces avantages, bavardez avec des bénévoles actuels et demandez-leur de citer trois raisons pour lesquelles ils continuent à faire du bénévolat
- Dans votre matériel de recrutement, vous pouvez ajouter une phrase pour encourager le dialogue avec votre communauté. Par exemple, vous pourriez dire : « Nous acceptons volontiers toutes les demandes de la communauté locale, quelle que soit la formation ou l'expérience des candidats ». Ou, si vous ciblez un groupe particulier, vous pourriez dire : « Nous acceptons particulièrement les demandes de [nom du groupe]. »

N'oubliez pas que votre matériel promotionnel n'a pas besoin d'être une grande affiche décrivant chaque rôle de bénévole proposé, énumérant les fonctions, les dates des séances, et plus; le message doit rester simple et clair. Ce message est simplement le premier coup d'œil sur votre organisme. Des renseignements supplémentaires devraient être accessibles sur le site Web de votre organisme ou les plateformes de médias sociaux à l'intention des bénévoles.

FIGURE 5 : TRACT DE RECRUTEMENT ACTUEL DE HOT DOCS



Lorsque vous cherchez à recruter de nouveaux membres du conseil d'administration, assurez-vous d'avoir à portée de main une trousse de recrutement à distribuer. Cette trousse devrait contenir tous les renseignements utiles sur votre organisme, ainsi que vos attentes du membre en question. L'Université Dalhousie propose les conseils suivants sur ce qu'il faut inclure dans la trousse destinée aux futurs membres du conseil d'administration :

- Invitation personnelle à se joindre au conseil d'administration
- Aperçu organisationnel
- Énoncé de mission et objectifs
- Description du rôle d'un membre du conseil d'administration
- États financiers
- Liste actuelle des membres du conseil d'administration et du personnel
- Formulaire de demande de candidature au conseil d'administration (facultatif)

- Règlements intérieurs et politiques en vigueur (facultatif)
- Description de la campagne de financement (facultatif)
- Entente avec les membres du conseil d'administration (facultatif)
- Exemple de l'ordre du jour d'une réunion du conseil d'administration (facultatif)
- Invitation à l'assemblée générale annuelle

Que vous soyez à la recherche de bénévoles pour l'organisation d'une activité ponctuelle, ou pour devenir des dirigeants dans votre organisme ou siéger au conseil d'administration, les notions de recrutement sont généralement les mêmes. Faites passer le mot sur votre organisme et assurez-vous que vos attentes sont faciles à trouver. L'étape suivante consiste à repérer les meilleurs moyens de diffuser ce message.

Stratégies de recrutement

Vous disposez de nombreuses stratégies pour le recrutement. Rick Lynch et Steve McCurley, auteurs de *Essential Volunteer Management* (L'essentiel dans la gestion des bénévoles), proposent trois façons :

1. Recrutement en nombre

Également appelé recrutement à grande échelle, ce type de recrutement fonctionne bien si vous recherchez un grand nombre de personnes pour des tâches qui ne nécessitent pas un large éventail de compétences. Le matériel promotionnel que vous concevez doit être distribué quelque part, alors pourquoi ne pas commencer votre promotion en vous inspirant des quelques idées ci-dessous?

- Le réseau de bibliothèques municipales expose souvent des dépliants ou du matériel promotionnel gratuit dans toutes ses dessertes
- Les journaux gratuits (p. ex., NOW, Exclaim!, Metro, etc.) peuvent également publier des annonces gratuites en ligne
- Annonces gratuites sur des sites d'annonces classées, comme Kijiji et Craigslist
- Sites d'emploi en ligne : WorkInCulture, Charity Village
- Sites Web d'occasions de bénévolat : Volunteer Toronto, GetInvolved.ca
- Distribution du matériel promotionnel dans les entreprises et les cafés-restaurants locaux
- Participation à des événements de recrutement
- Bouche-à-oreille



2. Recrutement ciblé

Cette méthode est très utile lorsque vous recherchez des candidats ayant des compétences bien définies. Elle est particulièrement recommandée lorsque vous voulez trouver des dirigeants bénévoles ou des membres du conseil d'administration. Le recrutement ciblé exige beaucoup plus de planification et de recherche pour trouver les meilleurs lieux de promouvoir vos occasions.

3. Recrutement en cercles concentriques

Ce type de recrutement tire profit des réseaux que vous avez déjà établis au fil du temps. Il s'appuie sur les personnes-ressources qui connaissent le mieux votre organisme et pourront faire appel à des amis intéressés. Il est fréquent que vous soyez en contact direct ou indirect avec ces personnes, qui peuvent être :

- Le personnel et les collaborateurs
- Les amis des employés et des bénévoles actuels
- La famille et les amis
- Les intervenants
- Le conseil d'administration

Le partage de votre stratégie de recrutement et de vos objectifs avec les membres du personnel et du conseil d'administration, les bénévoles et les intervenants clés au sein de votre organisme produit de très bons résultats. Ce sont ces personnes qui soutiennent et connaissent votre organisme mieux que quiconque et peuvent être votre meilleur atout. Tirez profit de leurs réseaux pour élargir votre public et continuer à diffuser votre message sur les possibilités de bénévolat dans votre organisme.

Communiquer avec votre Service de marketing ou de communication est aussi un moyen très efficace de promouvoir vos occasions de bénévolat par l'intermédiaire des diverses plateformes de médias sociaux. Si votre organisme ne dispose actuellement pas d'un compte Facebook ou Twitter, il est temps d'investir des ressources dans l'ouverture de l'un de ces comptes, ou des deux. En assurant une présence sur au moins l'une de ces deux plateformes de médias sociaux, vous pourrez renforcer votre relation avec votre bassin de bénévoles, les partisans de l'organisme et d'autres partenaires de la communauté animés par les mêmes idées. Facilitez votre visibilité en ligne en créant des mots-dièse spécifiques axés sur le recrutement et en informant d'autres organismes, les remerciant et vous reliant directement à leur page Facebook ou à leur pictogramme Twitter. La communauté en ligne est devenue incontournable, non seulement à des fins de recrutement, mais aussi pour les stratégies de marketing et de mobilisation. Communiquer souvent des nouvelles sur vos activités intéressantes ou promouvoir les occasions offertes par votre organisme augmentera votre visibilité en ligne et contribuera à construire votre communauté de partisans.

Une approche globale du recrutement est la technique ABCD enseignée dans l'atelier *Recruiting Volunteers: A Total Approach* (Recruter des bénévoles: une approche complète), conçue par *Idealist on Campus*. Cette technique comprend les trois méthodes indiquées ci-dessus et se décompose de la façon suivante :

A = Avoir une démarche

B = Promouvoir un sentiment d'appartenance

C = Ratisser large

D = Demander directement

A

Avoir une démarche : Il peut être quelque peu difficile de savoir comment démarrer le recrutement. Une fois que vous aurez fini de planifier et de préparer vos demandes de bénévoles, posez-vous les questions suivantes :

Quel est le nombre de personnes dont vous avez besoin?

Connaître ce chiffre vous permet de mettre en place une structure qui utilise vos ressources immédiates ou vos collègues.

Quel est le calibre des personnes que vous avez besoin de recruter?

Vous devez connaître le niveau de formation ou d'expérience que vos bénévoles doivent posséder pour qu'ils soient vraiment utiles, comment les trouver et communiquer avec eux.

Heureusement, vos demandes de bénévoles ont indiqué le nombre de personnes dont vous avez besoin ainsi que les compétences et la formation particulières pour les différents rôles. Vous êtes sur la bonne voie pour connaître la bonne démarche!

Lorsque vous commencerez à examiner votre recrutement ciblé, posez-vous les questions suivantes :

Où pouvez-vous trouver les personnes ayant les compétences particulières dont vous avez besoin?

Commencez à vous adresser aux établissements d'enseignement et aux professeurs qui enseignent des cours sur des sujets précis, les organismes ayant des objectifs similaires aux vôtres, les centres d'accueil des nouveaux venus (les nouveaux venus sont toujours à la recherche d'une expérience de travail), les centres communautaires et les organismes ethniques ou culturels. Entrez en contact avec les périodiques de langue étrangère et demandez-leur de rédiger des articles sur votre organisme. Il faudra tenir compte de l'obstacle de la langue pour certains nouveaux venus au Canada. Si vous ne le n'avez pas déjà fait, envisagez une sensibilisation en différentes langues, menée par des bénévoles de la communauté en question. Développez une mini-base de données de vos relations et commencez à cibler les mêmes groupes chaque année. Plus vite que vous ne l'imaginez, ils attendront votre appel pour des bénévoles et votre travail sera à moitié fait.

Si vous avez travaillé avec certains organismes dans le passé, n'oubliez pas d'inclure un bref remerciement de leurs efforts au cours des années précédentes. Il est toujours agréable d'être reconnu pour l'assistance fournie et ce geste aidera également à entretenir cette relation à l'avenir.

B

Promouvoir un sentiment d'appartenance : Pensez au milieu que vous souhaitez offrir à vos bénévoles : un milieu d'apprentissage positif où les gens pourraient s'amuser et rencontrer d'autres personnes. Les personnes se portent bénévoles pour des raisons différentes, notamment celles-ci :

- La possibilité de contribuer à la communauté et de soutenir une cause qui leur tient à cœur
- Rencontrer de nouveaux amis et faire de nouvelles expériences sans dépenser de l'argent
- Perfectionner leurs compétences en exerçant des compétences nouvellement acquises ou essayer quelque chose de complètement différent
- Élargir leur réseau personnel ou professionnel
- Créer un changement positif dans leur vie et dans leur communauté

Assurez-vous de mentionner ces avantages lors du recrutement, puisque la plupart des bénévoles aimeraient en retirer quelque chose de positif, que ce soit matériel, comme une entrée à un festival ou un t-shirt, ou immatériel, comme le perfectionnement des compétences et sentir qu'ils font partie d'une équipe. Plus l'éventail des avantages que vous offrez est large, plus vous pouvez atteindre des personnes. Vous devriez peut-être adapter votre argumentaire aux différentes communautés que vous ciblez.

C

Ratisser large : Diffusez votre message aussi loin que possible. Il s'agit de votre méthode de recrutement en nombre et il est très important de créer du battage autour de votre organisme, d'asseoir votre légitimité dans la communauté (« Oui, j'en ai entendu parler ») et de répondre aux exigences d'intégration. Montrez que vous êtes là pour tout le monde. Une des choses les plus importantes que vous pouvez faire est d'inclure vos

bénévoles actuels dans le processus. Non seulement vous augmenterez le bouche-à-oreille, mais permettrez aussi à vos bénévoles de sentir qu'ils font partie de l'équipe et de vous aider. Les bénévoles peuvent distribuer le matériel promotionnel en ville ou suggérer des régions dans lesquelles il faudrait faire un suivi. Demandez-leur de tendre la main à diverses personnes dans leurs communautés.

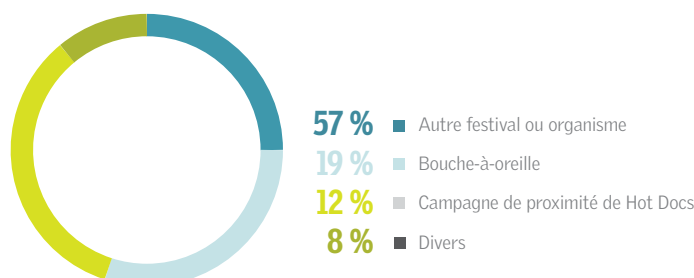


Demander directement : Cette méthode est particulièrement efficace lorsque vous recherchez un type précis de bénévoles possédant des compétences particulières, comme un nouveau membre pour le conseil d'administration ou un éducateur pour animer une classe de perfectionnement professionnel. Réfléchissez au type de personnes que vous recherchez et créez une liste de vos meilleurs choix. En vertu de cette stratégie de recrutement, il est impératif d'assurer un suivi au moyen d'une lettre personnalisée ou d'un appel téléphonique, puisque vous demandez souvent à la partie concernée un engagement bénévole plus long.

Inspiration : Ambassadeurs de programme et activités de recrutement

C'est un fait bien connu que plus de la moitié de votre bassin de bénévoles a entendu parler du bénévolat dans votre organisme par l'intermédiaire du bon vieux bouche-à-oreille. Au cours de ces dernières années, 55,5 % des bénévoles de Hot Docs se sont joints à l'organisme lorsqu'ils en ont entendu parler par les bénévoles actuels de Hot Docs, leurs amis ou les membres de leurs familles, d'autres festivals pour lesquels ils font du bénévolat ou par leurs établissements d'enseignement (figure 6).

FIGURE 6 : COMMENT AVEZ-VOUS ENTENDU PARLER DE HOT DOCS?



Mais, comment est-ce que quelqu'un commence à développer ce bouche à oreille efficacement? Il est primordial d'utiliser votre bassin de bénévoles actuel pour la promotion et de faire la promotion réciproque des occasions de bénévolat avec d'autres organismes animés des mêmes idées. En établissant des partenariats, vous pouvez augmenter votre visibilité, mais aussi votre bassin de bénévoles potentiels. Nouez vos relations avec d'autres organismes qui doivent relever les mêmes défis. Demandez-leur de vous donner des conseils sur la façon de parvenir à construire un bassin de bénévoles diversifié.

Chez Hot Docs, les bénévoles actuels sont récompensés par des avantages lorsqu'ils aident à diffuser le message sur le bénévolat dans leurs communautés. Cela se fait souvent lors de mini-séances d'orientation (rencontres et films) qui ont lieu avant le début du recrutement de nouveaux bénévoles. Ces mini-séances ne sont pas aussi longues que les séances d'orientation des nouveaux bénévoles, étant donné que les anciens reviennent pour se mettre à la page et demander s'il y a de nouveaux postes adaptés à leurs compétences. Ces ambassadeurs du programme aiment prêter main-forte et accumuler des avantages assez tôt. Les avantages sont acquis dès que l'ambassadeur nous remet un « journal de mission » détaillant les entreprises locales qui ont accepté le matériel. Désormais, on peut commencer à dessiner une carte des quartiers et des entreprises à aborder l'année suivante. Un concept intéressant à essayer serait d'inclure ces ambassadeurs dans le partage ou la diffusion de certains documents de recrutement en ligne, au lieu de distribuer le matériel dans les quartiers. Vous êtes maintenant en train d'engager des bénévoles qui aiment dialoguer avec le public et les bénévoles technophiles qui adorent utiliser les plateformes des médias sociaux tout au long de la journée.

Activités de recrutement

Organisez une activité de recrutement! Une telle activité exige de la planification et l'établissement de relations avec d'autres organismes aux vues similaires dans votre communauté, mais le bénéfice est très gratifiant. En organisant une activité regroupant de nombreux participants présentant leurs possibilités de bénévolat à un même public, votre organisme paraîtra avoir de bonnes relations dans le secteur et montrera que vous travaillez avec d'autres membres de la communauté. L'activité peut avoir l'ampleur que vous voulez lui donner, mais gardez à l'esprit que plus le nombre d'organismes participants est important, plus le réseau s'élargit et plus vous avez des chances d'attirer une foule nombreuse. Souvent, parce qu'il s'agit davantage d'un événement, vous aurez plus de chances d'attirer une couverture médiatique; assurez-vous donc de communiquer avec quelques organes des médias dans votre ville.

Chez Hot Docs, cette activité s'appelle *Volunteer In Culture* et a lieu deux fois par an (figure 7).

FIGURE 7 : PROSPECTUS VOLUNTEER IN CULTURE



La première activité exige beaucoup de planification, mais une fois que les grandes lignes sont tracées, il devient plus facile de prévoir l'étape suivante, puisque vous en avez déjà élaboré l'ébauche. Un aspect important de collaborer avec de nombreux organismes consiste à augmenter la promotion de l'activité par l'intermédiaire de leurs réseaux de médias sociaux et de leurs infolettres. En créant un mot-dièse pour l'activité et une page d'astuces pour les médias sociaux, vous permettrez aux organismes de promouvoir plus facilement l'activité et vous renforcerez vos campagnes de bouche-à-oreille. Dans votre marketing, n'oubliez pas d'indiquer si l'activité est accessible à tous. Pour la première activité *Volunteer in Culture*, tenue au Bloor Hot Docs Cinema en octobre 2014, nous avons fait appel à huit organismes culturels établis à Toronto. L'idée principale était de remplir la salle de cinéma et que chaque organisme expose au public ses possibilités de bénévolat au moyen d'une présentation de cinq minutes. Après les présentations, les participants étaient invités à rester dans la salle et à discuter avec les représentants des organismes à leurs stands respectifs. L'activité était respectueuse du temps des participants; les représentants des organismes n'étaient pas obligés de rester à leur stand pendant de longues heures, et les participants pouvaient choisir de quitter la salle après les présentations ou de rester et de poser des questions aux organisateurs. Dans l'ensemble, les réactions des organismes participants et du public étaient positives. L'activité peut vraiment montrer le dynamisme et la variété des occasions qui existent au sein de votre communauté. Le plus souvent, les participants découvrent les festivals, activités et organismes dont ils n'avaient pas entendu parler auparavant. La deuxième activité, organisée en mars 2015, a inclus neuf organismes, qui recrutaient des bénévoles pour les prochains festivals, activités ou travaux durant toute l'année.

ORIENTATION ET FORMATION

Séances d'orientation

Les séances d'orientation sont un volet important pour accueillir les nouveaux bénévoles au sein de votre organisme et les présenter les membres du personnel avec lesquels ils travailleront le plus. C'est souvent une des premières impressions que les bénévoles ont de votre organisme; par conséquent, une bonne planification du matériel à distribuer pourrait avoir une incidence considérable sur le recrutement des bénévoles. On n'insistera jamais assez sur l'importance d'organiser des séances d'orientation ou d'information. C'est votre façon d'accueillir les bénévoles potentiels dans votre organisme et de renforcer publiquement votre engagement envers la diversité et l'intégration. Cela vous donne également l'occasion de rencontrer en personne les bénévoles potentiels. Pour certains organismes, assister à une séance d'orientation ne signifie pas nécessairement que la personne deviendra bénévole. Parfois, ces séances sont suivies d'entrevues individuelles ou d'autres processus de sélection pour s'assurer que le candidat correspond bien aux rôles offerts par l'organisme.

Une fois qu'un candidat intéressé a rempli une demande, il est important de lui faire savoir quelles sont les prochaines étapes du processus de bénévolat. L'établissement des dates des séances d'orientation tôt dans l'étape de planification et de préparation vous permettra de les communiquer aux bénévoles potentiels et de leur donner suffisamment de temps de se libérer. Le nombre de séances que vous organiserez dépendra entièrement du nombre total de bénévoles que vous souhaitez recruter (gardez à l'esprit que généralement seuls 50 % des personnes qui ont confirmé leur présence à votre séance y prendront part) et de la taille de la salle où se tiendra votre séance d'orientation. Avant de réserver la salle, prenez le temps de vérifier si elle est accessible aux candidats ayant une mobilité réduite.

Pour vous aider à vous préparer à la séance, envoyez une demande de confirmation de présence pour connaître le nombre exact de participants. Ce formulaire sert également à envoyer des rappels quelques jours avant chaque séance, afin de maximiser le taux de présence à chaque séance d'orientation. N'hésitez pas à utiliser un formulaire Google ou similaire, ou à configurer les séances d'orientation dans votre logiciel de gestion des bénévoles, de façon que les candidats se familiarisent avec votre logiciel et apprennent à s'organiser. La configuration des séances d'orientation dans votre logiciel de gestion ne donne des résultats que si vous y donnez accès aux candidats avant la séance d'orientation; certains organismes préfèrent y donner accès aux bénévoles uniquement après que ces derniers ont terminé l'orientation et sont prêts à la prochaine étape du processus.

Prévoyez suffisamment tôt et prenez le temps de penser à la logistique de la séance. Les participants signeront-ils la feuille de présence lors de la séance? Recevront-ils du matériel sur votre organisme? Allégez votre charge le jour de la séance en demandant l'assistance de vos bénévoles actuels. Il s'agit d'une autre excellente façon de mobiliser les bénévoles actuels dans le processus de planification et pendant que vous essayez de résoudre d'autres problèmes qui pourraient éventuellement survenir. Envisagez les rôles suivants pour vos bénévoles :

- Monter et démonter les appareils
- Faire signer la feuille de présence par les participants à la séance
- Aiguiller les participants vers leurs places
- Distribuer le matériel d'orientation aux participants
- Répondre aux questions générales sur la salle et la séance (durée de la séance, emplacement des toilettes, etc.)

Maintenant que vous avez une magnifique présentation, réfléchissez à l'élocution et au débit. Vous ne voulez pas avoir superbe présentation, mais une élocution fade. Injectez un peu d'enthousiasme et de divertissement dans la présentation, mais surtout, rédigez, planifiez et pratiquez vos points de discussion. Un grand nombre de personnes pensent que la majeure partie du temps de préparation doit être consacré au contenu et à l'apparence de la présentation, mais afin d'avoir une belle prestation, il faut s'exercer à présenter. Après avoir préparé votre partie et testé le matériel vous-même, planifiez les répétitions de la séance d'orientation avec tout le groupe. Un bon conseil pour une présentation dynamique est d'éviter que la même personne parle pendant toute la séance. Invitez un conférencier (c.-à-d., un membre du personnel qui supervisera les bénévoles éventuellement), projetez une courte vidéo sur votre organisme, demandez à un bénévole de présenter les rôles possibles ou de parler de son expérience. Peu importe ce que vous choisissez, n'omettez pas de pratiquer.

Enfin, soyez respectueux du temps du public. Si vous avez annoncé une séance d'une heure, vérifiez si votre présentation respecte ce temps et ne dure pas 90 minutes. Les gens s'organisent pour venir assister à votre séance; pensez donc à eux et organisez votre séance en conséquence. N'oubliez pas, c'est en forgeant que l'on devient forgeron. Prenez le temps de faire quelques essais pour vous chronométrer et vous assurer d'être à l'aise et certain du contenu, le jour de la présentation.

Ce qui suit est un guide pour la planification d'une séance d'orientation; n'hésitez pas à le modifier selon ce qui convient le mieux à votre organisme. Voici un aperçu général des points que vous devez couvrir durant votre séance d'orientation avec une explication détaillée de chacun des points ci-dessous :

- Accueil des bénévoles et aperçu de la séance
- Présentation de votre organisme et du personnel
- Attentes et rôles des bénévoles
- Avantages des bénévoles
- Établissement du calendrier des bénévoles
- Politiques et code vestimentaire
- Évaluation du programme, rétroaction et ressources supplémentaires
- Remerciements et prochaines étapes

Accueil des bénévoles et aperçu de la séance

- Bien que cet aspect soit souvent négligé, réserver un accueil chaleureux aux bénévoles leur permettra de se sentir appréciés dès le départ. Leur donner un aperçu au début de la séance constitue une feuille de route de ce auquel ils peuvent s'attendre lors de la séance. Il leur donnera également une idée du déroulement de la séance, par exemple à quel moment poser des questions s'ils en ont au cours de la séance, ou quand la séance se terminera.

Présentation de votre organisme et du personnel

- Les bénévoles veulent consacrer du temps à des organismes qui ont des valeurs semblables aux leurs. Fournissez un bref historique de votre organisme auquel vous incluez votre mission ou vos valeurs, et soulignez les aspects de la diversité au sein de votre organisme, pour que les bénévoles puissent adhérer à votre vision dès le début. N'oubliez pas de présenter le personnel qui travaillera étroitement avec les bénévoles. Il peut s'agir du gestionnaire des bénévoles, de la direction ou du personnel qui supervisera les bénévoles en service, s'ils sont disponibles. Les nouveaux bénévoles se sentiront plus à l'aise lorsqu'ils savent qui est responsable de quoi et à qui adresser leurs questions.

Attentes et rôles des bénévoles

- Communiquez aux bénévoles ce dont on s'attend d'eux durant cette partie. Vous devez inclure des points comme :
 - Temps qu'ils doivent investir (durée moyenne et nombre minimal des quarts, etc.)
 - Lieux de travail et bureaux de l'organisme

- Brève description des occasions de bénévolat
- Possibilités de formation complémentaire (une autre séance est-elle prévue ou la formation sera-t-elle fournie durant les quarts?)
- Les clients avec qui ils travailleront
- Comment le bénévolat se fera-t-il au sein de votre organisme après la séance d'orientation
- Les ressources supplémentaires que les bénévoles peuvent utiliser pour obtenir plus d'information (un manuel d'orientation ou une page d'information)

Avantages des bénévoles

- Offrez une description des avantages/récompenses que les bénévoles recevront pour leur travail de bénévolat. Il pourrait s'agir d'avantages matériels, comme des billets à des spectacles prochains, des attestations, des soirées de reconnaissance, des ateliers et des collations durant leurs quarts, ou des avantages immatériels tels que la rencontre de personnes animés des mêmes idées, le perfectionnement des compétences et l'établissement de réseaux dans votre secteur d'activité, ou l'acquisition d'une expérience de travail dans le domaine de leur choix.
- Soyez clair quant au nombre d'heures/de quarts que les bénévoles devront accomplir avant de recevoir des avantages.
- Mentionnez les dates d'expiration des récompenses, comme les billets à des spectacles ou les bons d'achat. S'il y a une soirée de reconnaissance, il est recommandé d'en mentionner la date approximative afin que les bénévoles puissent s'organiser pour y participer (p. ex., dans le mois qui suit votre festival, etc.).

Établissement du calendrier des bénévoles

- Donnez un aperçu du calendrier et des critères de programmation des bénévoles que vous utiliserez pour certaines tâches. Si vous utilisez un logiciel de planification, essayez d'inclure une démonstration en direct du système ou des captures d'écran pour démontrer l'inscription aux quarts. Notez les dates auxquelles vous publierez les quarts que les bénévoles peuvent choisir ou parachèverez le calendrier des bénévoles.
- Indiquez les sections que les bénévoles peuvent mettre à jour pour inclure plus d'informations sur eux-mêmes ou leurs postes de bénévoles préférés.
- Incluez toutes les ressources qui existent sur la façon de vous inscrire à l'aide de votre système et où les trouver en ligne.

Politiques et code vestimentaire

- Toute information relative au code vestimentaire à adopter lors d'un quart devra être clairement communiquée durant la séance d'orientation. Si les bénévoles doivent porter un uniforme, indiquez-leur quand et comment ils peuvent l'avoir. Il est toujours utile d'expliquer aux bénévoles pourquoi ils doivent porter un uniforme (p. ex., raisons de sécurité, être facilement repérable, etc.).
- Les politiques en matière d'annulation des quarts doivent être clairement énoncées (p. ex., le délai pour rapporter une absence est de 24 heures avant le quart). Indiquez-leur où trouver ces informations en ligne ou dans le manuel, juste au cas où. De cette façon, vous éviterez les annulations de dernière minute.
- Les politiques ou protocoles de votre organisme relativement aux employés devront également être communiqués aux bénévoles. Si votre organisme a élaboré une politique en matière de cessation d'emploi, celle-ci doit être clairement expliquée afin d'éviter d'éventuels conflits.
- Décrivez le protocole à suivre et l'emplacement des issues de secours en cas d'urgence.

Évaluation du programme, rétroaction et ressources supplémentaires

- Il est important d'expliquer aux bénévoles comment ils peuvent transmettre au personnel leurs commentaires ou préoccupations quant à leur expérience de bénévole. Durant la séance, fournissez-leur les différentes méthodes de communiquer des commentaires ou préoccupations (p. ex., adresse électronique, numéro de téléphone, rencontre individuelle avec un membre du personnel, etc.).
- Si votre organisme mène un sondage visant à évaluer l'intérêt des bénévoles, faites-leur-en part durant l'orientation pour qu'ils songent à prendre des notes de leur expérience au sein de votre organisme.
- Indiquez aux bénévoles où ils pourraient trouver des ressources supplémentaires tels que des manuels, des guides, des descriptions de poste, etc., en ligne ou en personne. Cette charge de travail supplémentaire pourrait vous sembler futile, mais elle pourrait épargner à votre organisme le temps de répondre à des questions élémentaires à l'avenir.

Remerciements et prochaines étapes

- Clôturer la séance par des remerciements montrera une fois de plus à vos bénévoles que votre organisme valorise leur temps. N'hésitez pas à expliquer brièvement l'incidence des bénévoles sur votre organisme et à quel point leur temps lui est précieux.
- Fournissez un aperçu clair de ce à quoi les bénévoles peuvent s'attendre s'ils souhaitent poursuivre leur bénévolat dans votre organisme. Gardez à l'esprit que tous les bénévoles qui assistent à la séance d'orientation ne continueront pas forcément à faire du bénévolat au sein de votre organisme, mais en planifiant et en organisant votre séance d'orientation, vous obtiendrez un taux de fidélisation élevé.

À la fin de la séance, assurez-vous que le contenu de votre présentation est accessible comme ressource supplémentaire. Ces ressources aident votre organisme à inspirer confiance aux bénévoles potentiels, à augmenter leurs connaissances de vos activités et à répondre à leurs demandes d'information. Respectueuse de l'environnement, Hot Docs distribue une version condensée d'une page du principal matériel distribué durant la séance d'orientation et met en ligne le manuel d'orientation intégral pour référence.

Rédiger un contrat de bénévolat, un contrat d'engagement ou des conditions générales obligatoires est un élément important de la communication de vos attentes aux bénévoles. Il n'est pas nécessaire que le document soit long, mais il doit décrire les politiques organisationnelles que les bénévoles sont tenus de respecter, ainsi que la durée d'engagement ferme et la formation supplémentaire qu'ils doivent suivre. En ayant ce document à portée de main durant la séance d'orientation ou en vous assurant que les bénévoles l'ont lu et approuvé avant de s'inscrire aux quarts, vous avez l'occasion de leur rappeler les principales politiques. Ce document ne doit pas être statique et doit être modifié chaque année afin d'y inclure la dernière formation stipulée par la loi, comme la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) ou les politiques adoptées par votre organisme.

Les séances d'orientation sont également un excellent moyen de présenter la mission et les objectifs de votre organisme aux nouveaux membres de votre conseil d'administration. Une fois qu'un nouveau membre s'est joint au conseil, invitez-le à une séance d'orientation des bénévoles pour lui donner une idée de la façon dont les bénévoles contribuent au succès de l'organisme. Bien que ce soit un excellent moyen d'offrir à chaque membre une vue d'ensemble, il est encore plus important de lui fournir une approche plus personnelle.



Selon Vic Murray (auteur de *The Management of Non-profit and Charitable Organizations of Canada*), les deux principales raisons qui rendent les conseils d'administration inefficaces sont que ses membres ne savent pas ce qui est attendu d'eux ou n'ont pas les compétences et connaissances nécessaires pour prendre les bonnes décisions. L'élaboration d'un manuel d'orientation contenant des informations importantes pour les nouveaux membres du conseil d'administration mettra ces derniers à l'aise et leur présentera les attentes relatives à leur rôle. Beth Deazeley d'Imagine Canada détaille ce qui est souvent inclus dans un manuel d'orientation pour les membres du conseil d'administration :

- Statuts/lettres/brevets
- Règlement intérieur
- Rapports annuels et états financiers
- Procès-verbaux des dernières réunions du conseil
- Informations relatives à l'assurance (y compris l'assurance de la responsabilité des administrateurs et des dirigeants)
- Plan de financement annuel et liste des principaux bailleurs de fonds
- Budget de fonctionnement
- Matériel promotionnel et informations sur le site Web
- Plan stratégique annuel
- Priorités de travail et plan de l'année en cours du conseil, y compris le calendrier des prochaines réunions
- AGA et retraites
- Politiques, notamment en matière de confidentialité, de conflits d'intérêts, d'investissement, d'équité et de diversité
- Accessibilité de la LAPHO, etc.
- Organigramme
- Profils et coordonnées des cadres supérieurs et des membres du conseil
- Mandats du conseil et des comités
- Description de poste des administrateurs

Une séance d'orientation bien pensée profitera autant aux membres du conseil qu'à vos bénévoles. Précisez clairement vos attentes à vos bénévoles et indiquez-leur les compétences qu'ils peuvent appliquer dans leur rôle. En général, cela permettra à vos bénévoles de se sentir appréciés, de renforcer leur engagement envers votre organisme et de revenir année après année.

Séances de formation

Les séances de formation portent sur les instructions détaillées et la compréhension de ce qui est attendu d'un bénévole durant son quart. La formation est essentielle pour certains rôles, permettant aux bénévoles de se sentir confiants et à l'aise dans leur rôle. Alors que les séances d'orientation leur fournissent un aperçu global de votre organisme, la séance de formation traitera plus en détail des attentes et des tâches relatives aux rôles dans lesquels les bénévoles se sont engagés.

Examinez la formation offerte actuellement par votre organisme et assurez-vous qu'elle respecte les exigences de la loi. Un bon exemple de ces exigences est la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO), une loi adoptée en 2005 dans le but de supprimer les obstacles aux citoyens handicapés. Il est désormais obligatoire que tous les organismes de l'Ontario forment leur personnel et leurs bénévoles à la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. La formation peut être modifiée pour refléter les principes de la Loi selon les situations que vos bénévoles pourraient affronter durant leur quart. Cet effort supplémentaire de modifier la formation standard et d'en faire une exigence pour les bénévoles mettra ces derniers face à des situations réelles et leur fournira des réponses, leur donnant les outils nécessaires pour résoudre les problèmes sur place. *Accessibility Ontario* est une excellente ressource en ligne qui propose des formations et des modules (en personne et en ligne) et vous aidera à élaborer la formation de votre organisme relative à la LAPHO. En ajoutant des scénarios ou des composantes interactives à votre formation, vous pourrez vous sentir à l'aise que vos bénévoles auront les outils nécessaires pour traiter avec n'importe quel client.

Si votre formation nécessite la participation d'un grand nombre de bénévoles ou que vous avez prévu plusieurs séances de formation à la même période, il serait judicieux d'instaurer un formulaire de confirmation de présence pour connaître vos capacités et savoir qui assistera à quelle séance. Selon le contenu de votre formation, vous pourriez avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour vous aider à monter la salle et à la démonter, une occasion idéale de faire appel aux personnes qui se sont portées bénévoles dans le passé pour ce rôle particulier.

Les ressources sont essentielles au processus de formation. Faire en sorte que les bénévoles aient des points de référence lorsqu'ils ont besoin d'aide est indispensable à leur succès dans leur rôle. En leur présentant les manuels et les personnes avec lesquelles ils travailleront durant leur quart, vous les rassurez, car ils sauront à qui et où s'adresser pour obtenir une assistance. Les bénévoles veulent offrir leur aide et mener à bien leurs tâches; il est donc de votre devoir de leur fournir toutes les ressources dont ils pourraient avoir besoin.

Si vous estimez que la formation est un élément important de votre programme de bénévolat, voici quelques éléments à inclure dans votre séance et votre manuel :

- Accueil des bénévoles et aperçu de la séance
- Présentation du personnel, du superviseur ou de l'équipe sur place
- Attentes et responsabilités des bénévoles — le Quoi
- Démonstration du travail et visite des lieux — le Comment
- Foire aux questions
- Procédures d'urgence
- Ressources de formation supplémentaires
- Remerciements et préparation au quart

Accueil des bénévoles et aperçu de la séance

- L'accueil des bénévoles est essentiel à leur faire sentir qu'ils sont valorisés. Saisissez cette occasion pour les accueillir chaleureusement et les remercier d'avoir pris le temps d'en savoir plus sur leurs tâches. Un aperçu de l'ordre du jour les préparera à la séance, surtout si vous envisagez d'inclure des pratiques et des parties interactives durant la séance.

Présentation du personnel, du superviseur ou de l'équipe sur place

- Puisque le formateur pourrait faire partie du personnel qui supervisera directement les bénévoles sur place, il devrait prendre le temps de se présenter et de décrire brièvement ce qu'il fait au sein de l'organisme. Si plusieurs membres du personnel participent à la formation, présentez-les rapidement et indiquez leurs rôles.
- Si les bénévoles sont appelés à travailler avec d'autres membres du personnel ou des superviseurs qui ne seront pas présents pendant la formation, parlez-en brièvement pour que les bénévoles connaissent bien leur rôle et soient à l'aise leur premier jour de travail.
- Indiquez aux bénévoles qui seront leurs personnes-ressources durant leur bénévolat.

Attentes et responsabilités des bénévoles—le Quoi

- Cette partie diffère de l'orientation en ce sens qu'elle permet aux bénévoles d'avoir une meilleure idée de leurs tâches durant leur quart. Prenez le temps de détailler toutes les tâches qu'ils pourraient être appelés à effectuer durant leur quart. Vérifiez si les points suivants sont pris en considération :
 - Où et auprès de qui les bénévoles doivent s'inscrire quand ils arrivent pour leur premier quart. Donnez-leur des instructions sur les personnes avec qui ils doivent communiquer s'ils sont en retard ou doivent annuler leur quart.
 - Description de chaque tâche que les bénévoles pourraient être appelés à accomplir durant leur quart.
 - Ressources dont les bénévoles disposeront pour les aider dans leurs tâches (matériel, uniforme, manuels, etc.).
 - Justification du travail du bénévole et à qui il est destiné (clients, personnel de l'organisme, autres bénévoles, etc.).
 - Façon dont la tâche s'inscrit dans la vision globale et aide l'organisme à atteindre ses objectifs.

Démonstration du travail et visite des lieux—le Comment

- Une démonstration complète de la façon dont les bénévoles devront effectuer les tâches qui leur seront attribuées les aidera considérablement à bien les comprendre. Chacun de nous apprend à sa manière et, donc, plus vous varierez les façons de présenter l'information durant votre séance de formation, plus vous aurez de chances d'atteindre tous vos bénévoles. N'hésitez pas à y inclure des photos, à offrir des démonstrations en direct des programmes, des logiciels ou le matériel que les bénévoles utiliseront, ou à répartir ces derniers en petits groupes pour leur permettre d'essayer d'accomplir la tâche.
- Donnez une tournée des lieux aux bénévoles afin qu'ils s'y retrouvent facilement et sachent où trouver les ressources dont ils pourraient avoir besoin durant leur quart. Indiquez-leur les issues de secours et le lieu de rassemblement des employés et des bénévoles en cas d'urgence.
- Si vous travaillez avec un grand groupe sur un éventail de tâches, vous pouvez mettre en place un modèle de formation en circuit. Selon ce modèle, votre grand groupe est réparti en plusieurs petits groupes qui se rendent vers des lieux différents où des membres du personnel ou des bénévoles expérimentés leur expliqueront leurs diverses tâches.

Foire aux questions

- Pour être certain que vos bénévoles seront prêts pour leur premier quart, il est utile de passer en revue rapidement avec eux quelques questions fréquentes qu'ils pourraient avoir ou qui leur seront posées durant leur quart. Cette FAQ devra être rédigée avant la séance, en collaboration avec le personnel qui travaille souvent sur place et connaît bien chaque tâche.
- Incluez le nom des personnes-ressources auxquelles les bénévoles pourraient s'adresser s'ils ne peuvent pas répondre à une question. Il est important que les bénévoles sachent qu'ils ont l'appui du personnel de votre organisme pour se sentir à l'aise et confiants dans leur rôle.

Procédures en cas d'urgence

- Préparez vos bénévoles en incorporant le protocole d'urgence à la formation. En cas d'urgence, décrivez ce que l'organisme attend de ses bénévoles et indiquez l'emplacement des issues de secours. Souvent, un lieu de rassemblement pour tous les employés et bénévoles en cas d'urgence est désigné.

Ressources de formation supplémentaires

- Fournir des ressources supplémentaires pour compléter la séance de formation donnera à vos bénévoles l'occasion d'examiner le matériel et de trouver des réponses avant le début de leur bénévolat au sein de votre organisme. Dans la plupart des cas, vous réduirez ainsi le nombre de questions qu'ils vous poseront.
- Précisez de nouveau à vos bénévoles à qui ils peuvent poser toutes leurs questions durant leur quart (p. ex., dirigeant des bénévoles, bénévole expérimenté, superviseur du personnel, etc.).

Remerciements et préparation au quart

- N'oubliez pas de remercier vos bénévoles d'avoir pris ces mesures supplémentaires dans le programme de bénévolat. Veillez à ce qu'ils soient tout à fait prêts pour leur premier jour et donnez-leur les coordonnées d'une personne avec qui ils pourront partager leurs impressions sur leur expérience de bénévolat.
- Décrivez toutes les tâches en attente nécessaires que les bénévoles devront accomplir avant leur premier quart, par exemple où et quand retirer leur uniforme. À ce stade, rappelez-leur que vous avez une politique de nombre minimal de quarts (p. ex., les bénévoles doivent assurer deux quarts par mois, etc.) et qu'ils doivent suivre une formation supplémentaire avant le début du bénévolat.

La formation ne se limite pas à une seule séance de formation; il s'agit d'une responsabilité permanente. Des bénévoles bien formés sont plus productifs et satisfaits dans leurs rôles. Veiller à ce qu'un soutien adéquat soit assuré sur place quand les bénévoles sont en service est une nécessité. Ne vous attendez pas à ce que vos bénévoles aient retenu toute les informations transmises durant la formation lorsqu'ils entament leurs tâches. Prévoyez une formation rapide sur place pour leur rappeler certains des principaux points transmis lors de la séance. Gardez à l'esprit que toutes les personnes n'apprennent pas de la même manière; certains peuvent avoir besoin d'une démonstration visuelle des tâches en plus de l'explication verbale de vos attentes. Une fois que les bénévoles ont commencé leur tâche, il est important de vérifier leurs progrès et de leur demander si tout va bien. Les tout nouveaux bénévoles pourraient être gênés de demander de l'aide et continuer à accomplir leurs tâches sans savoir que leur méthode est erronée. Le superviseur doit vérifier le travail fréquemment, surtout s'il sait qu'il s'agit du premier quart des bénévoles. S'il constate que la tâche est accomplie de façon incorrecte, il devrait demander au bénévole comment il pense que la tâche doit être accomplie pour déterminer à quel moment le message a mal été communiqué. Une fois que le superviseur a repéré le malentendu, il peut faire une autre démonstration de la tâche pour expliquer de nouveau la façon d'effectuer la tâche correctement. Dans ce cas, il est judicieux d'observer comment le bénévole s'acquittera de sa tâche à nouveau.

De nombreux modèles de formation sont accessibles, notamment :

- Formation en groupe
- Formation assistée par ordinateur
- Formation sur place
- Programmes de mentorat par les pairs
- Simulations

Tout dépend de la tâche à accomplir et du meilleur moyen d'apprendre à quelqu'un à la faire. Votre programme de formation global peut inclure toutes les méthodes énumérées ci-dessus ou une seule. Bien que la conception d'un programme de formation puisse prendre beaucoup de temps, le fait d'avoir des bénévoles confiants et à l'aise est une grande récompense; ce qui est d'autant plus gratifiant, c'est l'augmentation de la productivité que vous réaliserez très certainement.

Formation du personnel et des dirigeants des bénévoles

S'il est vrai que la mise au point ci-dessus vise strictement à fournir la meilleure formation possible à vos bénévoles, il est tout aussi important de veiller à ce que tous les membres du personnel ou les superviseurs qui travaillent avec eux soient également formés sur les attentes de leurs tâches, le programme de bénévolat et la façon de communiquer leurs impressions. Vous pouvez envisager une formation à la diversité/l'adaptation aux différences culturelles pour réduire les préjugés subtils qui pourraient influencer sur les interactions entre les membres du personnel et les bénévoles. La formation des membres de votre personnel et de vos superviseurs garantira que l'expérience des bénévoles sera uniforme, quelle que soit la région dans laquelle ils choisissent de faire du bénévolat pour votre organisme. La création d'une présentation ou d'un polycopié sur la façon de travailler avec des bénévoles vous aidera à répondre aux questions qui pourraient être posées à l'avenir. Idéalement, ce matériel donnera à vos employés et superviseurs ce qui suit :

- Soutien pour régler tout éventuel conflit durant les quarts
- Détails des tâches que les bénévoles seront appelés à accomplir
- Politiques relatives au programme de bénévolat
- Conseils sur la façon de fournir des commentaires efficaces
- Vos coordonnées pour vous joindre directement
- Importance d'exprimer votre reconnaissance et d'expliquer l'administration des avantages

Une version plus détaillée de cette formation se trouve dans la partie intitulée « Planification et préparation » du présent manuel.

En fin de compte, vous devez vous assurer que vos superviseurs se sentent prêts et à l'aise dans leurs rôles et savent ce que vous attendez d'eux. Offrir la meilleure expérience à vos bénévoles dépend de la façon dont votre organisme comprend son programme de bénévolat et les responsabilités d'un superviseur de bénévoles. Cette étape peut être longue à mettre en place, mais elle est cruciale à l'amélioration et à la croissance du programme de bénévolat.



RÉTROACTION ET ÉVALUATION

Fournir une rétroaction

Un des aspects les plus importants de la capacité d'une personne à apprendre une nouvelle tâche est la rétroaction. Que ce soit fait par vous ou un superviseur de bénévoles, il est impératif que le processus existe pour que vos bénévoles se sentent valorisés et puissent réussir dans leurs rôles. Il existe deux modes de rétroaction généralement acceptés :

Renforcement : sert à cerner les caractéristiques recherchées et incite la personne à les appliquer à l'avenir.

Redressement d'erreur : sert à cerner les aspects à améliorer et suggère des façons d'améliorer la tâche à accomplir.

Même si le renforcement est généralement plus facile à appliquer, la plupart des études montrent que le redressement d'erreur est en fait important dans l'apprentissage d'une nouvelle tâche. Les méthodes de fournir des commentaires varient, mais il y a des méthodes courantes, comme EOOSO et PEC :

Équilibrée : assurez-vous que vos commentaires comprennent tant les points forts que les aspects à améliorer.

Observée : concentrez-vous sur ce que vous avez observé et pas sur ce que vous croyez s'être passé.

Objective : ne parlez aucunement des traits de personnalité; mettez en évidence le problème relatif au comportement, pas à la personne.

Spécifique : étayez vos commentaires par des exemples de comportements précis.

Opportune : votre suivi du problème doit se faire rapidement et peu de temps après la survenance du problème.

Ou :

Preuve : veillez à fournir des exemples de comportement précis sans vous concentrer sur la personnalité de la personne.

Effet : décrivez l'incidence du comportement de la personne sur la tâche globale à accomplir.

Changement : recommandez des façons de modifier les agissements de la personne. Il est préférable de les inciter à proposer des solutions plutôt que d'imposer vos propres idées.

Quelques points importants dont ces deux modèles tiennent compte sont le fait de fournir des détails précis sur ledit comportement inapproprié et de mettre l'accent sur le comportement lui-même et non sur la personne. Il ne faut absolument pas que vos émotions influent sur votre discussion avec la personne concernée si vous voulez résoudre le problème en douceur. Ces modèles contiennent également des compétences très efficaces utilisées dans les stratégies de résolution des conflits :

- Mettre l'accent sur le problème, pas la personne.
- Souligner les détails particuliers du problème et ne pas se fonder sur les racontars.
- Inciter l'autre personne à collaborer avec vous pour trouver une solution.

Donner à vos superviseurs les moyens d'appliquer ces méthodes de rétroaction les mettra à l'aise et leur donnera confiance dans leur futur travail avec les bénévoles. Tous les problèmes qui surviennent doivent être consignés par écrit et suivis par vous s'ils n'ont pas encore été résolus.

Lorsque vous travaillez avec des bénévoles, les soutenir par un renforcement positif est tout aussi important qu'assurer le suivi du redressement d'une erreur. Ce renforcement poussera vos bénévoles à assumer un rôle de direction à l'avenir à mesure que vous renforcez leur confiance et accroissez leurs responsabilités. C'est aussi l'occasion d'augmenter la diversité de la direction de vos bénévoles, ce qui créera ainsi un milieu plus intégrateur.

Recevoir une rétroaction

Transmettre des commentaires appropriés ne peut se faire sans un processus adéquat. Veiller à ce que des canaux de rétroaction appropriés soient établis pour votre programme de bénévolat favorisera un milieu ouvert et accueillant. Il est tout aussi important d'inclure autant de canaux de rétroaction que possible, afin que tous les bénévoles se sentent à l'aise de la fournir. Les diverses formes de rétroaction incluent :

- communication directe avec le superviseur en service
- rapports du superviseur rédigés à la fin de chaque quart
- réunions individuelles avec le Service des bénévoles
- numéro de téléphone accessible en permanence pour que les bénévoles fassent part de leurs questions, commentaires et préoccupations
- adresse électronique où les demandes seront traitées rapidement
- séances de rétroaction en groupe
- sondage-éclair anonyme

Tous les moyens susmentionnés n'auront peut-être pas la meilleure incidence s'ils sont administrés individuellement, mais combiner vos efforts et offrir plusieurs moyens de rétroaction incitera les bénévoles à partager leurs commentaires et leurs préoccupations de la manière qui leur convient le mieux. Sachez que certaines communautés préfèrent éviter la confrontation ou la critique directe—il vous faudra sans doute trouver des moyens de rassurer ces bénévoles que leurs avis sont valorisés et encouragés.

Comme indiqué ci-dessus, le temps représente l'un des facteurs les plus importants pour recevoir des commentaires et évaluer le rendement. Vous devrez vous assurer de donner une réponse aux problèmes de rendement et de formuler des compliments sans retard. Il peut être difficile d'adresser des compliments à une personne ou de relever des problèmes de rendement plusieurs semaines après la tenue de l'activité.

Si vous comptez sur les notes d'un superviseur, assurez-vous qu'il a bien pris note de la date limite pour vous transmettre sa réponse. Afin de simplifier le processus du signalement, créez un modèle de rapport que les superviseurs devraient remplir. Présentez dans les grandes lignes vos attentes quant au rapport et, pour vous assurer que les commentaires que vous recevrez seront utiles, il convient d'ajouter ce que vous désirez spécifiquement en matière de rétroaction (interaction entre un bénévole et des clients, comment ils se comportent au sein d'une équipe, etc.). Énumérer des exemples précis des raisons pour lesquelles une personne excelle dans un rôle est très important à la conception de nouvelles occasions pour les bénévoles. Cette rétroaction servira à faire correspondre les compétences et la personnalité des bénévoles aux rôles actuels que vous leur demanderez d'assumer ou à de nouveaux que vous comptez créer.

Vous pouvez recueillir autant de commentaires sur le rendement d'un bénévole que vous voulez, mais sans un processus simplifié, il n'y a pas vraiment de raison de le faire au départ. Investir dans un logiciel de gestion des bénévoles ou opter pour un logiciel gratuit peut vraiment faire une énorme différence pour votre organisme. Assurez-vous que le logiciel envisagé peut stocker la rétroaction sur le rendement et est muni d'autres fonctionnalités évidentes, comme la planification des quarts et l'organisation des ressources.

Recueillir des avis anonymes sur le point de vue d'un bénévole relativement au programme de bénévolat vous donnera une idée de l'expérience générale. Élaborez un sondage-éclair à faire remplir par le bénévole à la fin de son mandat pour vous doter des outils nécessaires au réexamen et à l'amélioration de vos efforts. Nous vous recommandons d'évaluer surtout les nouvelles initiatives que vous avez incorporées au programme afin de mesurer le degré d'efficacité de vos efforts envers les bénévoles. Les nuances subtiles peuvent être particulièrement importantes pour aider quelqu'un à se sentir bien accueilli et apprécié. Parlez à vos bénévoles, puis recueillez leurs commentaires et intégrez-les à vos processus et procédures.

Si vous comptez sur les superviseurs pour remettre le matériel de formation ou offrir une assistance sur place, il est crucial de demander l'avis des bénévoles sur la méthode de formation et l'assistance reçue pour vous assurer que leur niveau de satisfaction est uniforme au sein de votre organisme. Encore une fois, le temps est important dans la tenue de sondages sur la satisfaction. Le sondage doit être mené aussitôt que l'activité a pris fin ou le bénévole a terminé sa tâche afin de recevoir une rétroaction la plus précise.

Il est impossible d'être dans plusieurs endroits en même temps; par conséquent, garantir que la rétroaction sera donnée et recueillie par divers moyens sert à vous faire une idée globale de l'expérience de vos bénévoles.



Résolution des conflits

Lorsque vous travaillez avec différents types de personnalités et d'éthiques de travail, les conflits surviennent naturellement. Créez un milieu de travail plus propice à l'entente entre les parties en adoptant une méthode de gestion des conflits et en offrant une formation à vos employés et superviseurs, tout en suivant quelques astuces simples pour résoudre les problèmes.

Une excellente façon de réduire au minimum les conflits est d'en prévoir les sources et de prendre les dispositions nécessaires pour les résoudre immédiatement. Un excellent outil offert par *Volunteering Queensland inc.* met en évidence certains des problèmes qui pourraient survenir avec des bénévoles et la façon de les éviter :

Les problèmes de rendement des bénévoles se produisent le plus souvent lorsque :	Comment éviter cette situation :
Ce qui est attendu de la personne dans son travail manque de clarté	• Rédiger des descriptions de poste claires
La contribution des bénévoles n'est pas reconnue	• Utiliser des méthodes formelles et informelles de reconnaissance des bénévoles • Récompenser les bénévoles individuellement et collectivement
Les bénévoles ne savent pas quand ils n'accomplissent pas leur tâche comme ils le devraient	• Formuler des commentaires francs et périodiques • Procéder à des évaluations/examens périodiques du rendement
Il n'existe aucune possibilité de formation et de perfectionnement	• Offrir des séances de formation périodiques • Inviter des conférenciers pour débattre de divers sujets • Envisager d'aider les bénévoles à acquérir des compétences
Les gestionnaires ne prennent pas le temps d'écouter et de comprendre les besoins et les expériences particuliers et changeants des bénévoles	• Prendre le temps d'écouter les bénévoles • S'assurer que les bénévoles savent quel est le moment « propice » de s'adresser aux gestionnaires • Recueillir périodiquement une rétroaction sur divers aspects du programme
Une personne ne compose pas bien avec le changement ou ne s'y adapte pas bien	• Prévoir suffisamment de temps pour aviser les bénévoles des changements à venir • S'assurer que les bénévoles comprennent la nécessité du changement • Soutenir et encourager les bénévoles
Une personne n'a pas les connaissances ou les compétences nécessaires pour accomplir le travail	• Rédiger des descriptions de poste claires, ainsi que des processus de sélection et de demande cohérents • Envisager le recours à des bénévoles « qualifiés » ou « professionnels »
Les ressources ou le matériel nécessaires pour accomplir le travail manquent	• N'attribuer un rôle aux bénévoles que si vous en avez les ressources nécessaires



Gilad Cohen



Christian Peña

C'est un fait : peu de gens aiment les conflits. En fournissant des conseils sur la façon d'aborder un conflit qui pourrait survenir, vous vous assurez que les bénévoles et le personnel pourront le résoudre efficacement et s'en aller le cœur léger. Voici quelques conseils courants sur la façon d'aborder un conflit :

- Si les esprits s'échauffent, prenez du recul et éloignez-vous jusqu'à ce que vous ayez retrouvé votre calme. Laissez vos émotions de côté durant la discussion.
- Assurez-vous de garder un contact visuel. Vous ne devez pas paraître distrait ou indifférent à la discussion.
- Mettez l'accent sur le problème avec le comportement; ne vous attaquez pas à la personne. Présentez les détails du problème et comment celui-ci a influé sur vous ou l'avancement de la tâche.
- Communiquez vos sentiments clairement et calmement; ne faites aucun reproche aux personnes concernées.
- Une personne ne devrait pas avoir raison ou tort. Tout le monde devrait quitter la discussion en ayant l'impression d'y avoir contribué; trouvez donc une solution ensemble. Lorsque les besoins d'une seule personne sont comblés, le problème n'est pas résolu.
- Écoutez l'autre personne sans l'interrompre. Souvent, les gens ont simplement besoin d'un peu de temps pour se défouler et sont heureux d'être écoutés.
- Répétez les principaux points formulés par l'autre personne pour qu'elle sache que vous l'avez écoutée.
- Ne tirez jamais de conclusions hâtives. Attendez d'avoir écouté les deux versions du récit pour proposer une solution.
- Remerciez l'autre personne concernée. Vous ne devez pas mettre fin à la discussion en laissant une des personnes partir en trombe. Prenez le temps de désamorcer la situation et remerciez sincèrement les personnes d'avoir exposé leurs doléances.

De nombreuses personnes sont informées sur la résolution des conflits et connaissent la plupart des conseils susmentionnés lorsqu'elles affrontent un problème. Préparez quelques situations concrètes qui pourraient survenir dans votre organisme, puis passez-les en revue avec vos employés et superviseurs pour voir comment ils appliqueraient les conseils susmentionnés aux différents problèmes.

FIDÉLISATION ET RÉCOMPENSES

Fidélisation

La fidélisation des bénévoles est une partie essentielle de chaque organisme bénévole. Faire revenir des bénévoles année après année construit une mémoire institutionnelle, c'est-à-dire que la gestion des bénévoles peut changer au fil des saisons, mais les bénévoles expérimentés continuent d'aider l'organisme à atteindre ses objectifs. Ce sont ces bénévoles qui se rallient à la mission et aux valeurs de l'organisme et font du bouche-à-oreille un important outil de marketing. Quant à la diversité, les bénévoles doivent vraiment sentir qu'ils peuvent être eux-mêmes dans votre organisme, tout en soutenant la mission globale de l'organisme. Comme mentionné dans les parties précédentes du présent manuel, si vous traitez vos bénévoles bien et avec respect, le recrutement et la fidélisation augmenteront.

Les manières évidentes de bien traiter vos bénévoles sont les avantages (plus de détails ci-dessous), mais il existe d'autres moyens de fidélisation qui serviront en fin de compte l'intérêt de votre organisme ainsi que vos objectifs de fidélisation des bénévoles. Un moyen facile de faire revenir vos bénévoles est la communication continue. Que ce soit sous la forme d'une infolettre mensuelle ou des plateformes des médias sociaux, mettant en évidence les nouveaux projets, initiatives ou activités générales au sein de votre organisme, communiquer avec vos bénévoles renforcera leur intérêt et les poussera à s'investir davantage dans ce que vous faites. Le maintien de la mobilisation en basse saison peut être sûrement difficile, mais des façons amusantes de faire participer les bénévoles – comme tenir des concours dont le prix est un billet à un spectacle organisé par un organisme partenaire, les encourager à faire part de leurs témoignages par des mots ou des photos sur Facebook, ou promouvoir d'autres possibilités de bénévolat – vous garderont dans leurs esprits.

Faire participer vos bénévoles actuels à l'exploitation générale du programme de bénévolat leur donnera le sentiment d'être des « initiés » et, en fin de compte, accroîtra la capacité de l'équipe de gestion des bénévoles en axant davantage ses efforts sur l'atteinte des objectifs du programme de bénévolat. Que ce soit en participant à la distribution du matériel promotionnel pour le recrutement, en répondant aux questions fondamentales lors de l'inscription aux séances d'orientation ou en aidant dans la saisie de données à des fins de planification, permettre à un bénévole de sentir qu'il fait partie de l'équipe renforce son rapport avec l'organisme.

À présent, prenez du recul et examinez le programme de bénévolat de votre organisme. Offre-t-il des occasions de direction pour les bénévoles? Ont-ils des possibilités de s'épanouir au sein de votre organisme? Comprend-il des rôles pour les bénévoles possédant certaines compétences particulières? Comme le monde du bénévolat se tourne actuellement vers l'optimisation des compétences des bénévoles au sein de l'organisme, la gestion des bénévoles doit proposer aux bénévoles des rôles leur permettant d'appliquer leurs compétences et expériences.

Une excellente façon de commencer le processus consiste à créer des rôles de supervision au sein de votre équipe de bénévoles. Qu'il s'agisse de rôles de chef d'équipe, de superviseur de quart ou de chef de projet, donnez à vos bénévoles expérimentés l'occasion de devenir des dirigeants pour leur permettre de se sentir valorisés et à vos nouveaux bénévoles de faire l'expérience du mentorat par les pairs. Même si vous faites de votre mieux pour préparer et former les nouveaux bénévoles, la plupart des tâches sont apprises en travaillant avec un superviseur de quart. Il s'agit juste d'une façon de mettre en œuvre une stratégie de mobilisation fondée sur les compétences.

Dans un document de travail sur la stratégie, Bénévoles Canada définit la stratégie de mobilisation fondée sur les compétences comme une qui met l'accent sur le repérage des compétences exigées pour réaliser des projets ou exécuter des tâches découlant de la mission de l'organisme, puis sur le recrutement des personnes ayant ces compétences ou ces domaines d'expertise.

Ces types d'occasions exigent que l'optique passe du recrutement généralisé au plus spécifique, comme le ciblage des écoles de métiers ou écoles d'études commerciales. Au nombre des bienfaits de mobiliser des bénévoles qualifiés sur le plan professionnel ou ayant des compétences particulières, citons :

- Accroître la capacité organisationnelle
- Se doter de compétences spécialisées
- Améliorer la capacité à long terme (transfert des connaissances aux autres membres du personnel)
- Augmenter le nombre des bénévoles
- Augmenter la visibilité (expériences positives = bouche-à-oreille plus efficace)
- Améliorer la prestation de la mission (achèvement des projets en recourant au minimum au personnel rémunéré)
- Accroître l'incidence (nouvelles façons d'inciter les gens à penser différemment)
- Augmenter les salaires actuels (diminuer le nombre d'employés rémunérés pour pouvoir proposer des salaires raisonnables au reste du personnel)

L'évaluation de vos besoins particuliers en discutant avec votre personnel vous permettra de déterminer les projets qui pourraient utiliser certaines compétences. Plus votre projet est concret, c'est-à-dire doté d'un objectif précis, de tâches et de délais clairs, plus vous aurez de chances d'attirer les bons bénévoles pour le travail demandé. Même si cela demande des efforts de planification et de collaboration plus importants avec votre personnel afin de préciser les attentes et les résultats, la valeur pour le bénévole concerné et votre organisme est considérable.

Récompenses

Certaines personnes ont du mal à comprendre pourquoi quelqu'un donnerait de son temps à un organisme sans rien obtenir en contrepartie. En fait, l'altruisme est l'une des principales raisons pour lesquelles les gens se portent bénévoles. En général, les bénévoles souhaitent contribuer à leur communauté et soutenir sans réserve la mission et les objectifs de l'organisme. Comprendre pourquoi les gens se portent bénévoles dans votre organisme est le premier pas vers la conception d'un programme de récompenses que vos bénévoles apprécieront.

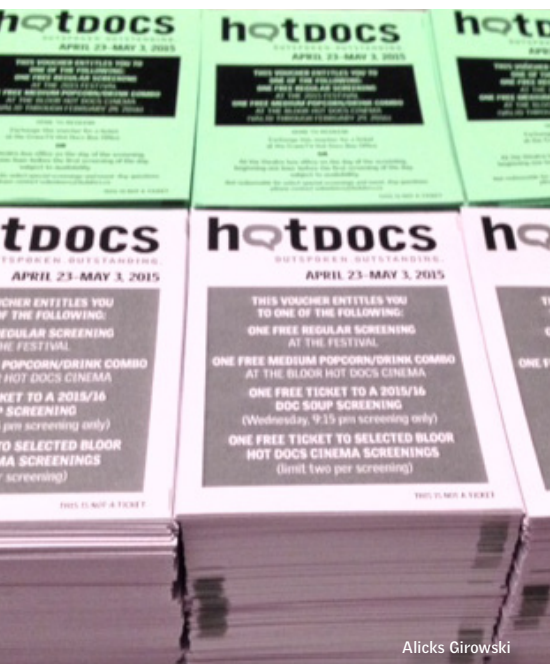
Si votre source de recrutement la plus importante est le festival lui-même, récompenser vos bénévoles pour leur temps par des billets d'entrée au festival en question est la forme la plus prisée de récompense, selon le sondage effectué en mars dernier (figure 3). La plupart des bénévoles consacrent du temps à votre organisme parce qu'ils appuient ce que vous faites, alors, évidemment, leur donner accès à votre programmation fera merveille. S'il n'est pas possible d'offrir des billets à toutes les personnes qui aident à tenir le festival en raison d'une capacité limitée, envisagez de faire un tirage des billets ou de les attribuer par voie de concours. Si votre organisme a adopté un système d'adhésion en vigueur, offrir à vos bénévoles une adhésion à tarif réduit est aussi une excellente façon de les fidéliser tout au long de l'année et de les inclure automatiquement dans la communauté des mécènes. Les bénévoles qui font l'expérience de votre programme feront certainement part de leur expérience aux membres de leurs familles et à leurs amis, vous offrant ainsi un autre moyen d'augmenter l'incalculable marketing du bouche-à-oreille, en particulier dans les différentes communautés.

Les organismes ne peuvent pas tous se permettre d'offrir des billets à leur activité aux bénévoles qui y consacrent de temps; par conséquent, créer des occasions de perfectionnement professionnel est une excellente façon de rehausser les avantages que vous proposez déjà. Déterminez quels professionnels au sein de votre organisme pourraient animer un atelier pour les bénévoles sur les différents aspects de votre organisme, comme les stratégies de marketing ou la planification et la production événementielles. Pour développer cette idée, sortez des sentiers battus : présentez vos bénévoles à des professionnels d'organismes animés par des idées similaires lors d'une soirée de réseautage. La soirée nécessite des efforts de planification supplémentaires, mais vos bénévoles seront très heureux de pouvoir faire la connaissance des représentants d'organismes similaires et vos relations auprès des partenaires communautaires permettront à vos bénévoles de mettre un pied dans la porte. Toutefois, ne vous limitez pas au perfectionnement professionnel. Pensez à des idées favorisant aussi l'épanouissement personnel, comme les compétences en présentation et les outils de gestion des projets. Les gens se portent bénévoles pour s'épanouir personnellement et professionnellement, et tout ce que vous pourrez faire à cet effet sera apprécié. Cet aspect peut être particulièrement important pour les personnes des communautés d'immigrants qui cherchent à s'établir sur le marché du travail canadien.

Certains bénévoles aiment ajouter leur expérience sur leur CV afin d'augmenter leur expérience dans un domaine qu'ils jugent intéressant. Leur fournir des lettres de recommandation lorsque c'est possible représente un grand avantage. Rédigez un modèle de lettre de sorte que si une demande est faite, vous n'avez qu'à ajouter le nombre d'heures fournies par le bénévole, ainsi que tout commentaire se rapportant à son rendement. Il s'agit d'une raison de plus pour laquelle il est important de consigner la rétroaction; cela vous permettra d'ajouter une touche personnelle à la lettre en indiquant au bénévole que vous respectez le travail qu'il a effectué pour votre organisme.

Un autre facteur incitant les gens à être acquis à la cause d'un organisme est la possibilité de rencontrer de nouvelles personnes et de vivre quelque chose de nouveau. L'organisation d'une fête de reconnaissance des membres du personnel et des bénévoles leur donne l'occasion de s'amuser dans un cadre social. C'est un moment pour se réunir et célébrer le travail assidu investi dans votre organisme, mais aussi pour nouer de nouvelles amitiés avec les autres bénévoles et membres du personnel. Commencez à réfléchir au plus tôt à des aspects comme le lieu de rencontre, les collations et les divertissements; vous aurez ainsi suffisamment de temps pour penser à des parrains ou des partenaires potentiels ou à l'espace afin de respecter votre budget. De petites fêtes tenues tout au long de l'année sont aussi une excellente façon de garder vos bénévoles mobilisés et de leur permettre de se sentir valorisés. Si votre organisme travaille avec divers groupes de bénévoles affectés à un projet ou un service particulier, les manifestations sociales plus petites pourraient alors être le moyen idéal de leur témoigner votre reconnaissance. Assistez à une sortie gratuite organisée par un organisme animé des mêmes idées en tant que groupe, ou prévoyez un pique-nique en plein air. N'oubliez pas d'envisager l'accessibilité du lieu et d'éviter les fêtes religieuses.

Vous pouvez témoigner votre reconnaissance autrement que par une fête, des billets gratuits ou des ateliers. Vous pouvez exprimer votre gratitude à vos bénévoles tous les jours en les remerciant, en répondant rapidement à leurs demandes d'informations par courriel ou téléphone, ou en prévoyant un moment pour faire le point avec eux. L'énergie et l'attitude que vous manifestez tous les jours dans votre travail se reflètent sur vos bénévoles et se propagent à toute l'équipe. S'il est vrai que la planification d'avantages, de fêtes et d'activités sont d'excellents moyens de remercier les bénévoles, les traiter positivement est souvent la meilleure façon de leur témoigner votre reconnaissance.



Alicks Girowski



Alicks Girowski

INSPIRATION

Les citations suivantes sont extraites du sondage mené auprès des bénévoles en mars 2015 en réponse à la question: « Si vous étiez un gestionnaire de bénévoles, quelle serait la seule chose que vous aimeriez offrir dans votre programme de bénévolat? »

Transport gratuit (jetons de transport public) pour aider les bénévoles à se rendre à leurs quarts.

Des occasions d'améliorer certaines compétences pour faciliter le perfectionnement professionnel et un bilan post-festival à des fins de réseautage et de rétroaction individuelle.

De bonnes séances de formation qui abordent à la fois ce qui est nécessaire à chaque poste de bénévole et quelques allocutions du type TED pour nous inspirer ou nous informer d'une manière qui nous touchera en tant que personnes.

La possibilité de fournir plus de commentaires lors de réunions ou de groupes de discussion.

Un programme efficace de réseautage pour permettre aux bénévoles de nouer des relations et de se parler.

Le perfectionnement des compétences et un pont vers les possibilités d'emploi, soit au sein du même organisme, soit en mettant les bénévoles en rapport avec un réseau de pairs.

Je crois fermement au pouvoir de l'éducation. Si j'étais un gestionnaire de bénévoles, j'aimerais organiser des conférences et des ateliers pour les bénévoles, animés par des conférenciers intéressants et offrant aux participants des possibilités de réseautage. Je crois que le bénévolat est une expérience d'apprentissage précieuse, qui permet de rencontrer de nouvelles personnes et d'être mis au défi dans de nouvelles situations.

Des occasions à divers niveaux d'engagement—des postes à court et à long termes, ainsi qu'un perfectionnement potentiel pour les personnes qui souhaitent contribuer davantage en espérant un jour se joindre à l'organisme dans un rôle rémunéré.

Une présentation ou une vidéo sur la façon dont mon bénévolat aide la société directement.

Si j'étais un gestionnaire de bénévoles, j'aimerais créer des occasions permettant aux personnes de devenir des dirigeants et de lancer leurs propres initiatives pour soutenir la cause de l'organisme. Cela pourrait signifier l'organisation périodique de rencontres au cours desquelles les bénévoles échangeraient des idées sur de nouvelles façons de soutenir la cause de l'organisme et, selon les résultats de ces rencontres, mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour concrétiser ces idées.

Un solide système de soutien aux bénévoles. Je sais qu'il s'agit bien plus qu'une seule chose. Mais, vraiment, les postes de bénévole auxquels je reviens sont ceux où je me suis senti le plus soutenu, soit en raison d'une relation personnelle avec un organisateur ou d'autres bénévoles, soit parce que je sentais que j'étais bien formé et avais un superviseur compétent vers qui me tourner.

RESSOURCES

- Access Ontario. *AODA Training & Consulting*. <http://accessontario.com/>
- ASHTON, S. et al. *Building Caring Communities: The Contributions of Immigrant Volunteers*. Community Volunteer Connections, 2006.
- BUSSELL, H. et D. FORBES. *The Volunteer Life Cycle: A Marketing Model for Volunteering*. Middleborough, School of Business and Management, University of Teesside, 2003.
- Dalhousie University College of Continuing Education. *A Guide to Successful Board Recruitment*. Halifax, Dalhousie University College of Continuing Education, 2013.
- Dalhousie University College of Continuing Education. *Your Board's Recruitment Package*. Halifax, Dalhousie University College of Continuing Education, 2013.
- DEAZELEY, Beth. *Effective Director Orientation*. Toronto, Imagine Canada, 2009.
- HENDRIE, B. *Festival Volunteer Programs: Best Practices and Planning Manual*. Toronto, Hot Docs Canadian International Documentary Festival, 2003.
- Idealist on Campus. *Recruiting Volunteers: A Total Approach*. Austin, Service Leaders, RGK Center for Philanthropy and Community Service at the LBJ School of Public Affairs, The University of Texas, 2009.
- Imagine Canada. *Greater than the Sum of our Parts*. Toronto, Imagine Canada, 2006.
- LIPP, J. *The Complete Idiot's Guide to Recruiting and Managing Volunteers*. Alpha, 2009.
- LYNCH, R. et S. McCurley. *Essential Volunteer Management*. Heritage Arts Press, 1989.
- MARTANA, A. et P. SPEEVAK SLADOWSKI. *Skills-based Volunteer Engagement: Discussion Paper*. Ottawa, Volunteer Canada, 2010.
- MURRAY, Vic. *The Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada, deuxième édition*. Lexis Nexis Canada inc., 2009.
- Nonprofit Hub. *Ultimate Guide to Social Media*. Nonprofit Hub Foundation. <http://www.nonprofithub.org/reboot/>
- Statistique Canada. *Enquête sociale générale : dons, bénévolat, participation*, 2013.
- Bénévoles Canada et Manuvie. *Comblant les lacunes*. Ottawa, Bénévoles Canada, 2010.
- Bénévoles Canada. *Code canadien du bénévolat*. Ottawa, Bénévoles Canada, 2007.
- Volunteer Queensland inc. *Problems with Volunteers Tool*. <http://www.volunteeringqld.org.au/web/index.php/resources/menu/resource-central/volunteer-management>
- ZARINPOUSH, F., BARR, C. et J. MORETON. *Managers of Volunteers: A Profile of the Profession*. Toronto, Imagine Canada, 2003.