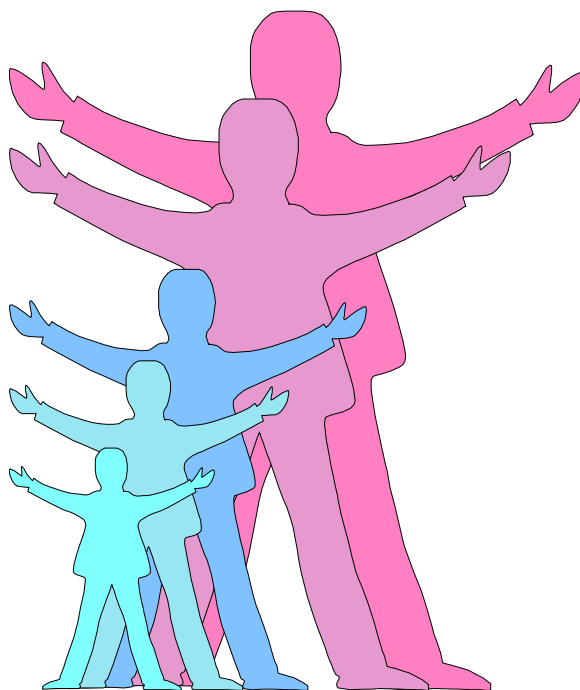

LA GESTION ET L'ENCADREMENT DES BÉNÉVOLES



Bonjour !

Bienvenue à l'atelier :

« La gestion et l'encadrement de bénévoles »

Cet atelier a pour but de vous familiariser avec divers éléments de base liés à la gestion et à l'encadrement de bénévoles.

Cet atelier, qui favorise le développement de groupes bénévoles, vous est offert afin de renforcer les habiletés de bénévolat au sein de votre organisme ou de votre groupe.

Nous vous offrons cet appui afin d'ajouter quelques éléments à vos connaissances déjà acquises.

Nous vous encourageons à poser des questions à n'importe quel moment durant l'atelier.

Nous espérons que cet atelier vous servira de guide et que vous pourrez l'utiliser, dans l'avenir, en tant que référence dans votre organisme.

Bonne lecture !

La gestion et l'encadrement des bénévoles

Introduction

La réussite d'un organisme sans but lucratif dépendra de la qualité de ses ressources humaines - ses bénévoles.

Pour être efficace et mener à terme sa mission, il doit mettre en place un système de gestion des bénévoles. Celui-ci comporte plusieurs éléments :

- ☺ Un processus d'évaluation des besoins en ressources humaines - de combien de bénévoles avons-nous besoin ? Quelles habiletés devraient-ils posséder ?;
- ☺ Un programme de recrutement des bénévoles;
- ☺ Une description précise des tâches en vue d'affecter les bénévoles de façon agencée aux besoins;
- ☺ Un programme de formation destiné à ces travailleurs;
- ☺ Un programme d'orientation et d'intégration des nouveaux venus;
- ☺ Une diversité de techniques, d'évènements et de programmes pour maintenir leur intérêt;
- ☺ Un programme de reconnaissance de leurs réalisations.

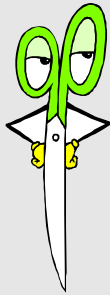
En procédant systématiquement à une gestion planifiée et efficace des bénévoles, l'on contribuera à la réussite de l'organisme à long terme.



ÉVALUATION

La première étape de tout système de gestion efficace des bénévoles est l'évaluation des besoins de l'organisme en ressources humaines. Elle établit un lien entre la mission et les buts de l'organisme et ces besoins en ressources humaines.

Cet inventaire doit répondre à une question fondamentale :



De combien et de quels types de bénévoles avons-nous besoin pour mener à bien notre mission ?

Une évaluation efficace répondra, de façon positive, aux questions suivantes :

- Avons-nous un énoncé de mission qui encadre nos activités ?
- Nous sommes-nous interrogés sur les valeurs de notre organisme ?
- Avons-nous traduit notre plan d'action en responsabilités précises ?
- Avons-nous inventorié nos besoins en ressources humaines en conformité avec ce plan d'action et ces priorités ?
- Avons-nous illustré ces besoins en ressources humaines en descriptions de tâches ?
- Avons-nous fourni aux responsables du programme de recrutement de l'organisme l'information concernant l'expérience, la connaissance, les habiletés requises des bénévoles affectés à ces tâches ?

RECRUTEMENT

L'étape suivante d'un système de gestion des bénévoles relève du recrutement.

Si l'organisme manque de bénévoles, il risque de devoir réduire le nombre de ses programmes ou d'en annuler certains.

Un programme de recrutement vise à trouver les bonnes personnes pour réaliser les activités de l'organisme.

Il est important que l'organisme délègue la responsabilité de son programme de recrutement à un particulier ou à un comité soigneusement sélectionné.



En général, ce groupe doit déterminer les besoins en ressources humaines de l'organisme, préciser les descriptions de tâches des bénévoles requis, les dénicher et élaborer une stratégie de recrutement.

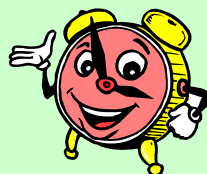
Le recrutement de bénévoles pour une tâche donnée devrait être réalisé selon les étapes suivantes :

- J préparer une description des tâches pour le travail à accomplir; celle-ci devrait indiquer le temps requis pour l'exécuter;
- J souligner les avantages que pourrait en retirer un bénévole;
- J identifier les gens possédant les habiletés recherchées;
- J s'assurer de l'engagement du bénévole envers son travail.

Le recrutement des bénévoles peut s'effectuer directement ou indirectement. Le recrutement direct se réalise généralement au moyen de relations interpersonnelles. Le recruteur établissant le contact devrait :

1. indiquer immédiatement l'objet de sa visite;
2. définir la nature et la mission de l'organisme;
3. expliquer pourquoi cette personne est perçue comme un bénévole potentiel;
4. décrire le travail et les attentes à l'égard du bénévole;
5. indiquer les avantages et les gratifications que le bénévole pourrait en retirer;
6. souligner l'appui et la formation à sa disposition;
7. obtenir un engagement.

SAVIEZ-VOUS QUE.....

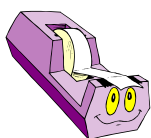


L'enquête nationale sur l'activité bénévole entreprise en 1987 par le Secrétariat d'État révèle que 65 % des bénévoles œuvrant au sein des organismes sportifs ou de loisirs étaient bénévoles parce que quelqu'un le leur avait demandé.

Le contact personnel est de loin la méthode la plus fructueuse pour recruter des bénévoles. De plus, 29 % des gens interrogés avaient participé au recrutement d'autres bénévoles. Un organisme doublerait ses effectifs si chaque membre recrutait un seul autre bénévole.

Le recrutement indirect est impersonnel. La communication se fait de façon interposée. Les techniques les plus communément employées sont :

- ☺ les médias (ex. journaux, communiqués de presse, annonces radiophoniques, messages télévisés, etc.);
- ☺ les évènements spéciaux (ex. comptoirs, kiosques, présentoirs, etc.)
- ☺ les publications (ex. bulletins, dépliants, affiches, babillards, etc.).



Un programme de recrutement devrait comprendre plusieurs techniques selon le profil recherché. Celles-ci favorisent un effort de recrutement constant et un renouvellement de ses bénévoles. Tous les gens en poste devraient endosser, dans une certaine mesure, une obligation de recruter activement d'autres bénévoles pour l'organisme.

Exemple d'annonce pour journaux, bulletins

Nous avons besoin de vous.....

Le comité culturel de Plage Albert est un organisme qui a comme but de valoriser et d'encourager les activités culturelles francophone dans la communauté de Plage Albert.

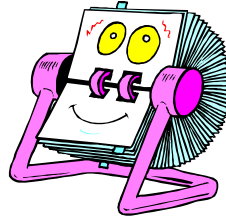
Le comité est présentement à la recherche de bénévoles dynamiques qui pourraient offrir l'équivalent de deux jours par mois de travail avec une équipe de bénévoles. Nous avons besoin de vos idées et de votre créativité afin de faire grandir notre communauté sur le plan culturel.

Nous offrons de la formation de bénévoles dans tous les domaines, soit un à un, ou par l'entremise d'ateliers offerts par le Réseau communautaire, ainsi que des avantages pour bénévoles (goûters, trousse de soins du bénévole, garderie payée, etc.)

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Christine au 325-2000.

DESCRIPTION DE POSTE ET AFFECTATION

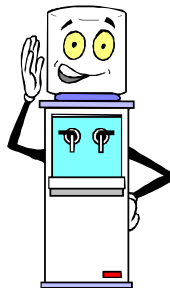
Les descriptions de poste sont importantes pour l'organisme. Elles définissent les responsabilités de travail, suggèrent la formation requise, établissent les critères d'évaluation et facilitent le recrutement et l'affectation des bénévoles.



Saviez-vous que....

Peu d'organismes embaucheraient un employé sans description de tâches, alors que c'est souvent le cas pour les bénévoles.

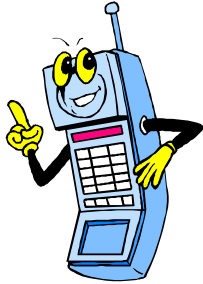
Il s'agit là d'une attitude qui sous-estime l'importance des bénévoles. Cette attitude doit disparaître si les organismes veulent faire un usage efficace de leurs ressources humaines.



Être capable de revoir en détail les exigences du travail ou de la tâche aidera le bénévole éventuel à prendre une décision mieux informée. La description de poste devrait inclure :

- ≈ le titre du poste;
- ≈ la description des tâches requises à l'extérieur du travail;
- ≈ les fonctions et l'autorité du poste;
- ≈ le temps nécessaire à son exécution;
- ≈ le surveillant du poste/supérieur immédiat.

Affectation de bénévoles



Le bénévole est souvent recruté sur une base trop générale plutôt que pour un travail spécifique. Le bénévole doit être intégré à l'organisme de façon pertinente. Cette affectation requiert une attention particulière. Les directives suivantes devraient être prises en considération :

- i. harmoniser l'expérience et les habiletés du bénévole aux exigences du poste;
- ii. utiliser les directives énumérées à la section de recrutement lors de l'entrevue initiale avec le bénévole;
- iii. affecter les bénévoles à des postes pour lesquels ils ont les compétences requises ainsi que de l'intérêt;
- iv. s'assurer que le travail présente un certain défi pour le bénévole.

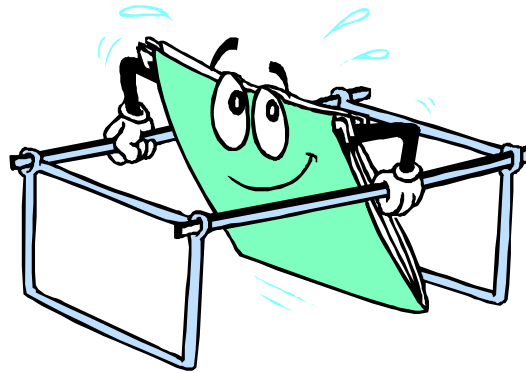


Saviez-vous que....

Si l'affectation des ressources bénévoles est effectuée avec soin et suit ces directives, le bénévole et l'organisme y gagneront tous les deux.

ENCADREMENT ET FORMATION

Des sessions d'orientation devraient être tenues pour familiariser les nouveaux bénévoles avec l'organisme et le travail auquel ils sont assignés.



L'encadrement devrait s'amorcer au premier contact et se poursuivre jusqu'à ce que les bénévoles effectuent efficacement leurs tâches. Le programme d'encadrement devrait comporter :

- ☒ un accueil enthousiaste des nouveaux bénévoles;
- ☒ une information complète concernant l'organisme
 - ses antécédents
 - sa mission, ses valeurs et ses buts
 - sa structure, ses statuts et ses règlements
 - ses programmes et ses activités
 - sa situation financière
 - ses politiques et ses lignes directrices

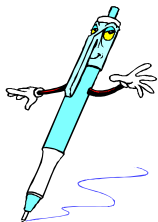
-
- ∃ une description claire des attentes à l'égard des bénévoles;
 - ∃ une occasion de répondre aux questions et aux préoccupations des bénévoles et de négocier leur niveau de participation.



Systeme de parrainage

****** Une technique d'orientation efficace consiste à établir un système de parrainage. Chaque nouveau bénévole est lié à un parrain qui est un bénévole aguerri. Cette technique permet au nouveau bénévole de se renseigner constamment sur l'organisme ou le travail qui lui est dévolu.

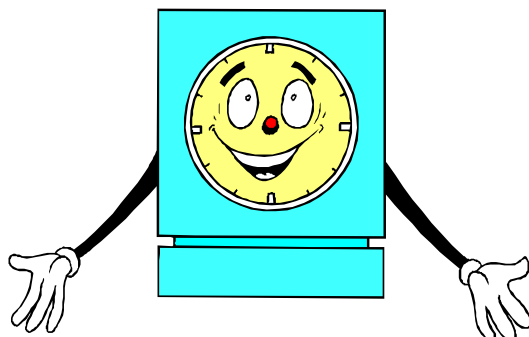
Formation



Même avec une sélection soigneuse des bénévoles et un programme d'encadrement élaboré, il convient d'offrir un soutien au bénévole.

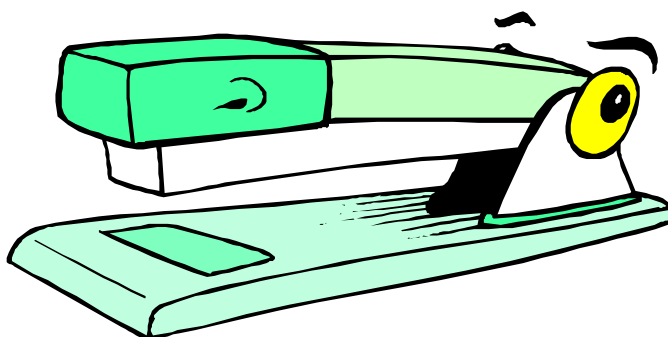
Cet appui peut prendre la forme d'un programme de formation complet. Le rôle de ce programme consiste à perfectionner les habiletés de travail des bénévoles et leur capacité d'assumer leurs responsabilités. Un programme de formation efficace se révèle une motivation important pour les bénévoles.

MAINTIEN ET RECONNAISSANCE



Si un organisme veut retenir les services de ses bénévoles, il doit leur témoigner de la reconnaissance.

Cette reconnaissance n'est possible que si l'organisme connaît bien les motivations des bénévoles.



Les gens travaillent habituellement gracieusement pour satisfaire des besoins et des aspirations personnels.



Ils peuvent être de plusieurs ordres :

- * sentir que l'un fait partie d'un mouvement spécial ou important;
- * apprendre de nouvelles habiletés, relever des défis et se perfectionner;
- * mettre à contribution des talents et aptitudes;
- * donner un sens à sa vie;
- * obtenir une reconnaissance et profiter d'un statut social;
- * exercer un pouvoir et un contrôle;
- * servir la communauté ou la société en général;
- * développer un sens de l'autonomie;

Le meilleur moyen de garder des bénévoles consiste à inventorier les besoins qui les motivent et à créer des occasions de les satisfaire. Par exemple :

- μ Si les motivations résident dans les relations interpersonnelles, l'organisme devrait favoriser les occasions de rencontres à caractère social. Les réunions et les activités, par exemple, devraient laisser place à l'échange informel.
- μ Si les motivations se situent davantage au niveau de la croissance personnelle, le bénévole doit avoir l'occasion d'acquérir de nouvelles habiletés et d'accepter des responsabilités additionnelles. La formation devrait être offerte et l'organisme devrait envisager des possibilités d'avancement.
- μ Si, par ailleurs, les motivations concernent la reconnaissance ou le statut social, les bénévoles devraient recevoir des marques de gratitude démontrant qu'ils contribuent de façon

significative à l'organisme. Cette reconnaissance peut inclure :

- i. des remerciements publics, personnels ou des lettres d'appréciation;
- ii. des communiqués de presse;
- iii. une reconnaissance dans les rapports;
- iv. des témoignages à l'égard des années de service;
- v. des soupers ou des évènements visant à souligner leur contribution.



Il est important, en recrutant et en affectant les bénévoles, qu'il y ait une affinité entre leurs besoins et ceux de l'organisme.

Recruter un bénévole dont les besoins personnels ne peuvent être satisfaits par l'organisme ou lui attribuer un travail qui ne réponde pas à ses besoins mènera à une frustration, à un mécontentement engendrant un sentiment d'échec personnel pour le bénévole et sera une source d'inefficacité pour l'organisme.

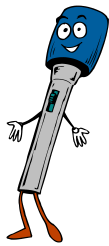
Un autre élément important de rétention des bénévoles est l'habileté de l'organisme à les encadrer. Un programme adéquat de supervision améliore l'efficacité des bénévoles.

Un surveillant devrait rencontrer régulièrement les bénévoles pour leur communiquer :

- ✦ l'information sur les nouveaux développements au sein de l'organisme;

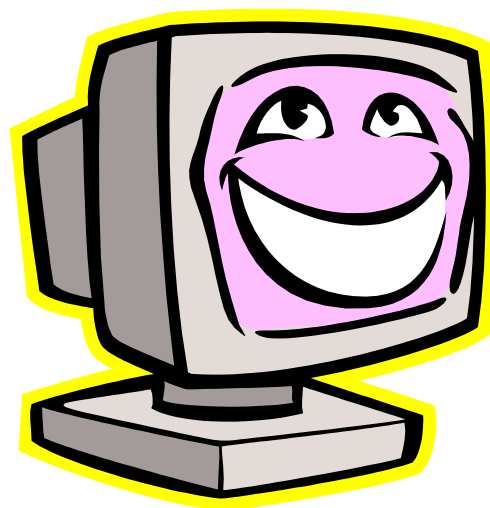
-
- ✓ le progrès concernant les tâches dévolues;
 - ✓ les réalisations accomplies;
 - ✓ les problèmes survenus et les façons de les résoudre;
 - ✓ leurs sentiments à l'égard du travail réalisé;
 - ✓ la formation d'appoint.

Résumé



Le système de gestion des bénévoles de l'organisme devrait permettre aux bénévoles d'évoluer avec l'organisme. Les bénévoles perdront de l'intérêt et se retireront s'ils ont été mal recrutés, affectés au mauvais poste, formés et reconnus de façon inadéquate.

L'organisme doit toujours être conscient qu'une partie de sa réussite dépend de l'efficacité de son système de gestion des bénévoles.



CINQ PHASES DE GESTION DES BÉNÉVOLES

1. Évaluation

- Que voulons-nous faire ?
- Comment le ferons-nous ?
- Qui est disposé à le faire ? De qui avons-nous besoin ?

2. Recrutement

- Où trouverons-nous des bénévoles ?
- Comment les recruterons-nous ?
- Qui s'en occupera ?

3. Placement

- Comment pouvons-nous harmoniser les aspirations et les habiletés des bénévoles à nos besoins ?
- Qui rédigera la description de tâches ?

4. Formation

- Quel encadrement donnons-nous aux nouveaux bénévoles ?
- Quels sont les besoins de formation de nos bénévoles ?
- Quelle formation s'avère la plus rentable pour nous ?

5. Reconnaissance

- Quels types de reconnaissance sont les mieux appropriés à nos bénévoles ?
- Quelles sont nos stratégies et nos activités visant à exprimer notre reconnaissance envers nos bénévoles ?

Source : Kent Consulting, 1986

Indices de réussite

Voici quelques indicateurs qui confirmeront un système efficace et positif de gestion des bénévoles :

- présence régulière des membres;
- fiabilité et ponctualité des bénévoles;
- intérêt et enthousiasme envers l'organisme;
- buts réalistes et présentant un défi;
- stabilité financière et image de marque positive de l'organisme.



Au sein de votre organisme	Oui	Quelquefois	Non
1. Découvrez-vous les capacités, les intérêts et les expériences de vos bénévoles ?			
2. Interviewez-vous les bénévoles avant qu'ils ne commencent ?			
3. Vous assurez-vous que vos bénévoles soient informés de l'orientation, des valeurs, des plans et des règlements de votre organisme ?			
4. Vous assurez-vous que les bénévoles aient une idée exacte du temps qu'ils devront consacrer à leur travail ?			
5. Vous assurez-vous que des descriptions de tâches existent ?			
6. Dispensez-vous une session d'orientation pour initier vos bénévoles ?			
7. Offrez-vous d'autres occasions d'épanouissement aux bénévoles ayant des aptitudes particulières mais que votre organisme ne peut mettre à contribution ?			
8. Vous assurez-vous que les attentes des bénévoles soient clarifiées ?			
9. Présentez-vous les nouveaux bénévoles aux dirigeants et aux autres bénévoles de l'organisme ?			
10. Expliquez-vous clairement la comptabilité et les méthodes de présentation des états financiers ?			



11. Vous assurez-vous qu'il y ait des bénévoles expérimentés à la disposition des nouveaux venus pour les aider ?			
12. Restez-vous en contact pour vous assurer que les bénévoles exécutent leur travail ?			
13. Encouragez-vous les bénévoles à assister à des conférences, des séminaires pour raffiner leurs connaissances ?			
14. Reconnaissez-vous formellement les bénévoles ?			
15. Vous assurez-vous que les bénévoles éprouvent un sentiment d'appartenance à l'égard de l'organisme ?			
16. Vous assurez-vous que les bénévoles soient pleinement informés des activités de l'organisme ?			
17. Veillez-vous à ce que les bénévoles ne se sentent pas obligés d'accepter le travail ?			