

LA GESTION DES ORGANISATIONS BÉNÉVOLES

Objectifs de l'atelier

- ▣ Échanger sur les principaux constats de l'étude relatifs à l'encadrement, à la formation, au soutien et à l'évaluation des bénévoles.
- ▣ Discuter du rôle et des responsabilités des gestionnaires et des responsables de bénévoles dans les organisations municipales et communautaires.
- ▣ Réagir aux recommandations du comité et aux nouvelles idées émises lors de l'atelier.
- ▣ S'entendre sur les recommandations de la plénière.

La parole sera à vous!

- ▣ Que pensez-vous des solutions présentées?
- ▣ Avez-vous de nouvelles solutions à proposer?
- ▣ Quelles solutions devrions-nous proposer en priorité?
- ▣ Quelles seraient les conséquences positives et négatives de nos choix pour les organisations et les bénévoles ?
- ▣ Qui devrait être porteur du dossier pour chacune des solutions retenues?

Quelques définitions

- ▣ Décideur : personne, au sein d'une organisation, prenant des décisions qui peuvent avoir des impacts sur le travail des bénévoles.
- ▣ Responsable de bénévoles : personne qui planifie et supervise le travail des bénévoles au sein d'une organisation. Elle peut être rémunérée ou non.
- ▣ Bénévole : personne qui donne librement et gratuitement de son temps pour assumer une tâche ou une responsabilité au sein d'une organisation formelle ou informelle.

Constats

▣ Sondage

- a) 140 organisations affirment avoir une personne responsable de leurs bénévoles, soit 85 % des répondants. De ce nombre, 62 % le font de façon bénévole.
- b) 76 % des organisations affirment que le temps qu'elles accordent en soutien à leurs bénévoles est suffisant.
- c) 60 % des organisations éprouvent des difficultés à retenir leurs bénévoles.

Constats

▣ Sondage (suite)

- d) Selon les répondants au sondage, les motifs évoqués lors du départ d'un bénévole sont : le manque de temps, l'âge , des problèmes de santé, les tâches à accomplir, etc.
- e) 35 % des organismes disent manquer de bénévoles pour bien accomplir leur mission.
- f) 35 % des organismes affirment revoir à la baisse leurs objectifs concernant les services, les activités ou les clientèles à desservir.

Constats

Groupes de discussion

- ▣ Concernant les organisations
- ▣ Les bénévoles sont des personnes généreuses de leur temps. Ce n'est pas nécessairement la lourdeur des tâches qui les décourage, mais davantage les conditions dans lesquelles ils doivent les accomplir.
- ▣ L'impression de ne pas avoir l'appui des dirigeants en place et l'absence de soutien technique concret minent la motivation des bénévoles.
- ▣ La mauvaise gestion et le manque d'encadrement sont des sources de démotivation pour les bénévoles et entraînent souvent un essoufflement des ressources.

Constats

Groupes de discussion (suite)

- ▣ Concernant les organisations (suite)
- ▣ Les bénévoles et les candidats bénévoles évitent les organisations mal gérées, qui manquent de transparence ou qui sont très hiérarchisées.
- ▣ Certains bénévoles veulent s'impliquer de façon plus ponctuelle. Par contre, les organisations ont besoin de bénévoles qui s'impliquent régulièrement afin d'assurer une continuité au sein de l'organisme.
- ▣ Les organisations qui ont une bonne notoriété attirent les aspirants bénévoles.

Constats

Groupes de discussion (suite)

- ▣ Concernant les municipalités
- ▣ Pour certains, les conseils municipaux auraient avantage à sonder les besoins des comités et de leurs bénévoles.
- ▣ Les élus, pour leur part, doivent composer avec des contraintes financières et matérielles.
- ▣ Il est donc essentiel que les différentes parties puissent connaître et comprendre les réalités de l'autre afin de mieux s'entendre.

Constats

Groupes de discussion (suite)

- ▣ Concernant les municipalités (suite)
- ▣ Les bénévoles qui œuvrent dans des organisations locales de façon autonome sur le territoire d'une municipalité, apprécieraient obtenir un plus grand soutien des autorités de leur ville.
- ▣ Le support attendu serait notamment pour formuler les demandes de subvention et les redditions de compte complexes.
- ▣ Il en est de même pour les permis exigés et les normes de sécurité à respecter.

Constats

Groupes de discussion (suite)

- ▣ Concernant les municipalités (suite)
- ▣ Les élus responsables devraient faire le lien entre les bénévoles d'une organisation et le conseil municipal.
- ▣ Quand une organisation locale est en lien avec la mission de sa municipalité, il est très important que les élus soient bien informés sur la mission, les activités et le rôle des bénévoles de cet organisme afin de bien les appuyer dans leur travail.

Constats

Groupes de discussion (suite)

- ▣ Concernant les municipalités (suite)
- ▣ Les élus qui siègent sur différents comités formés de bénévoles doivent être perçus comme des agents facilitateurs auprès des bénévoles qu'ils supportent.
- ▣ Ils ne doivent pas être perçus seulement comme les gardiens des deniers de la municipalité, au risque de véhiculer une image négative.

Constats

- ▣ Concernant l'encadrement des bénévoles
- ▣ Dans une organisation, les bénévoles aiment pouvoir s'identifier à une personne responsable qualifiée et accessible sur place.
- ▣ Cette personne pourra leur servir de référence en cas de difficulté ou pour obtenir des réponses à d'autres besoins.
- ▣ Les bénévoles apprécient que le responsable s'enquiert de leurs attentes, de leurs intérêts et de leurs disponibilités.

Constats

- ▣ Concernant l'encadrement des bénévoles (suite)
- ▣ Ils apprécient les rencontres régulières de l'équipe de bénévoles afin de vérifier comment s'est déroulée la journée ou l'activité et de pouvoir donner leurs commentaires et leurs idées pour améliorer leur travail.
- ▣ Ils apprécient recevoir régulièrement de l'information concernant le budget de l'organisation (l'organisation faisant ainsi preuve de transparence).
- ▣ Ils n'aiment pas se sentir délaissés à cause d'un manque de temps de leur responsable.
- ▣ Ils souhaitent se faire rembourser les frais engendrés pour accomplir leurs tâches.

Constats

Concernant la formation et le soutien

- ❑ Plusieurs bénévoles insistent sur l'importance d'offrir un minimum de formation aux nouveaux bénévoles d'une organisation.
- ❑ Toutefois, 76 % des responsables d'organisation ne croient pas que la formation soit nécessaire.
- ❑ Certains bénévoles ne sont pas nécessairement intéressés à recevoir de la formation.
- ❑ Deux visions s'opposent : les organisations croient que le temps accordé à la formation, au soutien et à l'encadrement de leur équipe de bénévoles est suffisant et, de l'autre côté, les bénévoles affirment en avoir davantage besoin.

Constats

Concernant la formation et le soutien (suite)

- ▣ Il est important de s'assurer que les membres des conseils d'administration aient les compétences nécessaires pour assumer leurs fonctions. Ils doivent recevoir la formation appropriée. Souvent, plusieurs apprennent *sur le tas*.

Constats

- ▣ Aspects positifs de la formation, de l'encadrement et du soutien
- ▣ Les bénévoles se sentent plus en confiance.
- ▣ Une formation sur les tâches à effectuer évite des inconvénients, permet de sécuriser les bénévoles et favorise une meilleure rétention.
- ▣ Les rôles doivent être bien définis au sein des organisations pour éviter les problèmes et les malentendus.

Constats

- ▣ Conséquences négatives du manque de formation
- ▣ Le manque de formation engendre du stress, des inquiétudes et souvent, le désengagement des bénévoles.
- ▣ Le manque de connaissances démotive les bénévoles. Ils ne savent pas comment intervenir, se sentent incompetents et ont l'impression de ne pas être utiles.

Constats

- ▣ Concernant l'évaluation
- ▣ Plusieurs trouvent que la notion d'évaluation des bénévoles est rebutante et très délicate à appliquer.
- ▣ Il est important que le responsable exprime clairement ses besoins et ses attentes envers les bénévoles.
- ▣ Par la suite, le responsable pourra effectuer un suivi et vérifier auprès des bénévoles comment s'est déroulé leur participation, avoir leur opinion et leur demander des suggestions afin d'améliorer le déroulement des activités.

Constats

- ▣ Concernant l'évaluation (suite)
- ▣ Lorsque les organisations sont davantage structurées et qu'une personne est attitrée aux bénévoles, l'évaluation peut se faire sous forme de rencontre avec le bénévole afin de voir comment il vit son expérience, quels sont ses besoins, ses attentes, etc.
- ▣ Dans les petites organisations, la notion d'évaluation semble absente.

Constats

- ▣ Concernant le rôle du responsable ou du décideur
- ▣ Les responsables de bénévoles et les décideurs sont sensibles aux éléments qui peuvent démotiver leur équipe de bénévoles.
- ▣ Les responsables sont souvent pris dans un rythme de travail effréné et doivent composer avec des contraintes financières, matérielles et humaines qui ont des effets sur la gestion, le rendement et la motivation de leur équipe de bénévoles.
- ▣ La méconnaissance de la réalité des conditions dans laquelle les bénévoles évoluent est un élément qui a des impacts majeurs sur la motivation et l'efficacité des bénévoles.

Constats

- ▣ Rôle du responsable de bénévoles ou du décideur (suite)
- ▣ Certains responsables de bénévoles ne possèdent pas toutes les compétences pour assumer leurs fonctions.
- ▣ Du côté des responsables de bénévoles, plusieurs héritent du poste sans recevoir de formation au préalable, sans pouvoir se sensibiliser aux façons de faire de l'organisation ou, à tout le moins, obtenir un simple coaching de leur prédécesseur.
- ▣ Les organisations ne préparent pas suffisamment leur relève : on gère le présent sans se préoccuper de l'avenir.

Constats

- ▣ Rôle du responsable de bénévoles ou du décideur (suite)
- ▣ Les responsables de bénévoles sont unanimes : travailler avec des bénévoles est stimulant. Il semble qu'un des défis important à relever est de s'adapter aux besoins et aux limites des bénévoles dont ils ont la responsabilité.

Profil idéal du responsable des bénévoles

- ▣ Il doit être motivé, avoir de la facilité à communiquer et être capable d'assumer un certain leadership.
- ▣ Il est la personne de référence pour les bénévoles.
- ▣ Il se démarque également par sa capacité à planifier et à organiser les activités, à résoudre les problèmes et à gérer les conflits interpersonnels.
- ▣ Il doit planifier les rencontres, être rigoureux dans la gestion du temps et faire preuve de transparence, surtout dans les dossiers en lien avec l'aspect financier.

Profil idéal d'un responsable (suite)

- ▣ Il recherche le consensus lors des prises de décision. Il doit aussi être capable de trancher quand les idées sont partagées.
- ▣ Il doit être capable d'identifier les forces et les intérêts des individus afin d'amener les bénévoles sous sa responsabilité à vivre une expérience agréable et positive.
- ▣ Il est un acteur essentiel pour la réussite des activités d'une organisation. Il fait le lien entre les bénévoles et les différents acteurs (dirigeants, direction générale, employés, bénéficiaires et/ou clientèle) qui composent l'organisation.

Profil idéal d'un responsable (suite)

- ▣ Il connaît bien la situation de l'organisation, les activités ou l'événement. Il est la personne de référence pour les bénévoles.
- ▣ Il est aussi responsable de voir à l'intégration des nouveaux bénévoles.
- ▣ *Commentaire formulé par des anciens bénévoles lorsque le responsable de bénévoles est non rémunéré : il doit faire preuve de modestie, traiter équitablement toute son équipe, ne pas exercer trop de pouvoir (les décisions doivent être prises par le groupe) et ne doit pas dénigrer les membres de son équipe.*

Pratiques de gestion gagnantes

- ▣ Un organisme qui sait sécuriser ses futurs bénévoles en démontrant une structure assez solide lors du recrutement.
- ▣ Une bonne gouvernance est un des éléments de succès des organisations bénévoles. La bonne réputation de l'organisation facilite sa mise en marché et contribue à son image de marque.
- ▣ Les organisations performantes ont à leur tête une personne dont la vision de l'organisme est claire, qui est capable de la partager et de la transmettre à l'équipe. Elle fait preuve de leadership, est à l'écoute de ses membres et est capable de concilier leurs forces en fonction des rôles qu'ils ont à jouer.

Pratiques de gestion gagnantes (suite)

- ❑ Les organisations bien structurées, qui offrent des tâches définies, et ce, pour un temps précis, sont plus attirantes pour les bénévoles.
- ❑ Les organisations doivent voir au renouvellement régulier de leurs membres et assurer le transfert des rôles, des responsabilités et des connaissances d'une manière organisée.
- ❑ Lorsque les organisations inspirent confiance aux bénévoles, ces derniers envisageront plus facilement d'accepter une tâche.

Pratiques de gestion gagnantes (suite)

- ❑ Les organisations qui comprennent la nécessité de bien protéger leurs bénévoles en souscrivant une assurance responsabilité pour eux.
- ❑ Les municipalités peuvent jouer un rôle important à cet effet en s'assurant que les différentes organisations présentes sur leur territoire soit informées et soutenues dans leurs démarches pour obtenir une telle protection.

Des solutions

- ❑ Moyens pour former les nouveaux bénévoles : mentorat, formation, utilisation de documents de référence, guides, etc.
- ❑ Avoir accès aux services d'un organisme voué au soutien de l'action bénévole sur le territoire de la MRC de Portneuf afin de faciliter le contact entre les aspirants bénévoles et les organismes.
- ❑ Offrir des outils, des formations et des guides concernant les bonnes pratiques de gestion de bénévoles ainsi que des instruments d'autodiagnostic.

Des solutions (suite)

- ▣ Permettre aux responsables de bénévoles de vivre une expérience positive en améliorant leurs compétences, afin d'accroître leur performance et leur efficacité en matière de gestion de leur équipe de bénévoles.
- ▣ Pour les responsables de bénévoles qui ne sont pas rémunérés, il est important que les formations soient accessibles facilement, à proximité, de courte durée et, si possible, offertes gratuitement.

Des solutions (suite)

- ▣ Des bénévoles croient que lorsqu'un organisme n'a pas de ressource permanente rémunérée à sa tête, il serait avantageux et intéressant que les bénévoles et/ou responsables de bénévoles aient accès à des outils et à une aide technique externe, et ce, sans frais.

La parole est à vous!

- ▣ Que pensez-vous des solutions présentées?
- ▣ Avez-vous de nouvelles solutions à proposer?
- ▣ Quelles solutions devrions-nous proposer en priorité?
- ▣ Quelles seraient les conséquences positives et négatives de nos choix pour les organisations et les bénévoles?
- ▣ Qui devrait être porteur du dossier pour chacune des solutions retenues?