



Boîte à outils sur la relève

NOUVELLE
ÉDITION 2011

des travailleurs, des travailleuses
et des *bénévoles* dans
les organismes communautaires

CENTRE ST-PIERRE

SOMMAIRE



CENTRE ST-PIERRE

1212, RUE PANET

MONTRÉAL (QUÉBEC)

H2L 2Y7

TÉLÉPHONE 514 524-3561

TÉLÉCOPIEUR 514 524-5663

www.centrestpierre.org

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS, TRAVAILLEUSES ET DES BÉNÉVOLES
DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Bienvenue	4
Icônes	9

PREMIÈRE PARTIE

10

Pour se sensibiliser à la relève des travailleurs et travailleuses
dans les organismes communautaires

SECTION 1

POUR S'INFORMER ET DÉBATTRE DE LA QUESTION

A. Un guide d'animation	15
B. Ressources	21
ANNEXES	22

SECTION 2

DES TEXTES ET DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A. Synthèse des discussions tenues lors de la tournée provinciale sur la relève	40
B. Résumé des principaux ouvrages ayant trait à la relève de la main-d'œuvre dans les organismes communautaires	45
C. Article et recherches en format PDF	49
D. Références bibliographiques	51

SECTION 3

DES DOCUMENTS AUDIOVISUELS

A. Entrevues	54
B. Vox pop	55

DEUXIÈME PARTIE

56

Pour établir l'état de la situation et le plan de relève de votre
organisme communautaire

SECTION 1

POUR FAIRE L'ÉTAT DE LA SITUATION

A. Un guide d'animation	60
B. Ressources	66
ANNEXES	67

SECTION 2

DES TEXTES ET DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A. La planification de la relève	89
B. Références bibliographiques	96

SECTION 3

DES OUTILS POUR L'ACTION

A. Ressources	98
B. Documents audiovisuels	99

SOMMAIRE

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS, TRAVAILLEUSES ET DES BÉNÉVOLES
DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

TROISIÈME PARTIE 100

Des pratiques inspirantes pour la vitalité des organismes
communautaires

SECTION 1

ÊTRE UN MILIEU MOBILISANT

- A. Des pratiques inspirantes 104
- B. Des textes et des références bibliographiques 113
- C. Des documents audiovisuels 119

SECTION 2

ÊTRE UN MILIEU INVITANT

- A. Des pratiques inspirantes 121
- B. Des textes 130
- C. Des outils pour l'action 133
- Documents audiovisuels 135

SECTION 3

ÊTRE UN MILIEU VIVANT ET PASSIONNANT

- A. Des pratiques inspirantes 137
- B. Des textes et des références bibliographiques 148
- C. Des outils pour l'action 169
- Documents audiovisuels 188

QUATRIÈME PARTIE 189

Pour vous aider à recruter et à intégrer des bénévoles

SECTION 1

POUR SE SENSIBILISER ET COMPRENDRE

- Se sensibiliser 197
- Comprendre 199

SECTION 2

SE METTRE EN ACTION UNE ÉTAPE À LA FOIS

- Étape 1 : La sensibilisation 209
- Étape 2 : L'état de situation de votre organisme 226
- Étape 3 : Le recrutement 231
- Étape 4 : L'accueil et l'intégration / Le soutien et la rétention 245

SECTION 3

LA RELÈVE AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 259

SECTION 4

DES PRATIQUES INSPIRANTES ET DES RÉFÉRENCES PRATIQUES

- Pratiques inspirées de la tournée 277
- Bibliographie 282
- Annexes 285

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS, TRAVAILLEUSES ET DES BÉNÉVOLES
DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Bienvenue

Le Centre St-Pierre est heureux de partager avec vous le fruit de plusieurs mois de travail dans le cadre du projet sur la relève dans les organismes communautaires auquel participèrent plusieurs organismes.

Cette *Boîte à outils sur la relève* résulte d'une démarche entreprise avec la recherche exploratoire *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?*, publiée en 2006, portant sur l'intégration des jeunes travailleurs et travailleuses dans les organismes communautaires.

Cette *Boîte à outils sur la relève* est le bilan d'études, de réflexions et d'expérimentations menées ces dernières années sur la relève dans le milieu communautaire. Dans cette œuvre collective, vous trouverez des démarches, des réflexions, des références bibliographiques, des pistes d'action et des pratiques originales pour nourrir le dynamisme des organismes communautaires. Nous espérons qu'elle saura vous enrichir et, qu'à votre tour, vous pourrez contribuer à assurer l'avenir du mouvement communautaire.

Contexte

La boîte à outils est née d'une préoccupation grandissante du milieu communautaire d'assurer sa relève dans un contexte de profonde modification du marché du travail et de la main-d'œuvre dû notamment à la mondialisation de l'économie, à l'ouverture des marchés et aux transformations sociales qui en découlent.

Cette préoccupation s'est d'abord traduite pour le Centre St-Pierre par une recherche exploratoire sur les enjeux et défis posés par les questions liées à la relève au sein des organismes communautaires du Grand Montréal. Cette recherche s'est terminée par une journée de réflexion, réunissant plus de 80 personnes, qui avait pour objectifs de valider les résultats de la recherche et d'identifier des pistes d'action. Deux pistes d'action ont été prises en considération: la sensibilisation des organismes communautaires à l'importance de la relève et la création d'une boîte à outils. L'exercice a donné lieu à deux tournées, l'une en 2008 et l'autre en 2010, dans 15 régions du Québec à laquelle plus de 600 organismes et 1 000 personnes y ont participé.

La question de la relève englobe plusieurs dimensions : le recrutement des membres, le renouvellement des bénévoles, des membres du conseil d'administration et des équipes de travail par l'intégration des jeunes ou de nouvelles personnes au sein des organismes communautaires. Les trois premières parties mettent l'accent sur la dimension du renouvellement des équipes de travail par l'intégration, en outre, des jeunes au sein des organismes communautaires. La quatrième nous parle de l'intégration des bénévoles.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS, TRAVAILLEUSES ET DES BÉNÉVOLES
DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

La *Boîte à outils sur la relève* témoigne à sa manière du dynamisme et de la créativité des organismes communautaires à travers les réflexions des participants, participantes et les pratiques inspirantes développées par des organismes communautaires. Le pas de plus que nous franchissons avec cette boîte à outils est de mettre en valeur la richesse du milieu communautaire et d'aider à mobiliser l'ensemble des organismes communautaires afin qu'ils puissent relever les défis de la relève de leurs travailleurs, travailleuses et de leurs bénévoles.

Objectifs

Essentiellement, le but poursuivi est de doter les organismes communautaires de ressources pour aborder la question et relever le défi du renouvellement de sa main-d'œuvre, particulièrement par l'intégration des jeunes et par le recrutement de nouveaux bénévoles.

S'ajoute à ce premier objectif, ceux qui sont propres à chacune des parties considérées dans cette boîte à outils :

- Proposer des démarches de sensibilisation et d'approfondissement au moyen d'outils pédagogiques ;
- Aider à l'établissement de portraits organisationnels et à la réalisation d'une planification de la relève ;
- Partager des réflexions, des témoignages, des pistes d'action, des pratiques et des outils concrets issus du milieu communautaire.
- Aider au recrutement et à l'intégration des nouveaux bénévoles.

Contenu

La *Boîte à outils sur la relève* est composée de quatre parties :

1

LA PREMIÈRE PARTIE

Pour se sensibiliser à la relève des travailleurs et travailleuses dans les organismes communautaires

2

LA DEUXIÈME PARTIE

Pour établir l'état de la situation et le plan de relève de votre organisme communautaire

3

LA TROISIÈME PARTIE

Des pratiques inspirantes pour la vitalité des organismes communautaires

4

LA QUATRIÈME PARTIE

Pour vous aider à recruter et à intégrer des bénévoles.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS, TRAVAILLEUSES ET DES BÉNÉVOLES
DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Les parties **1** et **2** sont conçues selon un même modèle et vous trouverez :

- une introduction,
 - un guide d'animation,
 - des textes et des références bibliographiques et
 - des documents audiovisuels et des outils pour l'action.
-

La partie **3** est divisée en trois volets :

- 1.** Être un milieu *mobilisant*
 - 2.** Être un milieu invitant
 - 3.** Être un milieu vivant et passionnant
-

La partie **4** est divisée en quatre sections :

- 1.** Se sensibiliser et faire le point.
 - 2.** Se mettre en action une étape à la fois.
 - 3.** La relève au conseil d'administration.
 - 4.** Des pratiques inspirantes et des références.
-

La *Boîte à outils sur la relève* a ceci de particulier : son contenu est la résultante d'une expérimentation menée sur le terrain avec des organisations de tous les horizons qui ont instauré des pratiques novatrices dans lesquelles réside peut-être leur pérennité...

Diffusion et accompagnement

Vous pouvez télécharger la *Boîte à outils sur la relève* sur le site Internet du Centre St-Pierre < www.centrestpierre.org >. En plus des formations qui vous sont offertes à la programmation ou sur mesure, nous pouvons vous accompagner dans votre processus de plan de relève. À partir de cette boîte à outils, nous pouvons animer votre démarche, alimenter vos réflexions et vous aider à planifier la relève pour votre organisation. Pour plus d'informations, contactez-nous : **514.524.3561**.

ISBN 978-2-9800636-8-8

DÉPÔTS LÉGAUX : Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS, TRAVAILLEUSES ET DES BÉNÉVOLES
DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Collaboration

Pour les parties 1 à 3, nous voulons souligner la précieuse collaboration de nombreuses personnes et organisations.

Coordination du projet

Suzanne Leroux et **Francine Pelletier** du Centre St-Pierre

Conception, recherche et rédaction

Élise Lemaire avec la collaboration de
Nadine Vermette et **Lise Noël** du Centre St-Pierre

Coordination de la production

Suzanne Leroux

Conseils pratiques

Claude Paradis et **Marielle Raïche**

Révision linguistique

Joëlle Gaudreau

Gestion financière

Sylvie Racine

Graphisme

Alain Théroux Design

Production vidéo

Lise LaPalme (réalisation et montage), **Myriam Fougère**
(montage) et **Alain Villemure** (son) du Centre St-Pierre.
Marc-André Barsalou et **Sylvain Lebel** (caméra)

Entrevues

Linda Allard, Réseau communautaire d'aide
aux alcooliques et autres toxicomanes

Marcelle Bastien, Centre communautaire Lajeunesse

Marie Bouchart-D'Orval, Partage humanitaire de Laval

Céline Coulombe, Famijeunes

Maude Dubé-Ratté, ROC Estrie

Karine Duchesne, CDC de Sherbrooke

Gérald Gauthier, Fédération des Télévisions communautaires
autonomes du Québec

Lise Gervais, Relais-femmes

Sylvie Lacasse, Sport et Loisir de l'île de Montréal

Denis McKinnon, Table nationale des Corporations
de développement communautaire (TNCDC)

Jocelyne Nadeau, Fédération québécoise des
centres communautaires de loisir (FQCCL)

Geneviève Nolin, Centre d'action bénévole St-Laurent

Tana Paddock, Centre for Community Organizations (COCO)

Johanne Rheault, chargée de cours et organisatrice communautaire

Josée Scott, Sport et Loisir de l'île de Montréal

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS, TRAVAILLEUSES ET DES BÉNÉVOLES
DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Comité de réflexion

Céline Charpentier et **Philippe Beaudoin**,
Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale
et Action communautaire (CSMO-ÉSAC)

René Doré, Centre de formation populaire

Ginette Drouin-Busque, Secrétariat à l'action communautaire
autonome et aux initiatives sociales (SACAIS)

Lise Gervais, Relais-femmes

Denis McKinnon, Table nationale des Corporations
de développement communautaire (TNCDC)

Yves Tremblay, Centraide du Grand Montréal

Organisation de la tournée provinciale sur la relève

Élise Lemaire, **Lise Noel** et **Nadine Vermette** du Centre St-Pierre

Participation à la tournée à titre de personne-ressource

Philippe Beaudoin et **Odette Trépanier** du
CSMO-ESAC et **Denis McKinnon** de la TNCDC

Organismes hôtes de la tournée

ATENA Groupe Conseil · Centre régional de formation de Lanaudière (CRFL)

Centre d'action bénévole de Québec · CDC Centre-Sud

CDC d'Amos · CDC de Trois-Rivières · CDC des Hautes Laurentides

CDC de Sherbrooke · CDC Haut-Richelieu-Rouville · CDC du ROC

CDC Drummond · CDC du KRTB · CDC Lévis · CDC Longueuil

CDC Rond Point

Mouvement d'éducation populaire autonome de Lanaudière (MEPAL)

Regroupement des organismes communautaires
de la Gaspésie et des Îles de la Madeleine (ROCGIM)

Regroupement des femmes de la Côte-Nord

Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière

...

Un merci tout particulier à la Table nationale des Corporations de dévelop-
pement communautaire pour leur engagement dans ce projet.



Secrétariat à l'action
communautaire
autonome
et aux initiatives
sociales

Québec 

La réalisation de ce projet a été rendue possible grâce au financement de
Centraide du Grand Montréal et du Secrétariat à l'action communautaire
autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS, TRAVAILLEUSES ET DES BÉNÉVOLES
DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Signification des icônes

En cliquant sur une portion de texte **surligné en jaune**, vous accéderez à la page où se trouve le document ou la référence mentionnée.

voir document / page

Cet icône cliquable, en forme de **page**, indique le numéro de la page où se trouve le document ou la référence en question. Il sera très utile si vous imprimez le document.



Cette **flèche** toujours positionnée à gauche vous ramènera d'un clic à la page où vous étiez avant.

Les « **livres** » indiquent les références bibliographiques.



L'icône « **film** » vous dirigera vers la page de visionnement des vidéos.



En double-cliquant sur une « **punaise** » vous pourrez ouvrir et consulter le document correspondant.



Indique le **format** du document à télécharger ou à consulter.



Indique un **lien** vers une page sur l'Internet.



A microscopic image of biological tissue, possibly a histological section, with a green overlay. The tissue shows various cellular structures, including what appears to be a large, dark, irregularly shaped mass on the left side, and several smaller, more rounded structures scattered throughout. The green overlay is semi-transparent, allowing the underlying tissue structure to be visible. The text "PREMIÈRE PARTIE" is overlaid on the right side of the image.

PREMIÈRE PARTIE

PREMIÈRE PARTIE

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Pour se sensibiliser à la relève des travailleurs et travailleuses
dans les organismes communautaires

■ INTRODUCTION	13
----------------------	----

■ SECTION 1 POUR S'INFORMER ET DÉBATTRE DE LA QUESTION

A. Un guide d'animation

1. Contexte et présentation du guide	15
2. Étapes préparatoires	16
3. Atelier de sensibilisation	16
4. Pistes d'intervention	20

B. Ressources

1. Ouvrages	21
2. Présentations PowerPoint	21
3. Documents audiovisuels	21
4. Sites Internet	21

ANNEXES

ANNEXE I	
Profils de motivation : quiz sur la relève et solutionnaire	22
ANNEXE II	
Atelier de sensibilisation : canevas de prises de notes	27
ANNEXE III	
Présentations PowerPoint sur la recherche exploratoire du CSP et sur les travaux du CSMO-ESAC	32
ANNEXE IV	
Résumé-synthèse des travaux du CSMO-ESAC	33
ANNEXE V	
Résumé-synthèse de la recherche exploratoire du CSP	35
ANNEXE VI	
Formulaire d'évaluation de l'atelier de sensibilisation	37

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

■ SECTION 2

DES TEXTES ET DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A. Synthèse des discussions tenues lors de la tournée provinciale sur la relève	40
1. Les obstacles	40
2. Les actions	42
3. Les principaux défis	43
B. Résumé des principaux ouvrages ayant trait à la relève de la main-d'œuvre dans les organismes communautaires	45
C. Article et recherches en format PDF	49
• Y aura-t-il une relève dans le domaine communautaire ?	49
• Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère	50
• Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?	50
• La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes	50
D. Références bibliographiques	51
1. Le bénévolat	51
2. L'engagement des jeunes	51
3. Le secteur d'emploi communautaire et les jeunes	52
4. Les organismes communautaires	53

■ SECTION 3

DES DOCUMENTS AUDIOVISUELS

A. Entrevues	54
Marie Bouchart D'Orval Partage humanitaire	
Gérald Gauthier Fédération des Télévisions communautaires autonomes du Québec	
Denis McKinnon Table nationale des Corporations de développement communautaire	
Geneviève Nolin Centre d'action bénévole et communautaire Saint-Laurent	
Tana Paddock Centre for Community Organizations	
Johanne Rheault Chargée de cours et organisatrice communautaire	
B. Vox pop	55

Introduction

Plusieurs facteurs démontrent l'importance de la relève dans les organismes communautaires, notamment, la difficulté croissante du renouvellement de la main-d'œuvre, la perte des travailleurs et travailleuses au profit d'emplois qui offrent de meilleures conditions de travail et le départ appréhendé de la génération des travailleurs et travailleuses ayant aujourd'hui 50 ans et plus et qui sont présents en nombre important au sein des organismes communautaires. Autre facteur, la forte participation des organismes communautaire à la tournée sur la relève organisée par le Centre St-Pierre et l'intérêt marqué pour la réalisation d'une boîte à outils.

La relève est devenue un sujet populaire et fait l'objet d'études, de travaux et de colloques. Toutes les recherches sur la relève en action communautaire et en économie sociale ont été entreprises ces dernières années. Une foule de questions ont été soulevées, mais les plus importantes sont :

-
- Qu'est-ce que le bénévolat et le militantisme aujourd'hui ?
 - Comment susciter l'engagement bénévole et citoyen pour le développement des communautés ?
 - Quelle place est faite aux jeunes ?
 - Est-ce que la pénurie de main-d'œuvre affectera le milieu communautaire ?
 - Comment en vient-on à travailler/à militer en action communautaire et en économie sociale ? Quel est le sens de l'engagement chez les jeunes ?
 - De quelle façon les organismes communautaires pourront faire face aux difficultés de renouvellement de leur main-d'œuvre ?
-

À notre tour, nous vous invitons à réfléchir ensemble à la relève et à apporter vos réponses à la multitude de questions qu'elle pose. Vous serez aidés dans votre réflexion par l'atelier de sensibilisation tenue lors de la tournée provinciale auquel ont été ajoutés plusieurs documents de référence et plusieurs outils d'animation.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Vous trouverez dans la partie 1 :

- Une proposition d'atelier de sensibilisation avec un guide d'animation ;
- Une synthèse des propos des participants et participantes aux ateliers de sensibilisation lors de la tournée sur la relève ;
- Un résumé des principaux ouvrages ayant trait à la relève de la main-d'œuvre dans les organismes communautaires ;
- Les présentations PowerPoint des recherches du CSMO-ESAC et du CSP ;
- Les recherches du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire et du Centre St-Pierre ainsi que l'enquête sur les avantages sociaux du Centre de formation populaire et de Relais-femmes (documents PDF) ;
- Des informations supplémentaires pour alimenter la réflexion et les discussions sous la forme de documents audiovisuels et d'un article paru dans *Info07 Outaouais* ;
- Des références bibliographiques.



SECTION 1**Pour s'informer
et débattre de la question****A. GUIDE D'ANIMATION****1. Contexte et présentation du guide****Contexte**

Le projet sur la relève des jeunes travailleurs et travailleuses en milieu communautaire, mené par le Centre St-Pierre avec la participation de la Table nationale des Corporations de développement communautaire et du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, comportait la création d'ateliers de sensibilisation, ateliers interactifs qui ont ensuite voyagé dans 15 régions du Québec.

Présentation du guide

Ce guide d'animation a été conçu à la suite des expériences menées dans le cadre de la tournée provinciale sur la relève. Il vise à susciter la discussion, à partager des réflexions et à identifier des pistes d'action en impliquant le plus grand nombre de personnes possible dans le but de vitaliser les organismes et le mouvement communautaire.

Ce guide propose un cadre à vos réflexions et pourra facilement s'adapter à vos réalités et à vos milieux respectifs. Nous vous encourageons à vous en servir pour animer des rencontres sur la relève, que ce soit avec les membres, le conseil d'administration, l'équipe de travail ou les collaborateurs et partenaires. Vous pouvez sélectionner les activités jugées pertinentes à vos besoins tout en tenant compte des ressources dont vous disposez. Par exemple, vous pouvez organiser des rencontres plus ou moins longues selon vos disponibilités ou selon le sujet abordé. Vous pouvez échelonner les questions sur plusieurs rencontres de plus courte durée ou sur une rencontre d'une demi-journée ou d'une journée entière pour des questions qui demandent une démarche plus spécifique.

Les pages suivantes détaillent le contenu des étapes d'animation et leur durée respective. Pour toute animation, les documents indispensables à avoir sous la main sont *La Relève en action communautaire : Un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!*, du CSMO-ESAC et *Les Jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève?*, du Centre St-Pierre. Certaines activités font également référence à des outils d'animation ou des documents complémentaires qui sont présentés en annexe de la partie concernée. Vous y trouverez :

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- Le canevas de formation ;
- Des outils ou documents à utiliser lors de l'animation ;
- Les présentations PowerPoint des travaux du CSMO-ESAC et du Centre St-Pierre ;
- Un exemple de formulaire d'évaluation de formation ;

Puisque les activités présentées ici sont conçues pour animer des groupes composés de 15 à 20 personnes, elles doivent être adaptées selon les contextes particuliers d'animation.

L'expérience d'animation d'ateliers de sensibilisation sur la relève auprès de centaines d'organismes communautaires a été pour nous très enrichissante et énergisante. Nous espérons que ce guide contribuera à ce que vous ayez à votre tour des échanges stimulants.

2. Étapes préparatoires

- Prendre connaissance des ouvrages du Centre St-Pierre et du CSMO-ESAC avant d'animer une discussion pour mieux cerner la question ;
- S'approprier les questions proposées dans la prochaine partie du guide en les adaptant aux particularités du groupe si nécessaire ;
- Visionner les entrevues vidéo et le *vox pop* et choisir les entrevues pertinentes au groupe ;
- La principale fonction de la personne responsable de l'animation consiste à guider le groupe et à susciter des échanges entre ses membres. À cet égard, l'outil d'animation propose quelques pistes de discussion permettant d'enrichir la réflexion.

3. Atelier de sensibilisation

Il s'agit d'une démarche visant à sensibiliser les principaux acteurs du milieu (membres de l'organisme, du conseil d'administration et de l'équipe de travail, responsables de la gestion d'organismes et bénévoles) à l'importance d'assurer la pérennité de l'organisme et, du même coup, la vitalité du mouvement communautaire. L'accent est mis sur la relève de la main-d'œuvre, mais n'exclut pas la relève des bénévoles et des militants, militantes.

a) OBJECTIFS DE LA RENCONTRE

Cette rencontre doit permettre aux personnes qui participent :

- D'avoir un portrait réaliste de la situation de la relève dans les organismes communautaires ;
- De réfléchir à l'importance d'assurer la relève au sein des organismes communautaires ;
- De se donner des pistes d'action pour relever les défis.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

b) NOTES À LA PERSONNE RESPONSABLE DE L'ANIMATION

- La participation de chacune des personnes concernées est importante. La démarche proposée mise sur les interrelations entre les personnes et le travail en groupes restreints pour l'atteinte des objectifs. Elle est structurée de sorte que chacune des personnes puisse participer activement à la rencontre.
- Matériel nécessaire : porte-noms à cordon, feuilles grand format, stylos-feutres, ruban adhésif, feuilles reproductibles, ordinateur portable et projecteur pour présentations PowerPoint et entrevues (DVD) ou téléviseur.
- Pour la démarche de sensibilisation : les recherches du CSMO-ESAC et du Centre St-Pierre, les résumés de ces recherches et les présentations PowerPoint sur support papier peuvent être remis aux participants, participantes avant ou pendant la journée.
- La durée prévue pour cette activité de réflexion est d'une journée (6 heures : 5 heures d'animation, 1 heure pour le repas et deux pauses de 15 minutes).

c) RÉALISATION

20 minutes

1. Introduction

Une mise en contexte de la situation qui a motivé la démarche, une présentation de la démarche et un tour de table de présentation (attentes, nom, organisme et statut -membre, bénévole ou travailleur, travailleuse) concourent à la participation pleine et entière des participants, participantes.

10 minutes

2. La relève : comment vient-on à s'engager dans un organisme communautaire ?

Exercice. Afin de briser la glace, un premier exercice est proposé au groupe. Il permet de définir le sens de l'engagement des participants, participantes. Dans un premier temps, chacune des personnes inscrit sur une feuille (ou un carton à déposer devant soi sur la table) son nom, le nombre d'années de travail ou d'implication au sein d'organismes communautaires et les raisons de son engagement.

30 minutes

Plénière. Par la suite, l'animatrice invite les participants, participantes à expliquer les raisons de leur engagement en sous-groupe de 4 ou 5 personnes ou en groupe plus important. Pour lancer la discussion, l'animatrice peut résumer les six types de travailleurs, travailleuses définis par Deschenaux **voir annexe I** et demander aux personnes ce qu'elles en pensent. N'y aurait-il pas diverses raisons qui nous amènent à choisir le communautaire comme secteur d'emploi ?



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

25 minutes

3. La relève : comment la question se pose-t-elle dans le milieu communautaire ?

Exercice. On demande à chacune des personnes réunies en sous-groupe d'identifier les enjeux de la relève, les avantages à travailler dans le milieu communautaire et les difficultés à attirer la relève. Chaque équipe (4 ou 5 personnes) est invitée à inscrire leurs réponses sur une feuille grand format ou sur le canevas de prise de note **voir annexe II** remis par l'animatrice à la secrétaire désignée par l'équipe.



15 minutes

Visionnement d'entrevues. Avant d'aller en plénière, nous vous proposons de visionner deux entrevues parmi les **six entrevues** proposées dans la Boîte à outils. Chacune des personnes interviewées donne ses points de vue sur les enjeux de la relève, les avantages à travailler dans le milieu communautaire et les difficultés à attirer la relève. Vous pouvez également utiliser le **Vox pop** plutôt que les entrevues. Le *vox pop* contient des informations similaires aux entrevues, mais en version plus brève. Le visionnement peut se faire avant ou après l'exercice en sous-groupe. L'avantage de visionner après l'exercice est de valoriser les participants, participantes en les confortant dans leur analyse.



25 minutes

Plénière. L'animatrice invite les personnes à réagir aux entrevues et à présenter succinctement les résultats de leurs discussions. Le groupe peut décider s'il souhaite approfondir certains éléments soulevés lors de l'exercice.

20 minutes

4. L'état de la question sur la relève selon les recherches menées par le Centre St-Pierre et le CSMO-ESAC

Présentation. L'animatrice présente les travaux menés par les deux organismes **voir PowerPoint à l'annexe III**. Elle permet de dresser un portrait de la situation à partir des différentes perspectives et d'identifier les principaux enjeux.



10 minutes

Optionnel

Exercice. La présentation peut être précédée ou non d'un exercice ludique, par exemple un quiz sur la relève **voir annexe I** dont les réponses sont tirées des documents du CSMO-ESAC et du CSP. Les personnes prennent une dizaine de minutes pour répondre aux affirmations (individuellement ou en équipe).



20 minutes

Par la suite, l'animatrice présente les travaux **voir annexes IV et V** pour les résumés des recherches du CSMO-ESAC et du CSP. Les réponses au quiz sont données durant la présentation, selon leur ordre d'apparition.



Plénière. Les personnes réagissent à la présentation et complètent le portrait à partir de leurs réalités régionales ou d'autres particularités.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

40 minutes

5. L'état de la question sur la relève selon son organisme communautaire

Pour cette partie, **deux options** s'offrent à vous selon l'objectif que vous choisirez :

- 1) tracer un portrait de l'organisme en prenant soin d'inclure dans le groupe toutes les catégories de personnes représentées au sein d'un organisme : membres, conseil d'administration et équipe de travail ;
- 2) partager nos pratiques en matière de planification de la relève avec d'autres organismes communautaires.

PREMIÈRE OPTION

Exercice. En équipe, les personnes discutent à partir des questions suivantes :

- Est-ce que notre organisme est prêt à assurer sa relève ?
- Quels sont nos bons coups et nos atouts en ce qui concerne le recrutement, l'intégration et l'évolution des travailleuses et des travailleurs au sein de l'organisme ?
- Quels sont les aspects à améliorer en matière de recrutement, d'intégration et d'évolution des travailleurs et travailleuses au sein de mon organisme ?

Chaque équipe écrit ses réponses sur une feuille grand format ou sur le canevas de prise de note **voir annexe II** remis par l'animatrice à la secrétaire désignée par l'équipe. Une personne nommée comme porte-parole présente ensuite les résultats de la discussion au groupe.

Plénière. Il s'ensuit une discussion où l'on dégage les convergences et les divergences d'opinions. L'exercice aide à identifier les pistes d'action pertinentes à l'organisme.

DEUXIÈME OPTION

Exercice. En équipe, les personnes discutent à partir des questions suivantes :

- Est-ce que les organismes communautaires sont préparés à assurer leur relève ?
- Les organismes ont-ils développé des pratiques particulières en matière de recrutement, d'intégration et d'évolution des personnes au sein des organismes ? Lesquelles ?

Chaque équipe est invitée à écrire leurs réponses sur une feuille grand format ou sur le canevas de prise de note **voir annexe II** remis par l'animatrice à la secrétaire désignée par l'équipe. Une personne nommée comme porte-parole présente ensuite les résultats de la discussion au groupe.

Plénière. L'animatrice dirige la discussion sur l'état de la question sur la relève et les pratiques instaurées par les organismes.



40 minutes

10 minutes**6. La synthèse et les pistes d'action**

La personne responsable de l'animation, aidée de l'ensemble du groupe, fait une synthèse des propos tenus durant la journée sur le sens de l'engagement, les enjeux, les avantages à travailler dans le milieu communautaire, les difficultés à attirer la relève ainsi que les pratiques inspirantes en matière de recrutement, d'intégration et d'évolution des personnes au sein des organismes. Si le groupe le désire, cette synthèse peut être mise par écrit pour une utilisation ultérieure.

20 minutes

Plénière. À partir de la synthèse, chacune des personnes est invitée à identifier des pistes d'action. L'animatrice peut aussi diriger la discussion à partir des questions suivantes :

- Comme organisme et partie prenante du mouvement communautaire, que voulons-nous faire concrètement pour assurer la relève ?
- Quelles mesures doit-on entreprendre maintenant, dans les prochains mois, dans les prochaines années ?

15 minutes**7. Suites et évaluation**

Pour conclure, l'animatrice peut relancer le groupe en lui demandant de décider la façon dont il veut donner suite à la démarche et de l'utilisation qu'il compte faire du document qui en a résulté. Finalement, on procède à l'évaluation de la démarche à l'aide d'un formulaire d'évaluation **voir annexe VI** .

**4. Pistes d'intervention**

Il a émergé de la démarche des intentions et des pistes d'actions. Il importe de passer à l'action rapidement en :

- Faisant une synthèse de la rencontre et en la diffusant largement ;
- Invitant d'autres groupes à réfléchir sur la relève ;
- Mettant sur pied un comité de travail pour élaborer un plan d'action et des stratégies ;
- Faisant connaître vos pratiques concernant la relève à d'autres organismes.

B. RESSOURCES

Pour l'animation, vous aurez besoin des ressources suivantes :

1. Ouvrages

Centre St-Pierre. *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?*, rapport de recherche, Montréal, 2006, 50 p.

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes !*, Montréal, En ligne, 2006, 54 p.

www.csmoesac.qc.ca/publications/outils.html

(Consulté le 2 mars 2009)

2. Présentations PowerPoint

Présentations PowerPoint des travaux du **Centre St-Pierre** et du **CSMO-ESAC**.

3. Documents audiovisuels

Entrevues de :

Marie Bouchart-D'Orval

Partage humanitaire

Gérald Gauthier

Fédération des Télévisions communautaires autonomes du Québec

Denis McKinnon

Table nationale des Corporations de développement communautaire

Geneviève Nolin

Centre d'action bénévole St-Laurent

Tana Paddock

Centre for Community Organizations

Johanne Rheault

Chargée de cours et organisatrice communautaire

VOX POP

4. Sites Internet

www.centrestpierre.org

www.csmoesac.qc.ca



ANNEXE I



ANNEXES

PROFILS DE MOTIVATION
QUIZ SUR LA RELÈVE ET SOLUTIONNAIRE

A. PROFILS DE MOTIVATION

Exercice 6 types¹

Il y a plusieurs raisons qui expliquent l'engagement dans le milieu communautaire. **Deschenaux**² a identifié **six profils** de motivation :

1. Les **militants** : ont choisi le communautaire ;
2. Les **marginiaux** : ont fait des choix marginaux par rapport à leurs confrères de classe ;
3. Les **expérimentés** : ont eu des expériences dans d'autres milieux de travail avant de faire ce choix ; parfois aussi, c'est une expérience personnelle marquante qui a orienté ce choix ;
4. Les **contraints** : une pause dans l'emploi ou des circonstances particulières font en sorte que certains diplômés sont contraints d'accepter un poste non ciblé au départ ;
5. Les **convertis** : à la suite, par exemple, d'une réorientation professionnelle ;
6. Les **surfeurs** : ont été portés par une vague, un certain laisser-aller, selon les circonstances.

Ces six profils se situent à la croisée de deux axes dont l'un est déterminé par la liberté de choix (*continuum* entre « choisir » : profils n° 1, 2, 3 et 5 et « subir » : profils n° 4 et 6) et l'autre, par la planification de sa trajectoire professionnelle (« s'ajuster » ou la capacité à s'adapter aux circonstances).

1. Vous pouvez donner l'information oralement ou par écrit. Vous pouvez également mettre l'information sur un carton que vous distribuez à chacun des sous-groupes.

2. Frédéric DESCHENAUX, « Choisir, subir, s'ajuster : la place des milieux communautaires dans l'insertion professionnelle des diplômés-es du post-secondaire », thèse de doctorat, Faculté de l'éducation de l'Université de Sherbrooke, En ligne, 2003, 366 p.
http://bv.cdeacf.ca/documents/PDF/2004_09_0008.pdf

ANNEXE I

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

B. QUIZ SUR LA RELÈVE

Répondez par OUI ou par NON aux affirmations suivantes :

	OUI	NON
1. La pénurie de main-d'œuvre et le vieillissement de la population sont des sujets de préoccupation dans les secteurs du communautaire et de l'économie sociale.		
2. La majorité des organismes communautaires ont planifié leur relève.		
3. La main-d'œuvre dans le monde communautaire est plus scolarisée que dans les autres secteurs d'emploi.		
4. Ce qui amène les jeunes à travailler dans le milieu communautaire, c'est surtout les hasards de la vie.		
5. Le milieu communautaire est très connu et bien perçu par les jeunes.		
6. La conciliation travail- vie personnelle est une préoccupation centrale chez les jeunes travailleurs et travailleuses.		
7. La rémunération et les conditions de travail sont des facteurs qui peuvent attirer la relève et fidéliser les travailleurs, travailleuses en place.		
8. Outre les contraintes financières de l'organisme, un des grands défis à relever est de composer avec diverses générations ayant un rapport au travail différent.		
9. Les stages et le bénévolat sont des façons d'attirer la relève.		
10. Il est difficile de mesurer les impacts de la pénurie de main-d'œuvre dans les organismes communautaires.		

ANNEXE I

C. SOLUTIONNAIRE

	OUI	NON
<p>1. La pénurie de main-d'œuvre et le vieillissement de la population sont des sujets de préoccupation dans les secteurs du communautaire et de l'économie sociale.</p> <p>La multiplication des recherches sur la relève entreprises ces dernières années (CSMO-ESAC et Centre St-Pierre) et la participation de plus de 535 personnes à la récente tournée sur la relève organisée par le Centre St-Pierre dans 15 régions du Québec sont la preuve de l'intérêt que porte le communautaire à la relève. La main-d'œuvre, tout comme la population, vieillit et le milieu communautaire n'échappe pas à cette réalité.</p>	X	
<p>2. La majorité des organismes communautaires ont planifié leur relève.</p> <p>Très peu d'organismes ont planifié leur relève, mais de plus en plus y pensent, si l'on se fie aux propos tenus par les organismes communautaires lors de la tournée sur la relève. Planifier une relève, c'est avant tout considérer un ensemble de facteurs qui peuvent avoir un impact sur la main-d'œuvre disponible, souligne le CSMO-ESAC dans <i>La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!</i>, p.14-33.</p>		X
<p>3. La main-d'œuvre dans le milieu communautaire est plus scolarisée que dans les autres secteurs d'emploi.</p> <p>La main-d'œuvre dans le communautaire est très scolarisée et en majorité féminine (voir pp. 16, 20 et 21 dans <i>La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!</i> ainsi que l'enquête sur les avantages sociaux du Centre de formation populaire et de Relais-femmes). 84,3 % des travailleurs et travailleuses du milieu communautaire âgés de 25 à 34 ans détiennent un diplôme post-secondaire, comparativement à 54,7 % pour l'ensemble du Québec.</p>	X	
<p>4. Ce qui amène les jeunes à travailler dans le milieu communautaire, c'est surtout les hasards de la vie.</p> <p>Les chemins qui conduisent les moins de 35 ans à travailler dans les organismes communautaires sont divers (voir p. 15 dans <i>Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?</i>). Il ressort de l'étude de Frédéric Deschenaux (2003) que la décision de travailler dans le milieu communautaire soit le fait ou d'un choix délibéré ou de circonstances fortuites. (Voir p. 37 dans <i>La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!</i>)</p>		X

ANNEXE I

C. SOLUTIONNAIRE

	OUI	NON
<p>5. Le milieu communautaire est très connu et bien perçu par les jeunes.</p> <p>Plusieurs jeunes mentionnent qu'ils avaient des perceptions négatives et des préjugés envers le milieu avant d'y travailler (voir p. 17 dans <i>Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?</i>). Les entrevues et les témoignages entendus lors de la tournée sur la relève (ROC Estrie et CDC de Sherbrooke) mettent en lumière la méconnaissance du milieu communautaire comme secteur d'emploi et les préjugés dont il est la victime. L'amélioration de la promotion et de la visibilité des organismes communautaires apparaît comme une stratégie essentielle pour attirer la relève.</p>		X
<p>6. La conciliation travail et vie personnelle est une préoccupation centrale chez les jeunes travailleurs et travailleuses.</p> <p>La conciliation travail et vie personnelle est une priorité clairement exprimée par les jeunes et moins jeunes (voir p. 20 dans <i>Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?</i>). D'ailleurs, elle est fixée pour objectif dans la plupart des organismes communautaires (voir p. 34 dans <i>La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes !</i>).</p>	X	
<p>7. La rémunération et les conditions de travail sont des facteurs qui peuvent attirer la relève et fidéliser les travailleurs, travailleuses en place.</p> <p>Dans les organismes communautaires, la rémunération et la précarité d'emploi sont les endroits où le « bât blesse ». (voir p. 36 dans <i>La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes !</i>). L'amélioration des conditions de travail est vue comme un des facteurs-clés permettant d'assurer la rétention de la relève dans les organismes. (voir p. 26 dans <i>Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?</i>).</p> <p>LE constat unanime de la tournée sur la relève est la nécessité d'améliorer les conditions de travail pour être un secteur d'emploi plus attirant. Ce même constat ressort de plusieurs recherches et enquêtes (Relais-femmes, 2008 ; Centre St-Pierre, 2006 ; CSMO-ESAC, 2006 ; Centre de formation populaire et Relais-femmes, 2005 ; Deslauriers, 2003)</p>	X	

ANNEXE I

C. SOLUTIONNAIRE

	OUI	NON
<p>8. Outre les contraintes financières de l'organisme, un des grands défis à relever est de composer avec diverses générations ayant un rapport au travail différent.</p> <p>La place réservée aux nouvelles générations et le « choc » des générations sont des facteurs à prendre de plus en plus en considération dans les organismes communautaires. (Voir p. 30 dans <i>Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?</i> et p. 34 dans <i>La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes !</i>.)</p> <p>Pour plusieurs, il importe d'ouvrir le débat, d'inviter les différentes générations à confronter leurs idées dans le but de faire avancer l'organisme et d'ouvrir la voie aux innovations.</p>	X	
<p>9. Les stages et le bénévolat sont des façons d'attirer la relève.</p> <p>Le bénévolat et les stages sont des mesures à privilégier pour assurer la relève dans les organismes communautaires. Les nombreux témoignages de groupes communautaires donnés à l'occasion de la tournée sur la relève font ressortir la sous-utilisation des stages comme moyen de faire connaître le milieu communautaire et la faible sollicitation des jeunes à faire du bénévolat. (Voir p. 34 dans <i>Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?</i>)</p>	X	
<p>10. Il est difficile de mesurer les impacts de la pénurie de main-d'œuvre dans les organismes communautaires.</p> <p>À l'heure actuelle, il est difficile de mesurer l'impact de la pénurie de main-d'œuvre dans les organismes communautaires. Certains indicateurs conjoncturels laissent croire qu'il y aura pénurie, d'autres laissent croire le contraire. Dans tous les cas, plus un organisme aura identifié ses forces et cerner le contexte socioéconomique dans lequel il évolue, et évoluera dans les prochaines années, mieux il pourra s'adapter (voir p. 46 dans <i>La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes !</i>).</p>	X	

ANNEXE II

**ATELIER DE SENSIBILISATION
CANEVAS DE PRISES DE NOTE**

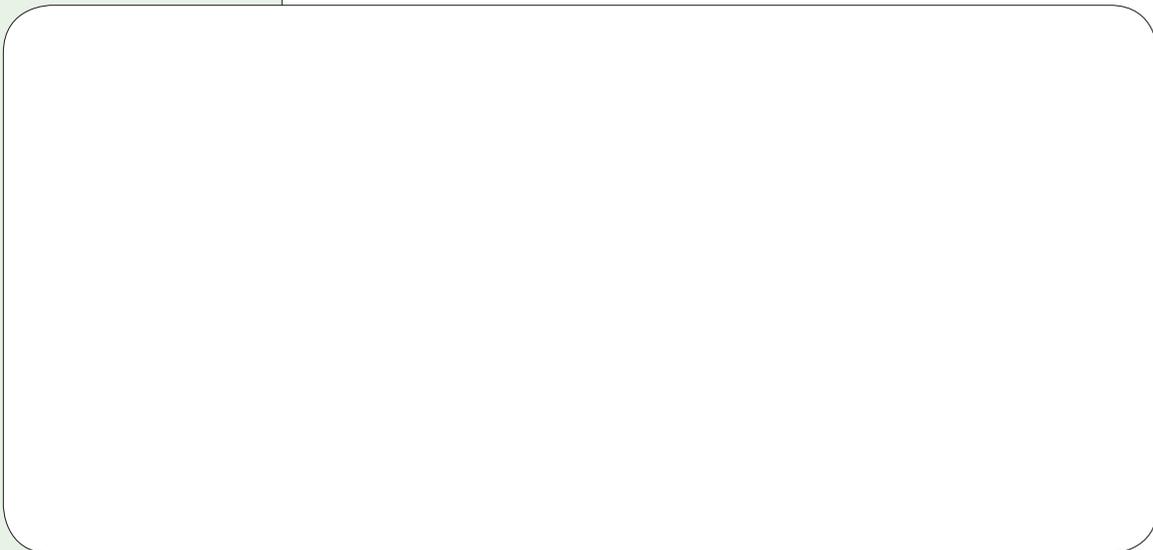
A. ATELIER LA RELÈVE :

**Comment la question se pose-t-elle dans le milieu
communautaire ?**

Quels sont les enjeux ?



Quels sont les avantages à travailler dans le milieu communautaire ?



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ANNEXE II

Quelles sont les difficultés à attirer la relève ?

A large, empty, rounded rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their responses to the question above. The box is centered on the page and occupies most of the middle section.

ANNEXE II

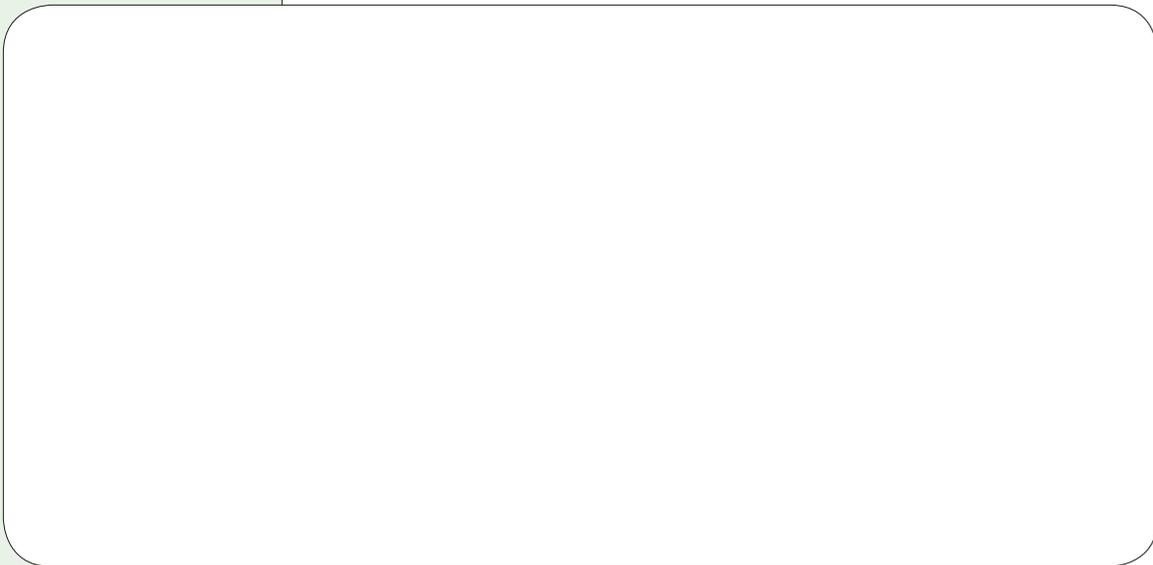
B. ATELIER SUR L'ÉTAT DE LA QUESTION
du point de vue des organismes communautaires

1. Première option : portrait de l'organisme communautaire

Est-ce que notre organisme est prêt à assurer sa relève ?



Quels sont nos bons coups et nos atouts en ce qui concerne le recrutement, l'intégration et l'évolution des travailleuses et des travailleurs au sein de l'organisme ?

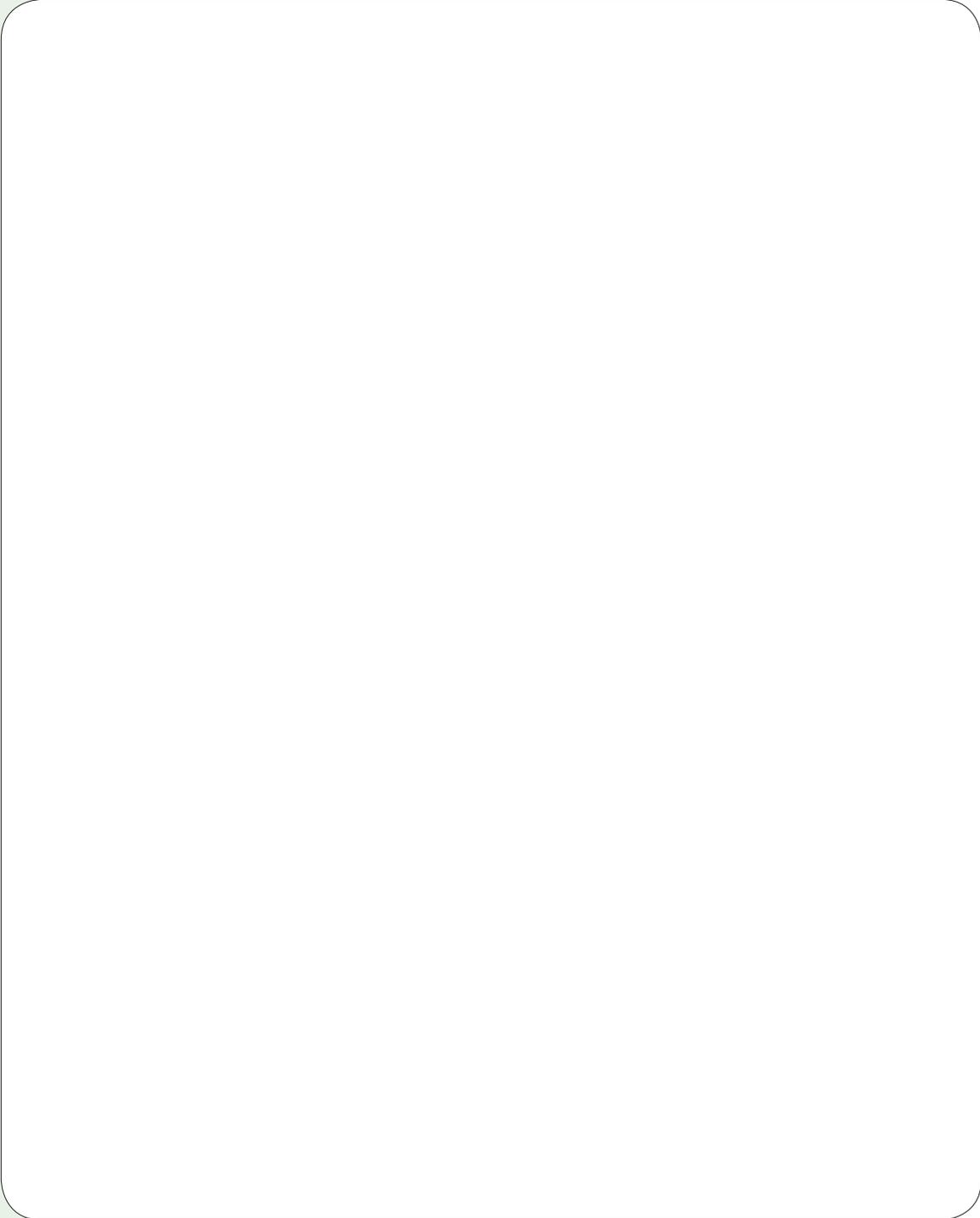


BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ANNEXE II

Quels sont les aspects à améliorer en matière de recrutement, d'intégration et d'évolution des travailleurs et travailleuses au sein de mon organisme ?



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

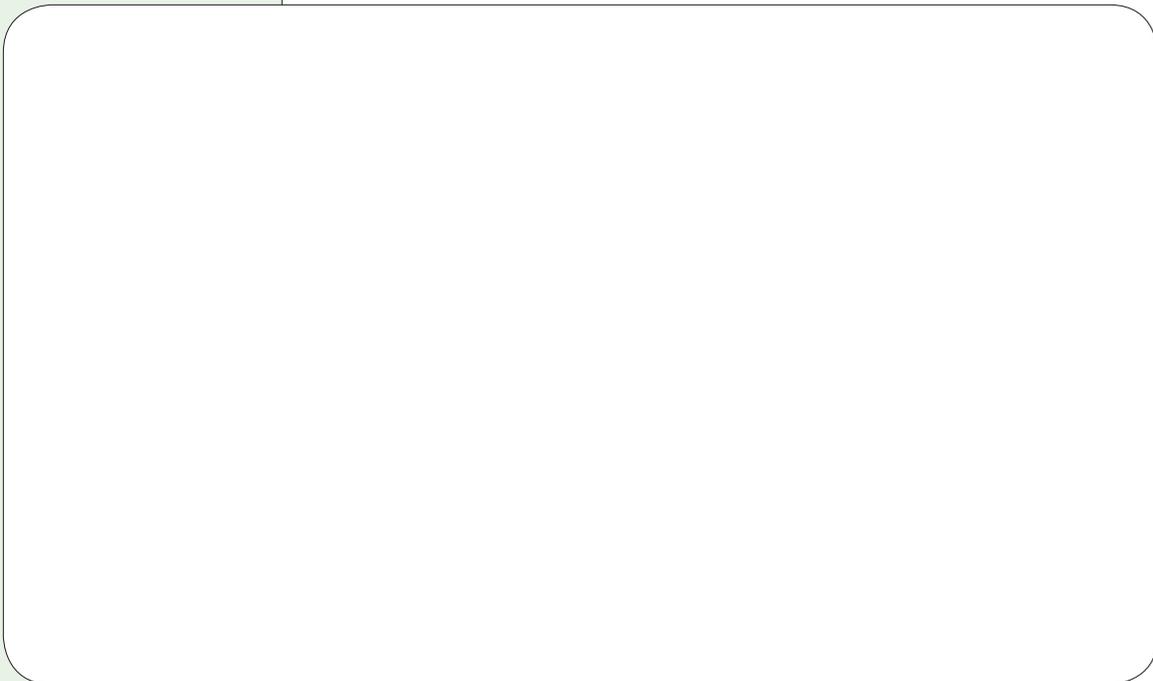
ANNEXE II

2. Deuxième option : les pratiques des organismes communautaires

Est-ce que les organismes communautaires sont préparés à assurer leur relève ?



Les organismes ont-ils développé des pratiques particulières en matière de recrutement, d'intégration et d'évolution des personnes au sein des organismes ? Lesquelles ?



ANNEXE III

PRÉSENTATIONS POWERPOINT

Recherche exploratoire du Centre St-Pierre



Recherche du CSMO-ESAC



RÉSUMÉ-SYNTHÈSE DES TRAVAUX DU CSMO-ESAC



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
ÉCONOMIE SOCIALE
ACTION COMMUNAUTAIRE

La relève : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes !

Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et Action communautaire (en collaboration avec Groupe BLP), mai 2006

Le document *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* constitue à la fois un outil de réflexion et un outil de travail.

Il a pour objectifs de : **1)** favoriser la réflexion autour des grandes questions portant sur la relève; **2)** documenter les caractéristiques propres au secteur communautaire en ce qui concerne la relève; **3)** situer la question de la relève dans un contexte de pénurie annoncée de main-d'œuvre; **4)** identifier certaines pistes d'action. Il faut donc y voir une amorce de réflexion sur un enjeu que peu d'organismes ont abordé à ce jour.

Un des principaux chapitres de *La relève : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* s'attarde à la toute première étape de planification de la relève : bien cerner le contexte socioéconomique dans lequel l'organisme communautaire évolue (et évoluera) dans les prochaines années.

Plus précisément, il s'agit d'identifier les facteurs qui influenceront l'organisation, d'en évaluer les impacts sur la main-d'œuvre et de décider des mesures à prendre pour réduire sa vulnérabilité. Ces facteurs se divisent en deux catégories :

- L'environnement externe, soit le contexte socioéconomique: taux de chômage, marché du travail, scolarisation, environnement politique et législatif, migrations, immigration, etc.;
- L'environnement interne, soit le fonctionnement de l'organisation : conditions de travail, composition de la main-d'œuvre (sexe, âge, statut d'emploi), mouvements de personnel (départs et congés long terme), postes en péril, structure organisationnelle, etc.

Certes, c'est là un processus de longue haleine qui aboutit à une myriade d'autres questions qui méritent toutes d'être discutées. Considérons, par exemple, la question des salaires. Généralement moins élevés dans les organismes communautaires, peuvent-ils avoir un impact sur la constitution d'une relève? Si oui, les organismes communautaires ont-ils les outils nécessaires pour mesurer cet impact et le contrer? Y a-t-il un lien à faire entre roulement de personnel et bas salaires? Et que dire lorsque ces bas salaires sont accompagnés de statuts d'emploi précaires (temps partiel et contrats de travail temporaires sont monnaie courante dans le communautaire)?

ANNEXE IV

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Ce portrait d'ensemble devrait amener chaque organisme à se demander qui, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, pourra occuper les postes qui se libéreront. Des jeunes? Des moins jeunes? Des immigrants, immigrantes? Ce portrait pourrait aussi mettre en lumière le type de pénurie qui aura le plus de répercussions dans le milieu communautaire; des trois types de pénurie (qualitative, quantitative et corporative), la pénurie corporative (c'est-à-dire les capacités d'attraction et de rétention du personnel de l'organisme par rapport à l'ensemble du marché du travail) sera possiblement la plus préoccupante.

D'autres questions demeurent en suspens. Ainsi, la relative absence de hiérarchie et la polyvalence des tâches peuvent-ils être considérés comme des facteurs suffisants d'attraction et de rétention du personnel dans les organismes communautaires? Souvent perçu comme un lieu de passage où les jeunes peuvent acquérir une solide expérience de travail « terrain », le milieu communautaire va-t-il pouvoir conserver ce rôle dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre? La pénurie de main-d'œuvre annoncée dans les secteurs public et parapublic va-t-elle inciter les jeunes à éviter ce passage dans les organismes communautaires? Ou alors, tout simplement en diminuer la durée, compensée, estimeront-ils, par la richesse des apprentissages?

Il est difficile, dans le contexte actuel et sans pousser plus loin la réflexion, de donner une réponse satisfaisante à la question suivante : y aura-t-il pénurie de main-d'œuvre dans les organismes communautaires avec, pour conséquence, la difficulté de constituer une relève? Des indices socioéconomiques semblent indiquer que ce sera le cas. Par contre, la concordance entre les valeurs inhérentes au monde communautaire et les aspirations professionnelles de la génération montante (initiative, flexibilité, défis constants, etc.) laissent croire qu'il pourrait en être autrement.

En somme, les auteurs de *La relève : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* considèrent l'identification des « forces d'attraction » du milieu communautaire comme une nécessité. Plus les organismes communautaires auront une idée claire des services à développer en réponse aux besoins du milieu, plus il sera « facile de cibler les « sources » (moyens) de recrutement les plus adéquates. Il appartiendra à chaque organisme de faire la même réflexion en fonction de son secteur d'activités et de sa localisation.

La relève dans le communautaire? Une réflexion à poursuivre...

Pour commander le document *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* : 1 866 259.7714

Pour télécharger le document *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* :

www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/actualites/csm_releve_mai06_2.pdf



RÉSUMÉ-SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE DU CSP

Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ? Centre St-Pierre, octobre 2006.

A. Contexte de l'étude

Afin d'alimenter la réflexion sur la question de la relève, sujet qui préoccupe de plus en plus le milieu communautaire, le Centre St-Pierre a entrepris une recherche exploratoire à l'automne 2004. La recherche a été limitée à un aspect de la question : l'embauche et la rétention des jeunes de moins de 35 ans au sein des groupes communautaires.

Les discussions avec des personnes de tous âges provenant de 23 groupes différents, les entrevues individuelles avec des travailleurs et travailleuses et les propos tenus par les membres de plus de 70 organismes communautaires réunis pour réfléchir sur la relève ont constitué la matière première de la recherche exploratoire.

B. Sujet de l'étude

Les participants et participantes sont appelés à nous parler des raisons qui amènent les jeunes à travailler dans les groupes communautaires, leurs perceptions du milieu, leurs attentes et besoins, des changements que leur présence amène dans les milieux de travail et des facteurs qui aident ou non à leur recrutement et à leur rétention.

C. Motivations des jeunes

Les principales sources de motivation des jeunes interviewés sont : la polyvalence des tâches qui leur permet de s'accomplir, d'être autonome, d'avoir du plaisir et de concilier travail-famille et vie personnelle ; la participation au processus de changement social et l'espoir que leur travail ait un impact dans la vie des gens.

D. Facteurs qui aident au recrutement et à la rétention

La recherche fait ressortir 14 éléments qui sont autant d'atouts que possède le milieu communautaire pour attirer et retenir les jeunes. Ils sont classés sous trois catégories de facteurs qui caractérisent le communautaire : la créativité, les relations interpersonnelles et le travail collectif. Plusieurs de ces atouts sont liés à des valeurs qui sont chères à la jeune génération telles que la démocratie et la justice sociale.

ANNEXE V

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

E. Facteurs qui font obstacle au recrutement et à la rétention

Les obstacles liés au recrutement et à la rétention du personnel en milieu communautaire sont : les conditions de travail, notamment les salaires, les risques d'épuisement professionnel, l'absence d'assurances collectives, le sous-financement des organismes communautaires, le manque de valorisation du travail en milieu communautaire et le peu de temps consacré à la formation. De plus, il existe une certaine réticence des organismes à effectuer les changements proposés par les jeunes. Cette résistance pourrait éventuellement poser un problème pour le recrutement de jeunes militants, militantes et de jeunes bénévoles.

F. Pistes d'action

L'étude se termine par une série de pistes d'action qui visent à favoriser l'intégration harmonieuse de la relève. Ces pistes interpellent tant les organismes communautaires, ses travailleurs et travailleuses que le mouvement lui-même. Elles sont de nature diverse et relèvent principalement de l'amélioration du fonctionnement des organismes, des conditions de travail qui y prévalent, de l'augmentation de leur financement, de la promotion et de la reconnaissance du milieu communautaire et enfin, du développement des connaissances et des moyens nécessaires pour relever les défis de la relève.



ANNEXE VI

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE L'ATELIER DE SENSIBILISATION

ÉVALUATION

Journée de réflexion sur la relève des travailleurs et travailleuses au sein des organismes communautaires

Date : _____ Lieu : _____

1. Est-ce que cette journée de réflexion a répondu à vos attentes ? Pourquoi ?

Oui Non Plus ou moins

2. Est-ce que les objectifs de la journée de réflexion ont été atteints ? Expliquez.

Oui Non Un peu

3. Votre coup de cœur de la journée ?

ANNEXE VI

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE L'ATELIER DE SENSIBILISATION

Quels sont les points à améliorer ?

5. Comment évaluez-vous	très satisfaisant	satisfaisant	passable	faible
• L'animation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Le travail en atelier ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les présentations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La documentation reçue ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Le local ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Le climat de travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Le repas ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Quels sont les principaux défis à relever ou relevés par votre organisme au sujet de la relève ?

7. À la fin de cette journée, quels défis pensez-vous relever à court terme ?

ANNEXE VI

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE L'ATELIER DE SENSIBILISATION

8. Identifiez-vous des pistes d'action qui vous aideront à assurer la pérennité de l'organisme ? Lesquelles ?

9. Appréciation globale

10. Autres remarques ou commentaires

Merci!

SECTION 2**Des textes et des références bibliographiques****A. SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS****TENUES LORS DE LA TOURNÉE PROVINCIALE SUR LA RELÈVE**

Plus de 535 personnes de 400 organismes communautaires ont fait part de leurs réflexions aux responsables du projet sur la relève (Centre St-Pierre). Les secteurs d'activités représentés ont été variés (action bénévole, femmes, famille, santé physique et mentale, loisirs, etc.) et les personnes présentes étaient des membres de conseil d'administration, des bénévoles et des travailleurs. Plus du quart des personnes avaient moins de 35 ans et une autre partie, représentée par des gestionnaires et des membres fondateurs, approchaient de leur retraite.

L'atelier de sensibilisation a permis aux participants, participantes de dégager un portrait d'ensemble de la situation du milieu communautaire et de leur organisme. Voici le résumé des discussions sur la question de la relève dans les organismes communautaires, les obstacles internes et externes à la relève, les actions pour les surmonter et les défis à relever.

1. Les obstacles**a) Contexte économique difficile et rareté des ressources**

Le contexte économique difficile de certaines régions, le manque de formation pour atteindre le niveau de qualification nécessaire et la rareté des ressources sont des obstacles majeurs pour les organismes communautaires, particulièrement en milieu rural et dans des régions en décroissance. Les différences de moyens (ressources humaines, matérielles et financières) entre les milieux urbains et ruraux sont notables.

b) Conditions de travail

Les constats faits par les organismes participants font écho à l'enquête réalisée par le Centre de formation populaire et Relais-femmes *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère* (2006). Une rémunération peu alléchante, une lourde charge de travail et certaines conditions spécifiques à la réalité des régions, comme les longues distances à parcourir qui rendent la conciliation travail-vie personnelle plus ardue sont autant de freins au recrutement et à la rétention des travailleurs et travailleuses.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

c) Connaissance et reconnaissance

Double insatisfaction : les organismes communautaires ne sentent pas leur travail reconnu à leur juste valeur par l'État et les travailleurs et travailleuses, sur la base des salaires versés, ne se sentent pas reconnus par les organismes communautaires qui les emploient. Connus comme un secteur de bénévoles, le milieu communautaire n'est pas ou peu connu comme un secteur possible d'emploi, victime qu'il est des préjugés de la population de laquelle il n'est pas rare d'entendre les remarques suivantes : les organismes communautaires « ne sont que des lieux de passage », « désorganisés », « amateurs » et « aussi pauvres que les personnes qu'ils aident ».

d) Financement

Au sous-financement s'ajoute l'iniquité ou la disparité de la répartition du financement d'abord entre les organismes communautaires de différentes régions, ensuite selon qu'ils proviennent de milieux urbains, semi-urbains et ruraux.

e) Fonctionnement

On consacre beaucoup d'énergie à constituer une équipe de travail et à consolider les relations de travail entre les membres de cette équipe. Certains organismes communautaires sont en perpétuel roulement de personnel, de bénévoles et de membres de conseil d'administration. Cette recherche incessante de main-d'œuvre et de bénévoles est épuisante.

f) Ouverture du milieu

Plusieurs personnes mettent en doute l'ouverture d'esprit des membres des organismes communautaires qui hésitent à engager des jeunes. « Est-on vraiment ouvert aux autres ? » « Quelle place fait-on aux jeunes ? » La place qu'on est prête à faire aux jeunes est problématique et prend parfois l'allure de conflits intergénérationnels : les nouvelles personnes et les plus expérimentées n'ayant ni l'une ni l'autre l'impression d'être reconnues à leur juste valeur.

g) Recrutement

Pour de nombreux organismes communautaires, le recrutement n'est pas facile. Parmi les nombreux obstacles, ont été mentionnées la difficulté des jeunes diplômés à considérer le communautaire comme un secteur possible d'emploi et la faible rémunération en regard des exigences d'emploi. Dans certaines régions, l'exode des jeunes et la pénurie de main-d'œuvre sont aussi mentionnés comme des obstacles majeurs au recrutement. Plusieurs constatent que les organismes ne sont pas outillés pour élaborer des stratégies de recrutement, qu'ils réagissent plus qu'ils ne préviennent et qu'ils ne reconnaissent pas encore l'urgence d'agir.

2. Les actions

a) Améliorer et consolider le financement et les conditions de travail

L'envergure des actions posées par les organismes communautaires exige une augmentation du nombre de leurs travailleurs et travailleuses, mais une rémunération et des conditions de travail peu enviables ralentissent cet ajustement. Bien que les organismes communautaires veuillent alléger les tâches, offrir plus de formations et soutenir le développement des pratiques de conciliation travail-vie personnelle, mesures qui amélioreraient la satisfaction au travail et la rétention du personnel, ils sont aussi conscients que la solution repose en bonne partie sur l'amélioration de leur financement.

b) Assurer un bon fonctionnement de l'organisme

L'importance de veiller au bon fonctionnement de son organisme communautaire a été reconnue par la plupart des participants et participantes. Le bon fonctionnement d'un organisme se mesure à sa politique de gestion des ressources humaines, aux outils qu'il s'est donné pour la mettre en application, au respect de sa mission, de ses valeurs et de sa culture organisationnelle, dont font partie la gestion participative et la valorisation des expériences de vie.

c) Assurer la continuité des organismes

Considérant la pénurie de main-d'œuvre, une grande inquiétude est ressentie face au vieillissement des travailleurs et travailleuses des organismes communautaires et à la retraite prochaine des membres fondateurs (souvent gestionnaires). Même si l'on reconnaît que « personne n'est irremplaçable », les conditions favorables à la transmission des savoirs aux nouvelles générations ne semblent pas être au rendez-vous. Qu'advient-il des organismes et du mouvement communautaire en général ? Il y a un désir certain de faire de la place à la relève, de transcender les différences et de jeter un pont entre les générations, en préservant l'essence même du mouvement communautaire. La même volonté est exprimée concernant le recrutement des bénévoles.

d) Être reconnu et connu

La reconnaissance préoccupe plus que jamais les organismes communautaires : reconnaissance voulue d'abord auprès de la population qui méconnaît le milieu communautaire et entretient certains préjugés à son égard, ensuite, auprès des jeunes qui s'intéressent au monde entier, mais peut-être pas assez à leur propre communauté. Selon les organismes participants, la reconnaissance implique une meilleure connaissance des organismes par la population, entre autres, en leur assurant une plus grande visibilité et en faisant valoir leur spécificité et leur importance dans le développement d'une communauté, puis de la société.

3. Les principaux défis¹

a) Valoriser le don de soi

Le bénévolat change. Certains indicateurs laissent croire à un avenir incertain : essoufflement et difficulté à renouveler les effectifs (les bénévoles se font moins nombreux et désertent même certains secteurs d'activités); le peu de valorisation du don de soi à l'ère de l'individualisme et de la primauté de l'économique sur le social. Les organismes souhaitent changer l'image du bénévolat vu essentiellement comme un secteur dispensateur de services et mettre de l'avant l'action citoyenne comme agent de transformation sociale.

b) Améliorer le financement

Le financement des organismes communautaires, de plus en plus rare, est en plus conditionnel à la tenue d'un rôle qui n'est pas nécessairement le leur et à la réalisation d'objectifs qui peuvent, à la limite, les éloigner de leur mission. On consacre énormément de temps à gérer l'organisme et à assurer sa survie financière, temps qui n'est pas consacré au changement social.

c) Conserver son identité et son autonomie

L'ensemble des organismes participants exprime le besoin de se recentrer sur leur mission et de se renouveler afin d'assurer la pérennité de l'organisme dans un contexte de rentabilité à tout prix et de gestion de la rareté des ressources. Il est possible de conserver l'identité et l'autonomie d'une organisation en valorisant ce qui la distingue, ce qui aura pour effet d'attirer les personnes ciblées vers elle et, en leur transmettant passion et savoirs, de les retenir.

d) Recruter une main-d'œuvre de plus en plus rare

La pénurie de main-d'œuvre appelle une action concertée des organismes communautaires en matière de planification de la relève et de mise en valeur de l'organisme tant auprès de la population qu'auprès des personnes qu'elle veut recruter. Les organismes doivent plus que jamais innover, faire montre d'ouverture et améliorer les conditions de travail de leurs travailleurs et travailleuses.

1. Ces défis sont similaires à ceux identifiés par le comité Travailler solidairement : 1) améliorer les conditions de travail; 2) améliorer les compétences comme employeur; 3) améliorer le financement; 4) favoriser la reconnaissance, la valorisation et la qualification de la main-d'œuvre et 5) améliorer notre connaissance du secteur et de celles et ceux qui y travaillent (voir CSMO-ESAC, [Travailler solidairement – Document préparatoire au Sommet de l'économie sociale et solidaire](#)).

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

e) Rétention

Si le recrutement n'est pas évident, la rétention du personnel l'est encore moins. Des jeunes recrues du « communautaire » migrent vers le réseau des affaires sociales qui est à la recherche d'une main-d'œuvre scolarisée et expérimentée. Comment peut-on retenir les personnes expérimentées et qualifiées dans un marché compétitif qui se dispute les ressources humaines qui se font de plus en plus rare? C'est tout un défi. Le principal atout des organismes communautaires semble être la qualité du milieu de travail (les êtres humains sont au cœur des préoccupations et non le profit) qui correspond aux valeurs des jeunes et moins jeunes. Encore faut-il que cette qualité soit connue et reconnue par les principales personnes concernées.

B. RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX OUVRAGES

AYANT TRAIT À LA RELÈVE DE LA MAIN-D'ŒUVRE POUR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



BERTRAND-DANSEREAU, Anais et Alexis LANGEVIN-TÉTREAU. *Jeunes et économie sociale au Québec en 2006 : un portrait exploratoire*, Cahier de l'ARUC-ÉS n° : C-11-2007, Montréal, Université du Québec à Montréal, En ligne, 2007, 61 p.

www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-11-2007.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

Résumé. Cette recherche exploratoire tente de cerner les facteurs qui expliqueraient la présence des jeunes en économie sociale. Par la fenêtre des différents secteurs d'activités, les auteurs tentent d'identifier quelques enjeux liés à la relève. Une attention particulière est portée aux nouveaux visages de l'engagement jeunesse ainsi qu'aux facteurs qui attirent et maintiennent les jeunes en économie sociale. Puisque cette forme d'engagement semble être prisée par de plus en plus de jeunes, on y rapporte quelques initiatives novatrices portées par des jeunes qui nous informent sur des secteurs en émergence tels que l'agriculture bio-alimentaire et la distribution de ses produits, les espaces culturels alternatifs, les initiatives féministes et les médias étudiants.

AUBRY François, Stéphanie DIDIER et Lise GERVAIS. *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère : enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal, Centre de formation populaire et Relais-femmes, 2005, 86 p.

Résumé. Ce document présente les résultats de l'enquête effectuée par Relais-femmes et le Centre de formation populaire sur les avantages sociaux et les conditions de travail dans les organismes communautaires au Québec. Cette recherche documente les conditions de travail dans les groupes, particulièrement en ce qui a trait aux régimes d'assurance collective et de retraite dont on suggère d'ailleurs la mise sur pied. Il ressort que cet important secteur d'emploi (environ 50 000 emplois) est marqué par des conditions de travail précaires dont l'amélioration garantirait l'avenir des groupes communautaires.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Centre St-Pierre. *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?*, Montréal, 2006, 50 p.

Résumé. Le Centre St-Pierre a effectué une étude exploratoire sur la relève dans les groupes communautaires spécifiquement sous l'angle du renouvellement des équipes de travail par l'intégration des jeunes de moins de 35 ans. Cette étude porte sur les raisons qui amènent les jeunes à travailler dans les organismes communautaires, leurs perceptions du milieu, les conditions de travail qu'ils recherchent et les moyens pris pour relever des défis du recrutement et du maintien en emploi. Une série de pistes d'action adressées à tous les acteurs du mouvement communautaire conclut la recherche.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* Montréal, CSMO-ESAC, En ligne, 2006, 54 p.

www.csmoesac.qc.ca/publications/outils.html

(Consulté le 2 mars 2009)

Résumé. Ce document constitue un outil de réflexion et de travail sur la question de la relève dans les organismes communautaires. Il vise à fournir à toute personne intéressée par cet enjeu une série d'outils qui permettront de favoriser la réflexion autour des grandes questions portant sur la relève, de discerner les caractéristiques propres au secteur communautaire et de situer la question de la relève dans un contexte de pénurie annoncée de main-d'œuvre.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. *Travailler solidairement – Document préparatoire au Sommet de l'économie sociale et solidaire*, Montréal, CSMO-ESAC, En ligne, 2006. 118 p.

www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu_sections/csmo_travsoli_finalpdf.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

Résumé. Les membres du Comité *Travailler solidairement* réuni par le Chantier de l'économie sociale ont fait l'exercice de tracer un portrait du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, de définir les grandes questions relatives au travail solidaire au Québec et les principaux défis et enjeux qu'elles soulèvent. La relève en action communautaire et en économie sociale fait partie de ces défis et soulève une foule de questions qui démontrent l'importance de se pencher rapidement sur la question.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



Conseil Ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire. *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada*, Rapport n° 1, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, En ligne, 2008, 55 p.

http://hrcouncil.ca/main-doeuvre/documents/CRH_EMS_Rapport1.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)



Conseil Ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire. *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada*, Rapport n° 2 : Résultats des sondages pancanadiens auprès des employeurs et des employés, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, En ligne, 2008, 43 p.

www.hrcouncil.ca/main-doeuvre/documents/EMS_R2_web.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

Résumé. Le premier rapport examine les principales caractéristiques de la main-d'œuvre du secteur, ses besoins, ses compétences et ses attentes. Le deuxième rapport présente les résultats de sondages pancanadiens qui permettent de bâtir un portrait statistique des réalités de l'emploi rémunéré dans le secteur bénévole et communautaire. Un rapport final sera publié en avril 2009 et contiendra les enjeux liés au recrutement et à la rétention du personnel, l'identification des besoins actuels et futurs sur le plan des compétences et des recommandations pour passer à l'action. Il permettra ainsi l'élaboration d'une stratégie nationale de ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire.



DESCHENAUX, Frédéric. « Choisir, subir, s'ajuster : la place des milieux communautaires dans l'insertion professionnelle des diplômés et diplômées du post-secondaire », thèse de doctorat, Faculté de l'éducation de l'Université de Sherbrooke, En ligne, 2003, 366 p.

http://bv.cdeacf.ca/documents/PDF/2004_09_0008.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

Résumé. L'action communautaire et les milieux communautaires sont actuellement en transformation. Ils subissent des pressions de la part de l'État pour se soumettre à des relations partenariales axées sur l'offre de service. Par ailleurs, la croissance du nombre d'organismes, couplée à la professionnalisation de la main-d'œuvre dans certains secteurs d'activités du communautaire, amènent un nombre important de personnes diplômées du post-secondaire à œuvrer, pour une période plus ou moins longue, dans le milieu communautaire. Dans ce contexte, cette recherche a pour objectif de décrire la place qu'occupent les milieux communautaires dans l'insertion professionnelle des diplômés, diplômées du post-secondaire, et plus précisément la place qu'ils occupent en tant que lieu de transition dans l'insertion professionnelle des finissants dans le marché du travail.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

SAINT-CHARLES, Johanne, Danielle FOURNIER et Lise GERVAIS. *Postures et perspectives de jeunes travailleuses féministes*, recherche exploratoire dans le cadre de la recherche sur les modes d'organisation et pratiques du mouvement des femmes, Montréal, Service aux collectivités de l'UQAM et Relais-femmes. (Parution à venir)

Résumé. Sur le marché de l'emploi, les groupes de femmes devront faire face, dans les prochaines années, à des changements démographiques importants qui poseront avec beaucoup d'acuité la question de la relève et la capacité des organismes à maintenir les jeunes femmes en poste. Cette recherche à caractère exploratoire a pour objectifs de cerner les défis que pose la relève dans les groupes de femmes et d'identifier des pistes de réflexion et d'action visant à favoriser une meilleure intégration et le maintien en poste de jeunes femmes salariées dans un contexte appréhendé de pénurie de main-d'œuvre qui occasionnera des difficultés accrues de recrutement pour les secteurs communautaire, public et parapublic.

C. ARTICLE ET RECHERCHES



**Article de Marie-Pier Lécuyer paru le 22 avril 2008
dans *Info07 Outaouais***

www.info07.com/article-205171-Y-auratil-une-releve-dans-le-domaine-communautaire.html

Y aura-t-il une relève dans le domaine communautaire ?

Assurer la relève dans plusieurs domaines n'est pas chose facile. Mais qu'en est-il du milieu communautaire ? Y aura-t-il des gens pour prendre la relève dans quelques années ? Le Centre St-Pierre, dans le cadre de sa tournée provinciale, s'arrête dans le secteur Masson-Angers, question d'en discuter plus longuement.

Le Centre St-Pierre invite les gens du milieu communautaire à venir réfléchir et discuter sur la relève des travailleurs dans les organismes communautaires. Le tout aura lieu le 7 mai prochain. Les questionnements seront nombreux, puisque assurer la relève revêt une importance capitale dans le milieu. Les gens présents pourront donc se demander s'il y aura ou non pénurie de main-d'œuvre, mais pourront aussi s'interroger sur l'impact que cela pourrait avoir sur les organismes. Quels sont les défis, les conditions à mettre en place et les pistes d'action possible pour le milieu communautaire ?

Innovation et jeunesse ?

Benoit Gélinas et Jean Pigeon font partie de ces jeunes qui viennent d'intégrer le milieu communautaire, depuis moins de deux ans. Interpellés par ce sujet, ils ont voulu faire part de leur commentaire au journal *Le Bulletin*.

Les deux jeunes hommes sont à la tête de l'organisme Moisson Outaouais depuis plus d'un an et demi et croient que leur succès passe entre autres par l'innovation. « On a une mentalité plus jeune et je crois qu'on amène un vent de fraîcheur, avec entre autres des collectes de fonds novatrices », explique Jean Pigeon, directeur général de l'organisme à but non lucratif (OBNL), qui ne compte que les deux comparses comme employés.

Selon Jean Pigeon et Benoit Gélinas, il faut impérativement une relève. « Les baby-boomers vieillissent », ajoute le directeur général. Ce dernier croit par ailleurs que la prise de risques « calculés » apporte quelque chose de nouveau dans le milieu. « Je suis certain que ça contribue au succès de Moisson Outaouais. »

Ils veulent aussi démystifier le mythe qui entoure le milieu communautaire. « Quand j'étais jeune, j'avais une mauvaise image du milieu communautaire. J'avais de la difficulté à voir où l'argent allait vraiment », soutient Benoit Gélinas, gestionnaire des communications et de la collecte de fonds. « Beaucoup de gens, je crois, connaissent mal le communautaire. »

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Ce dernier croit par ailleurs que plusieurs organismes ont beaucoup de possibilités, mais que celles-ci passent souvent par de nouvelles idées. « Il faut absolument des idées novatrices. Je pense que ça passe entre autres par les jeunes. Les réalités ont changé », croit M. Gélinas.

Parmi les solutions qu'il propose, il y a notamment d'attirer les jeunes universitaires ou cégepiens. « Il serait dans l'intérêt du milieu communautaire d'attirer des jeunes de l'université ou du cégep, pour leur montrer qu'il y a possibilité de faire carrière dans le domaine communautaire », explique-t-il.

Le directeur général et son acolyte croient par ailleurs qu'il est temps pour le milieu communautaire de prendre un nouveau virage. « Le travail a été bien fait jusqu'à aujourd'hui, mais je crois qu'il est temps de prendre un nouveau virage », avoue M. Gélinas.

Moisson Outaouais tente pour sa part d'organiser des campagnes de financement hors de l'ordinaire, tel que le dîner au bureau, le souper fictif ou la lettre de Noël. Encore à ses débuts, l'OBNL doit aussi composer avec la recherche d'un entrepôt et la promotion de l'organisation. « C'est encore un Everest quotidien, mais on ne lâche pas », conclut Jean Pigeon.

AUBRY François, Stéphanie DIDIER et Lise GERVAIS. ***Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère***, Montréal, Centre de formation populaire et Relais-femmes, 2005, 86 p.



Centre St-Pierre. ***Les jeunes dans les groupes communautaires: une question de relève ?***, Montréal, 2006, 50 p.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. ***La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!***, Montréal, CSMO-ESAC, 2006, 54 p.





D. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Le bénévolat

GODBOUT, Jacques T. « Le bénévolat n'est pas un produit » dans *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, n° 2, 2002, p.51.

LAROCHELLE, G. « État et idéologie du bénévolat au Québec : les enjeux dans un contexte néo-libéral », *Recherches sociologiques*, vol. 3, 1992, p. 72.

Statistique Canada. *Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*, 2004.

THIBAUT, André, Julie FORTIER, Patrice ALBERTUS. *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec, créateur de liens autant que de biens*, Rapport de recherche déposé par le Laboratoire en loisir et vie communautaire au Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), En ligne, 2007, 51 p. www.rabq.ca/app/DocRepository/2/Publications/rapportfinal.pdf (Consulté le 2 mars 2009)



2. L'engagement des jeunes

BELLEFEUILLE, Jean et collab. *De l'indignation à l'espérance : le sens de l'engagement chez les 20-45 ans*, rapport sur la Tournée nationale sur le sens de l'engagement social, Montréal, Carrefour de pastorale en milieu ouvrier (CPMO), 2002, 135 p.

BERTRAND-DANSEREAU, Anaïs et Alexis LANGEVIN-TÉTREAU. *Jeunes et économie sociale au Québec en 2006 : un portrait exploratoire*, Cahier de l'ARUC-ÉS n° : C-11-2007, Montréal, Université du Québec à Montréal, En ligne, 2007, 61 p. www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-11-2007.pdf (Consulté le 2 mars 2009)

DUBÉ, Marcelle *S'engager autrement : formes et sens de l'engagement des femmes*, Montréal, 2002.

Forum jeunesse de la région de la Capitale-Nationale. *Compte rendu du Colloque Place à la relève*, Cégep de Sainte-Foy, En ligne, 29 mai 2007, 11 p. (Consulté le 2 mars 2009)

GAUTHIER, Madeleine, Pierre-Luc GRAVEL et Angèle-Anne BROUILLETTE. « Qu'est-ce qui pousse les jeunes à s'engager? Les valeurs de jeunes militants d'aujourd'hui » dans G. Pronovost et C. Royer (éds), *Les valeurs des jeunes*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2004, p.149-168.

Institut du Nouveau Monde. *Jeunes et engagés*, sous la direction de Miriam Fahmy et Antoine Robitaille, Montréal, Éditions Fides, coll. des « Suppléments de L'Annuaire du Québec », n° 2, En ligne 2005, 96 p. www.inm.qc.ca/index.php?option=com_content&task=view&id=140&Itemid=174 (Consulté le 2 mars 2009)



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



Observatoire Jeunes et société, *Bulletins d'information de l'Observatoire*, Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, Université du Québec.

www.obsjeunes.qc.ca/default.asp?p=OU

(Consulté le 2 mars 2009)

QUÉNIART, Anne et Julie JACQUES. « Être une jeune militante aujourd'hui : pourquoi et comment ? », *Labrys, études féministes*, n° 1-2, En ligne, juillet/décembre 2002.

QUÉNIART, Anne et Julie JACQUES. *Apolitiques, les jeunes femmes ? Regards sur les formes et le sens de leur engagement*, Montréal, Service aux collectivités de l'UQAM (Protocole UQAM/Relais-femmes) en collaboration avec l'Alliance de recherche IREF/Relais-femmes, 2002, 151 p.

SAINT-CHARLES, Johanne, Danielle FOURNIER et Lise GERVAIS. *Postures et perspectives de jeunes travailleuses féministes*, recherche exploratoire dans le cadre de la recherche sur les modes d'organisation et pratiques du mouvement des femmes, Montréal, Service aux collectivités de l'UQAM et Relais-femmes. (Parution à venir)

VULTUR, Mircea. « L'insertion professionnelle des jeunes », *Bulletin d'information thématique de l'Association canadienne des sociologues et anthropologues de langue française*, En ligne, vol. 24, n° 1 (mai 2002), p. 1-2.

www.acsalf.ca/archive/Vol24_2002/Bulletin%20ACSALF_24_1.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)



3. Le secteur d'emploi communautaire et les jeunes

AUBRY, François, Stéphanie DIDIER et Lise GERVAIS. *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère : enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal, Centre de formation populaire et Relais-femmes, 2005, 86 p.

BOURDON, Sylvain, Frédéric DESCHENAUX et J.-C. COALLIER. « Les jeunes et le travail dans le milieu communautaire québécois : choix, contrainte, ajustement » dans *Les jeunes et le travail*, Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université Laval, 2007, p.155-172.

BOURDON, Sylvain. « Jeunes diplômés et travail en milieu communautaire : raison, passion », *Bulletin d'information de l'Association canadienne des sociologues et anthropologues de langue française*, En ligne, vol. 24, n° 1 (mai 2002), p.8-10.

www.acsalf.ca/archive/Vol24_2002/Bulletin%20ACSALF_24_1.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

Centre St-Pierre. *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?*, Montréal, 2006, 50 p.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* Montréal, CSMO-ESAC, En ligne, 2006, 54 p.

www.csmoesac.qc.ca/publications/outils.html

(Consulté le 2 mars 2009)



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. *Travailler solidairement – Document préparatoire au Sommet de l'économie sociale et solidaire*, Montréal, CSMO-ESAC, En ligne, 2006. 118 p.

www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu_sections/csmo_travsoli_finalpdf.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)



DESCHENAUX, Frédéric. « Choisir, subir, s'ajuster : la place des milieux communautaires dans l'insertion professionnelle des diplômés et diplômées du post-secondaire », thèse de doctorat, Faculté de l'éducation de l'Université de Sherbrooke, En ligne, 2003, 366 p.

http://bv.cdeacf.ca/documents/PDF/2004_09_0008.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

DESLAURIERS, Jean-Pierre *Travailler dans le communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003.

FOURNIER, Danielle, Sonia DESMARAIS et Anne-Marie ROYER. *L'intégration multidimensionnelle des jeunes : la parole aux jeunes*, rapport de recherche, Montréal, Relais-femmes, En ligne, 2001, 124 p.

http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/2001_09_0048.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)



4. Les organismes communautaires

DUVAL, Michelle et collab. *Les organismes communautaires au Québec*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 2005.

GUBERMAN, Nancy et collab. *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 2004, 252 p.

LAMOUREUX, Henri et collab. *La pratique de l'action communautaire*, 2^e édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2002.

SECTION III

Documents audiovisuels

A. ENTREVUES

Marie Bouchart-D'Orval

Partage humanitaire



Gérald Gauthier

Fédération des Télévisions communautaires autonomes du Québec



Denis McKinnon

Table nationale des Corporations de développement communautaire



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Geneviève Nolin

Centre d'action bénévole St-Laurent



Tana Paddock

Centre for Community Organizations



Johanne Rheault

Chargée de cours et organisatrice communautaire



B. VOX POP



A microscopic image of biological tissue, possibly a histological section, with a red overlay. The image shows various cellular structures, including what appears to be a large, dark, irregularly shaped mass on the left side, and several smaller, more rounded structures scattered throughout. The overall texture is granular and complex.

DEUXIÈME PARTIE

DEUXIÈME PARTIE

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Pour établir l'état de la situation et le plan de relève de votre organisme communautaire

■ INTRODUCTION 58

■ SECTION 1 POUR FAIRE L'ÉTAT DE LA SITUATION

A. Un guide d'animation

1. Contexte et présentation du guide 60
2. Étapes préparatoires 61
3. Atelier d'autodiagnostic 62
4. Pistes d'intervention 65

B. Ressources

1. Ouvrages 66
2. Documents audiovisuels 66
3. Sites Internet 66

ANNEXES

ANNEXE I

- L'outil d'autodiagnostic organisationnel 67

ANNEXE II

- Exercices brise-glace 84

■ SECTION 2 DES TEXTES ET DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A. La planification de la relève

1. Définition 89
2. Étapes préparatoires 90
3. Tableau-synthèse des étapes préparatoires 94

B. Références bibliographiques

1. Groupes communautaires et culture organisationnelle 96
2. Planification de la relève 96

■ SECTION 3 DES OUTILS POUR L'ACTION

A. Ressources 98

B. Documents audiovisuels :

- Entrevues de Lise Gervais (Relais-femmes)
et de Denis McKinnon (TNCDC) 99

Introduction

Lorsque les féministes plus âgées et plus expérimentées posent cette question de la relève au sein du mouvement, on peut dire que c'est parce qu'elles s'inquiètent, d'une certaine manière, de la durabilité du féminisme et de la pérennité de leur mouvement au fil des années.

— MARCELLE DUBÉ

Nous pourrions dire que les organismes communautaires partagent les mêmes inquiétudes concernant l'avenir de sa relève. Ils ne s'interrogent pas tant sur le bien-fondé de leur cause et de leur organisation que sur l'engagement social de la relève au sein de leur groupe.

Plusieurs études¹ portent sur la relève et ses attentes dans un contexte social en perpétuel changement : quels sens les jeunes donnent-ils à l'engagement et dans quelle mesure notre organisme communautaire a-t-il du sens pour eux et favorise-t-il leur implication ? Est-ce que les personnes qui travaillent avec nous se sentent bien ? La question de la relève se pose également du point de vue de l'organisation : Comment assurer une relève adéquate ? Est-ce que les organismes communautaires préparent et planifient bien leur relève ? Dans la mouvance actuelle, quels sont les changements auxquels notre organisme doit faire face et avec lesquels il aura dorénavant à composer ? Comment peut-on créer des « espaces dynamiques » qui ont du sens et incitent les personnes à s'engager ?

Voilà quelques-unes des questions qui invitent à prioriser la relève dans l'agenda de votre organisme, et ce afin d'en assurer l'avenir. Pour aider à la planification de la relève, nous vous proposons un outil d'autodiagnostic qui vous permettra de dresser un portrait organisationnel de la relève de votre organisme et d'entreprendre une démarche type d'animation qui vous permettra de débattre la question. Cet exercice est le prélude à une démarche plus élaborée de planification de la relève. Un court texte vous en explique les étapes, en espérant qu'il vous incitera à relever le défi et à réussir les transitions qui s'annoncent.

1. Nous référons aux études de Sylvain Bourdon, Frédéric Deschenaux et Jean-Claude Coallier, « Les jeunes et le travail dans le milieu communautaire québécois : choix, contrainte, ajustement » dans *Les jeunes et le travail*, Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université Laval, 2007, p. 155-172 ; du Centre St-Pierre, *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève?*, Montréal, 2006, 50 p. et de Anne Quéniart et Julie Jacques, « Être une jeune militante aujourd'hui : pourquoi et comment ? », *Labrys, études féministes*, n°1-2, juillet / décembre 2002.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Vous trouverez dans la partie 2 :

- Une proposition d'atelier d'autodiagnostic avec un guide d'animation ;
- Un outil d'autodiagnostic organisationnel ;
- Un texte sur la planification de la relève ;
- Des informations supplémentaires pour alimenter la réflexion et les discussions sous la forme de documents audiovisuels : entrevues avec Lise Gervais (Relais-femmes) et Denis McKinnon (TNCDC) et un résumé des réflexions menées par des organismes communautaires ayant participé à la tournée provinciale sur la relève ;
- Des références bibliographiques.



SECTION 1**Pour faire l'état de la situation****A. GUIDE D'ANIMATION****1. Contexte et présentation du guide****Contexte**

La suite logique d'une première démarche de sensibilisation **voir l'atelier de sensibilisation** est l'examen de son propre organisme. Après s'être sensibilisés à la question de la relève dans le mouvement communautaire, les membres, les membres du conseil d'administration, la personne responsable de la gestion, l'équipe de travail et les bénévoles de votre organisme voudront sans doute se doter d'un portrait plus précis de la situation de leur propre organisation. Tous et toutes voudront également identifier des pistes d'intervention et passer à l'action pour « créer des espaces dynamiques qui font du sens (sic) pour les personnes et les incitent à s'impliquer » dans l'organisme.

Présentation du guide

Le guide que nous vous proposons est conçu dans le but de vous aider à réfléchir sur la relève. Il comprend une démarche d'animation et un outil d'autodiagnostic pour une réflexion de groupe structurée et fructueuse. La démarche et l'exercice d'autodiagnostic visent une participation pleine et entière de tous et toutes à la vitalité de son organisme et, par conséquent à la vitalité du mouvement communautaire.

La démarche peut être enrichie de votre expérience, de votre créativité et des particularités de votre organisme et du milieu dans lequel il évolue. Nous vous encourageons à vous en servir pour animer des rencontres sur la relève, que ce soit avec les membres, le conseil d'administration ou l'équipe de travail. Vous pouvez sélectionner les activités jugées pertinentes à vos besoins et tenir compte des ressources dont vous disposez. Il est facile d'adapter la durée de la discussion, par exemple en divisant les questions et en tenant deux ou trois séances d'une plus courte durée ou en choisissant le genre d'activités, dans le cadre d'une rencontre plus large ou d'une démarche spécifique, et en tenant une rencontre d'une demi-journée à une journée. Puisque les activités présentées ici sont conçues pour des groupes composés d'une quinzaine de personnes, elles doivent donc être adaptées selon les contextes particuliers d'animation.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



Les pages suivantes détaillent le contenu des étapes de la démarche et leur durée respective. Pour toute la démarche, l'outil essentiel à utiliser est le questionnaire d'autodiagnostic **voir annexe I**. Certaines activités font également référence à des outils d'animation ou des documents complémentaires. Ceux-ci sont présents en annexe de la partie concernée. Vous y trouverez :

- Le canevas de formation ;
- Des outils ou documents à utiliser lors de l'animation ;
- Des textes et des références bibliographiques.

L'exercice d'autodiagnostic permet de faire le point sur la situation actuelle de la relève dans votre organisme. Des questions vous aideront à dresser un portrait de votre organisme en identifiant ses forces et ses faiblesses et en apportant les changements nécessaires. Vous pourrez utiliser cet outil d'autodiagnostic pour développer des stratégies et des mécanismes en vue de vous assurer de la vitalité de votre organisme.

Établir un autodiagnostic organisationnel n'est pas le résultat du travail d'une seule personne, mais celui de tout un groupe. Cet exercice gagne à être fait par les instances décisionnelles (membres du conseil d'administration) et par les personnes concernées (membres de l'équipe de travail, responsable de la gestion, bénévoles). C'est un temps d'arrêt qui, pour être fructueux, nécessite de prendre du recul afin de tenir compte de l'ensemble des éléments analysés et d'ouvrir la réflexion sur des aspects qui n'ont pas nécessairement été abordés jusqu'à ce jour. Moment important dans la vie d'un organisme, l'autodiagnostic l'amène à s'interroger sur sa capacité à accueillir les nouvelles personnes et à accepter le changement organisationnel qu'il provoque. Nous espérons que ce guide contribuera à ce que l'exercice soit des plus profitables pour les personnes concernées et pour le groupe.

2. Étapes préparatoires

- Préparer les étapes de la démarche d'autodiagnostic (forme et contenu) avec les personnes concernées (membres d'un comité de travail, responsable de la gestion, membres de l'équipe de travail et du conseil d'administration) à l'aide du guide et de la *Boîte à outils sur la relève*.
- Remettre à l'avance l'outil d'autodiagnostic aux personnes concernées dans la démarche en s'assurant de la clarté des consignes.
- Idéalement, prendre connaissance à l'avance de l'autodiagnostic réalisé par chacune des personnes pour avoir une vue d'ensemble de la situation et cibler certains aspects à approfondir et à débattre en groupe. Faire une synthèse écrite des résultats en facilite la compréhension.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- Visionner le matériel audiovisuel (entrevues de Lise Gervais et de Denis McKinnon), choisir l'une des entrevues et préparer le matériel nécessaire avant la tenue de la rencontre.
- Ne pas oublier que la personne responsable de l'atelier doit susciter les échanges entre les personnes. Sa principale fonction consiste à guider le groupe en s'assurant de l'atteinte des **objectifs** avec la **participation** de tous et de toutes dans un **climat** favorisant le respect et l'écoute.

3. Atelier d'autodiagnostic

La démarche que nous vous proposons donne l'occasion aux personnes concernées de tracer un portrait de la relève et de donner à leur organisme une vitalité qui puisse lui garantir d'intéressantes perspectives d'avenir.

a) OBJECTIFS DE LA RENCONTRE

Cette rencontre devrait permettre aux participants et participantes de :

- Définir ensemble le portrait organisationnel de la relève ;
- Réfléchir à l'importance d'assurer la relève au sein de l'organisme ;
- Se donner des pistes d'action pour relever les défis.

b) NOTES À LA PERSONNE RESPONSABLE DE L'ATELIER D'AUTODIAGNOSTIC

- La participation de chacune des personnes est importante. La démarche proposée mise sur les interrelations entre les personnes et le travail en groupes restreints pour l'atteinte des objectifs. Elle est structurée de sorte que chacune des personnes puisse participer activement à la rencontre.
- Prévoyez des pauses pour garder alertes toutes les personnes.
- Matériel nécessaire : feuilles grand format, stylos-feutres, ruban adhésif, feuilles reproductibles, téléviseur et lecteur de DVD ou ordinateur portable et canon pour le visionnement des entrevues.
- Le questionnaire d'autodiagnostic doit être remis aux personnes au moins trois semaines avant la tenue de la journée.
- Les questionnaires d'autodiagnostic complétés doivent être retournés à la personne responsable de la démarche une semaine à l'avance pour consultation et compilation.
- La durée de la journée prévue pour la rencontre est de 6 heures (5 heures d'animation, 1 heure pour le repas et 2 pauses de 15 minutes).
- Il faudra que la personne responsable de l'atelier considère les expériences et les besoins du groupe tout au long de la rencontre. Le souci de maintenir un équilibre entre le rythme et l'intensité du travail exigera une grande souplesse de sa part.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

c) RÉALISATION

1. Introduction

La personne responsable de l'atelier explique le contexte de la démarche, ses étapes préparatoires et procède à un tour de table de présentation. Afin de créer un climat favorable aux discussions, nous vous proposons de débiter l'atelier par un exercice de réchauffement. À la page 84, **voir annexe II**, nous vous suggérons quelques exercices.

Exercices : Souvenir, Main dans la main, Jeu de balles ou Citations

2. La relève : est-ce important et pourquoi ?

Exercice. Visionnement de l'entrevue de **Lise Gervais** (Relais-femmes) ou de l'entrevue de **Denis McKinnon** (TNDC)

Plénière. Dans un premier temps, la personne responsable de l'atelier invite les personnes à réagir spontanément aux propos de Lise Gervais ou de Denis McKinnon. Ensuite, nous vous proposons d'aborder deux aspects particuliers : le sens de l'engagement (créer ou reproduire) et la place de la relève. Le groupe peut décider d'aborder d'autres éléments que ceux suggérés. Les questions peuvent être préalablement traitées en sous-groupes avant la réunion plénière.

Suggestions de questions pour la personne responsable de l'atelier :

Entrevue de Lise Gervais. Au début de l'entretien, Lise Gervais affirme qu'« une grande difficulté par rapport à la relève est d'inviter de nouvelles personnes à développer et à créer, et pas juste reproduire ce qui a été développé par d'autres. » Que pensez-vous de cette affirmation ?

En vous rapportant aux propos tenus à la fin de l'entretien, diriez-vous qu'il faut avant tout se demander « si l'on fait bien avec ceux et celles qui sont dans le groupe » et si ces personnes ont leur place dans l'organisme ? Est-ce que l'on est ouvert à l'arrivée de nouvelles personnes ? Est-ce que votre organisme fait bien avec celles qui sont déjà en place ? Quelle est la place qu'elles occupent ? Est-ce qu'elles en sont satisfaites ?

Entrevue de Denis McKinnon. Lors de l'entretien, Denis McKinnon affirme que la question à se poser est de savoir si on est ouvert à la relève: « Est-ce que l'on est ouvert à accueillir les jeunes ? Est-ce qu'on les laisse venir à nous ? Est-ce qu'on les entend ? Est-ce qu'on les écoute plus qu'on les forme ? Est-ce qu'on les oriente ? » Que répondriez-vous à ces questions ? Est-ce que votre organisme est ouvert à la relève ? Comment cela se manifeste-t-il ? Êtes-vous satisfaits des moyens mis de l'avant par votre organisation pour accueillir la relève ?

La personne responsable de l'atelier fait une synthèse des discussions et fait les liens avec la prochaine étape qui est l'autodiagnostic.

30 minutes

10 minutes

50 minutes



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

30 minutes

3. L'autodiagnostic : présentation du portrait d'ensemble

La personne responsable de l'atelier fait une synthèse des résultats du questionnaire d'autodiagnostic et la présente au groupe verbalement et par écrit.

Plénière. Les personnes réagissent à la présentation et ajoutent leurs commentaires pour en compléter le portrait. À ce moment-ci, il ne s'agit pas de débattre, mais de recevoir les points de vue de chacune des personnes.

30 minutes

4. L'autodiagnostic : qu'en pensons-nous ?

Exercice. À l'aide de la synthèse écrite, les personnes réunies en équipe de 4 à 5 personnes identifient des questions et des points à débattre pour chacun des thèmes de l'autodiagnostic. La personne responsable de l'atelier fournit à chaque équipe une feuille grand format pour inscrire les questions et les points de discussion, laquelle sera affichée pour la réunion plénière.

Plénière. Les questions et les points de discussion sont présentés par chacune des équipes. On clarifie d'abord les questions nébuleuses, puis on met en commun les idées et discute de chacun des thèmes de l'autodiagnostic (les questions générales de l'introduction, la gestion, le recrutement, les conditions de travail, l'appréciation du travail et l'intégration). La personne responsable de l'atelier demande au groupe d'identifier, pour chacun des thèmes, les ressemblances et les différences.

80 minutes

5. Les pistes d'action et les suites

Exercice. En équipe, les personnes identifient les meilleures actions à entreprendre pour chacun des thèmes. La personne responsable de l'atelier fournit à chaque équipe une feuille grand format pour inscrire les pistes d'action, laquelle sera affichée pour la réunion plénière.

Plénière. Le groupe prend connaissance des résultats du travail de chacune des équipes et détermine, pour chacun des thèmes, les actions à privilégier. On peut le faire en faisant des tours de table tout en tentant d'arriver à un consensus ou encore en demandant à chacune des personnes d'identifier les actions qu'elle privilégie directement sur les feuilles grand format, soit à l'aide de petits autocollants ou en les encerclant avec des crayons de couleur.

25 minutes

20 minutes

La personne responsable de l'atelier procède à une synthèse des pistes d'action. Le groupe peut se demander ce qu'il souhaite faire avec celles qui ont fait consensus et prendre des décisions à cet égard.

15 minutes

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

20 minutes

6. Évaluation

Finalement, on procède à l'évaluation de l'atelier (orale ou écrite) avec des questions telles que :

- 1) Est-ce que les objectifs que nous nous sommes fixés ont été atteints ?
- 2) Qu'est-ce que j'ai apprécié ou non et pourquoi ?
- 3) Est-ce que j'ai appris quelque chose ?
- 4) Si c'était à refaire, qu'est-ce que j'aimerais changer ?
- 5) Comment est-ce que je compte poursuivre ma réflexion ?

4. Pistes d'intervention

Les pistes d'intervention résultant de l'exercice d'autodiagnostic et de la journée de réflexion visent à créer une ouverture d'esprit et des conditions favorables à l'accueil de la relève. Il importe de passer à l'action rapidement et ce, de différentes manières :

- Faire une synthèse de la rencontre et la diffuser largement (babillard, bulletin interne, site Internet, etc.).
- Compléter l'analyse, mais ne pas chercher à être très exhaustif car cela pourrait constituer un frein à l'action.
- Mettre sur pied un comité de travail dont le mandat sera de planifier la relève avec des stratégies et un plan d'action spécifiques voir le texte sur la planification de la relève dans la **section 2**.
- Faire connaître votre démarche et ses résultats à d'autres organismes communautaires pour le bénéfice du plus grand nombre.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

B. RESSOURCES

Pour l'animation, vous aurez besoin des ressources suivantes :

1. Ouvrages

Centre St-Pierre. *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?*, Montréal, 2006, 50 p.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes !* Montréal, CSMO-ESAC, 2006, 54 p.

SAINT-CHARLES, Johanne, Danielle FOURNIER et Lise GERVAIS. *Postures et perspectives de jeunes travailleuses féministes*, recherche exploratoire dans le cadre de la recherche sur les modes d'organisation et pratiques du mouvement des femmes, Montréal, Service aux collectivités de l'UQAM et Relais-femmes. (Parution à venir)

2. Documents audiovisuels

Entrevues de :
Lise Gervais Relais-femmes
Denis McKinnon TNDC



3. Sites Internet

www.centrestpierre.org

www.csmoesac.qc.ca

www.relais-femmes.qc.ca

ANNEXE I**ANNEXES****L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL****A. DESCRIPTION****1. Contexte**

L'autodiagnostic est un outil qui permet d'acquérir une meilleure connaissance de l'organisme, d'anticiper les changements et de résoudre les problèmes. Le modèle proposé ici est un outil d'autodiagnostic sur les pratiques de votre organisme communautaire en ce qui a trait à sa relève. Il constitue un point de départ pour amorcer une réflexion sur la situation présente et souhaitée de votre organisme, sur ses forces et ses faiblesses et sur les enjeux qu'il doit relever pour assurer sa relève. Cet exercice est également une occasion d'obtenir un consensus et de promouvoir le travail en équipe en vue d'assurer le dynamisme de l'organisation.

Ce modèle d'autodiagnostic diffère de l'analyse habituelle qui est faite à travers le bilan annuel ou l'évaluation d'un projet. Il examine les composantes de la vie de l'organisme concernant le recrutement, l'accueil et l'intégration des travailleurs et travailleuses et fournit des indications utiles pour entreprendre une planification de la relève qui encourage le changement et l'innovation.

Le cadre proposé a évolué avec le temps et a bénéficié des commentaires et contributions de nombreuses personnes concernées de près ou de loin au projet sur la relève mené par le Centre St-Pierre. Il s'est raffiné auprès des organismes communautaires qui ont testé et expérimenté l'outil d'autodiagnostic. À votre tour, vous pourrez l'enrichir de vos savoirs et de vos réalités.

2. Définition

L'outil consiste en un questionnaire qui s'articule autour de cinq grands thèmes ayant trait à la question de la relève des travailleurs et travailleuses dans les organismes communautaires :

1. L'importance de la relève
2. La connaissance mutuelle de l'organisme et de la relève
3. Le recrutement
4. L'accueil, l'intégration et la formation
5. L'évolution personnelle

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Chacun de ces thèmes aborde une dimension importante de la question et en arrive à la même conclusion : si la relève nous préoccupe peu, s'il y a peu d'ouverture à la nouveauté, s'il y a absence de connaissance mutuelle et qu'aucune stratégie de recrutement, d'accueil et d'intégration n'est mis de l'avant, l'organisme est voué à l'insuccès !

3. Pour qui ?

L'autodiagnostic est destiné à toute personne qui se pose des questions sur la capacité de son organisme communautaire à attirer et à accueillir les nouvelles personnes et à favoriser leur évolution personnelle. Conçu au départ pour la relève des travailleurs et travailleuses, l'outil peut être facilement adapté à la relève des bénévoles et des membres du conseil d'administration.

4. Pourquoi ?

L'autodiagnostic est un outil qui permet d'avoir un aperçu de l'état de santé de votre organisme du point de vue de sa relève. Il rend visible les grandes tendances de l'organisation en la matière.

Cet outil ne prétend pas donner de réponses toutes faites aux problèmes qui peuvent se poser. Il aide plutôt à identifier les forces et les faiblesses de l'organisme et met en évidence l'importance de remédier aux difficultés. Pour ce faire, chacune des personnes est invitée à prendre le temps nécessaire pour faire l'analyse de la situation et identifier des pistes d'intervention. Les résultats auront à être débattus en groupe et ultimement, nécessiteront une planification de la relève. En cela, le texte sur la planification de la relève **voir section 2**, vous sera utile pour aller de l'avant.

5. Comment ?

Le préalable de la réussite de l'autodiagnostic est la mobilisation des différents acteurs de l'organisme communautaire. Si cette mobilisation n'est pas possible, il est indispensable, sinon nécessaire, de former un comité de réflexion composé de membres du conseil d'administration, de la personne responsable de la gestion, de travailleurs et travailleuses et de bénévoles. Pour que l'exercice soit profitable, il faut être prêt à se remettre en question. On ne peut résoudre certains problèmes en restant « campé » sur ses positions.

Une fois que l'autodiagnostic aura été complété, que vous aurez débattu des résultats en groupe et aurez pris certaines décisions, il sera important d'assurer un suivi. Le suivi peut prendre la forme de stratégies et de mécanismes spécifiques à mettre en place pour assurer la vitalité de votre organisme ou, plus globalement, d'une planification de la relève.

À cause de l'ampleur de la réflexion, il convient de laisser un temps raisonnable pour remplir l'autodiagnostic avant d'en débattre en groupe. Il faut photocopier ce questionnaire en autant d'exemplaires qu'il y a de personnes concernées et en faire la lecture avant de le remplir.



ANNEXE I

B. QUESTIONNAIRE

DESCRIPTION DE TÂCHES ET EXIGENCES DE L'EMPLOI

Avez-vous des descriptions de tâches ? Les exigences d'emploi y sont-elles identifiées ? Est-ce que toutes ces exigences sont nécessaires pour remplir le poste ? Pourrait-il en être autrement ? Est-ce que les attentes vis-à-vis la personne sont claires et les objectifs de travail, motivants ?

STAGE ET BÉNÉVOLAT

Est-il possible de faire des stages et du bénévolat dans votre organisme ? Est-ce que les stages sont des outils d'embauche pour votre organisme ?

ANNEXE I

B. QUESTIONNAIRE

TAUX DE ROULEMENT

Les travailleurs, travailleuses demeurent-ils plusieurs années au sein de l'organisme ? Connaissez-vous les raisons qui amènent les personnes à quitter votre organisme ? Est-ce que l'organisme peut modifier la situation ? Y a-t-il des départs prévus (congés de maternité, retraite, etc.) ? Que fait l'organisme pour contrer le taux de roulement élevé de son personnel ?

4. Accueil, intégration et formation

Questions spécifiques

ACCUEIL ET INTÉGRATION DES NOUVELLES PERSONNES

Est-ce qu'il y a une procédure d'accueil et d'intégration ? Est-elle appropriée ?

ANNEXE I

B. QUESTIONNAIRE

CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

Le rythme de travail permet-il de concilier les différentes facettes de votre vie (vie personnelle, famille, militantice) ? Est-ce que la conciliation travail- vie personnelle est possible ?

RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Quelles sont les marques de reconnaissance dans votre organisme ? Est-ce que les personnes se sentent reconnues ?

ANNEXE I

B. QUESTIONNAIRE

Pour conclure :

Identifiez les forces, les faiblesses et les pistes d'intervention pour chacun des thèmes suivants :

1. L'importance de la relève

2. La connaissance mutuelle de l'organisme et de la relève

3. Le recrutement

ANNEXE I

B. QUESTIONNAIRE

4. L'accueil, l'intégration et la formation

5. L'évolution personnelle

ANNEXE II**EXERCICES BRISE-GLACE****A. SOUVENIR DE MON ARRIVÉE****Objectifs**

- Se mettre dans l'ambiance de la journée;
- S'impliquer personnellement en regard du thème abordé.

Durée : De 15 à 30 minutes

Déroulement

Après avoir expliqué le contexte de la démarche, ses étapes préparatoires et procédé à un tour de table de présentation, la personne responsable de l'atelier présente l'exercice. Elle demande aux personnes participantes de se rappeler le jour de leur arrivée dans l'organisme. Confortablement assises autour d'une table, les yeux fermés, elles doivent visualiser cette journée et essayer de trouver le plus de détails possible. La personne responsable de l'atelier les guide en suggérant les visualisations : que se passe-t-il ? ; Que ressentez-vous ? ; Que faites-vous ? ; Que pensez-vous ?

Les personnes participantes sont ensuite invitées à revenir au moment présent et à partager leurs impressions avec le groupe. La personne responsable de l'atelier peut amorcer une discussion sur l'expérience d'être nouvelle dans un groupe, expérience certainement vécue par la majorité des personnes participantes à un moment donné de leur vie, en racontant une histoire. Des parallèles peuvent être faits entre les expériences des personnes qui ont plusieurs années d'ancienneté derrière elles et celles qui viennent tout juste d'arriver dans l'organisme.

ANNEXE II

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

B. MAIN DANS LA MAIN¹

Objectifs

- Prendre conscience de nos attitudes dans nos rapports avec les autres ;
- Établir un contact avec les personnes en posant un geste concret.

Durée : De 10 à 20 minutes

Déroulement

Après avoir expliqué le contexte de la démarche, ses étapes préparatoires et procédé à un tour de table de présentation, la personne responsable de l'atelier présente l'exercice. L'exercice non verbal consiste à transmettre un sentiment uniquement par la poignée de main. La personne responsable de l'atelier demande aux personnes participantes d'exprimer les sentiments suivants : joie, méfiance, supériorité, curiosité. Elle les invite à circuler en silence dans la pièce en allant d'une personne à l'autre. Avant de prendre la main de la personne la plus près d'eux, elle les invite à fermer les yeux et à prendre le temps de sentir les émotions que cette poignée de main fait naître, à prendre conscience de tous les détails de leur main et de la main qu'ils s'apprêtent à serrer. On se sert du mouvement des doigts pour exprimer les différents sentiments proposés par l'animatrice.

Une fois les sentiments exprimés directement aux personnes à qui elles ont donné leur poignée de main, les participants, participantes partagent verbalement leurs impressions avec le groupe. La personne responsable de l'atelier peut amorcer une discussion sur les sentiments que suscitent l'inconnu, la nouveauté et le changement en faisant un lien avec l'accueil et l'intégration de nouvelles personnes dans l'organisme.

.....
1. Cet exercice est inspiré de l'exercice « Main à main » du *Code d'animation pour assemblées délirantes : répertoire de jeux d'animation*, Montréal, Mise au jeu, 2002.

ANNEXE II

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

C. JEU DE BALLES

Objectifs

- Créer une ambiance stimulante pour les discussions qui auront lieu dans la journée;
- Amener les personnes à développer des points de vue différents sur une même question.

Durée : De 15 à 20 minutes

Matériel requis :

Deux balles de couleur différente

Déroulement

Après avoir expliqué le contexte de la démarche, ses étapes préparatoires et procédé à un tour de table de présentation, la personne responsable de l'atelier présente l'exercice. Dans cet exercice, seule la personne qui détient une balle peut s'exprimer. La personne responsable de l'atelier introduit un débat à partir de l'affirmation suivante : « les groupes communautaires ne sont pas si accueillants que ça face aux nouvelles personnes ». Elle donne ensuite une balle bleue à une personne et une balle rouge à une autre. Puis, elle explique le code des couleurs : bleu pour exprimer une position favorable à l'affirmation ; rouge, pour exprimer une position défavorable. Les personnes sont ensuite invitées à réagir et interagir en se renvoyant la balle pour confronter leurs opinions.

Une fois les arguments épuisés, la personne responsable de l'atelier demande aux personnes de souligner les propos auxquels elles ont été les plus sensibles et leurs impressions générales.

D. CITATIONS INSPIRANTES

Objectifs

- Créer une ambiance stimulante pour les discussions qui auront lieu dans la journée;
- Amener les personnes à s'enrichir de points de vue différents.

Durée : De 15 à 20 minutes

Matériel requis :

Une enveloppe contenant autant de citations qu'il y a de personnes

Déroulement

Après avoir expliqué le contexte de la démarche, ses étapes préparatoires et procédé à un tour de table de présentation, la personne responsable de l'atelier présente l'exercice. Chaque personne pige dans un chapeau ou une enveloppe un bout de papier sur lequel est inscrite une citation célèbre. La personne responsable de l'atelier invite à tour de rôle les personnes participantes à commenter brièvement la citation, ce qu'elle évoque pour elle et le lien qui peut être fait avec la relève. Les citations que nous vous proposons ont trait au changement. D'autres thèmes peuvent être retenus par la personne responsable de l'atelier en rapport avec la relève dans les organismes communautaires.

17 citations sur le changement

Le soleil couchant est souvent beau.
Seulement le crépuscule est trop près de lui!
— LI CHANG YIN

Une partie importante de la sagesse et de la connaissance consiste à ne plus vouloir transformer les gens en ce qu'ils ne sont pas, mais à accepter ce qu'ils sont, à comprendre leur expérience de vie.
— FUN-CHANG

À vingt ans on veut changer le monde, à quarante on veut changer de corps, et après cinquante ans, quand rien ne vous dérange, c'est qu'on est mort.
— GUSTAVE PARKING

Nous ne pouvons pas toujours changer le monde, mais nous pouvons changer d'idée.
— GÉRALD JAMPOLSKY

Pour s'améliorer, il faut changer.
Donc, pour être parfait, il faut avoir changé souvent.
— WINSTON CHURCHILL

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Et qui change une fois peut changer tous les jours.

— PIERRE CORNEILLE

Changer le monde commence par se changer soi-même.

— ROGER MONDOLONI

C'est en changeant tous un peu qu'on peut tout changer.

— PHILIPPE DOUSTE-BLAZY

Plus ça change, plus c'est la même chose.

— ALPHONSE KARR

Vivre, c'est changer du temps en expérience.

— CALEB GATTEGNO

Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser.

— CHARLES F. KETTERING

Il est plus sage de changer beaucoup de choses qu'une seule.

— FRANCIS BACON

Il n'existe rien de constant si ce n'est le changement.

— BOUDDHA

Tout est changement, non pour ne plus être mais pour devenir ce qui n'est pas encore.

— ÉPICTÈTE

Vivre ce n'est pas seulement changer, c'est continuer.

— PIERRE LEROUX

Ne pas regretter ce qui n'est plus, car si rien ne changeait, tout deviendrait vite monotone, fut-ce la douceur.

— GÉRARD BAUËR

D'âge en âge on ne fait que changer de folie.

— PIERRE CLAUDE NIVELLE DE LA CHAUSSÉE

SECTION 2**Des textes et des références bibliographiques****A. LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE**

La planification de la relève tient compte du fait que les employés ne resteront pas indéfiniment au service de l'organisation et elle fournit un plan et un processus pour faire face aux changements qui surviendront lorsque les employés partiront.

— CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES POUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE

La réalisation de l'exercice d'autodiagnostic organisationnel prépare très bien un organisme communautaire à la planification de sa relève. Il a en main un premier portrait de l'organisme et de son rapport avec les personnes qui réalisent sa mission. Il s'agira dans un deuxième temps de mieux connaître ces personnes du point de vue de leurs acquis, de leurs besoins et de leurs aspirations et ce, pour se donner les moyens d'un développement harmonieux.

1. Définition

La planification de la relève s'apparente à une planification stratégique. La planification stratégique est une planification à long terme au moyen d'un processus complet qui tient compte de tous les facteurs pertinents, alors que la planification de la relève est un processus à court terme qui vise à trouver les meilleurs candidats, candidates pour réaliser la mission de l'organisme tout en les aidant à réaliser leur propre potentiel.

La planification est un exercice dynamique qui débute par l'énonciation de la vision de l'avenir de l'organisme par les personnes qui le composent. Qui réalisera notre mission dans 5 ans ou 10 ans? Quelles sont les conditions gagnantes qui attireront la relève dans notre organisme? La planification de la relève s'appuie sur une analyse des facteurs internes à l'organisme tels que les changements organisationnels envisagés, le roulement du personnel, le vieillissement des travailleurs et travailleuses et le financement. La planification tient compte aussi des facteurs externes comme le bassin de candidats, candidates potentiels et le portrait socioéconomique régional. Il faut ensuite identifier les candidats, candidates à l'interne et s'assurer que les personnes seront prêtes à occuper le poste à pourvoir le moment venu. Enfin, l'organisme déploie les stratégies nécessaires pour permettre à ces candidats, candidates à l'interne d'acquérir des savoirs et d'évoluer au sein de l'organisme.

2. Étapes préparatoires

Plusieurs étapes doivent être franchies pour se doter d'un plan sur la relève. À chacune des étapes, des questions et des actions doivent être posées. Nous vous suggérons quelques questions vous permettant de recueillir les informations essentielles pour mieux cibler l'action. Vous pouvez ajouter vos propres questions à cette liste. L'exercice ne peut se faire unilatéralement par une catégorie de personnes; il nécessite la collaboration de toutes les personnes concernées. Une bonne circulation de l'information et des discussions entre les membres du conseil d'administration et les membres de l'équipe de travail de l'organisme sont nécessaires à chaque étape de la planification. Plus vous connaîtrez l'organisme et les personnes qui y travaillent, plus vos efforts seront couronnés de succès.

a) ÉTAPE 1

Préparer le processus de planification

La préparation du processus de planification est importante et le soin que vous y mettez vous épargnera bien des difficultés. Essentiellement, il s'agit de définir correctement le mandat confié aux personnes désignées par l'organisme pour développer le plan sur la relève. Les questions suivantes vous aideront à bien débiter le processus de planification :

- Quels sont les objectifs d'un plan sur la relève ?
- Quelles seront les personnes impliquées dans la réalisation du processus (conseil d'administration, responsable de la gestion, membres de l'équipe de travail, ressource externe) ?
- Quel sera le mandat confié à la ou les personnes responsables de la planification ?
- Quel délai nous donnerons-nous pour réaliser le processus ?
- Avons-nous les conditions financières, humaines, matérielles et temporelles nécessaires pour le mener à bien ?
- Quels sont les obstacles que nous prévoyons rencontrer et comment allons-nous les traiter ?
- Comment allons-nous procéder pour réaliser le plan de relève ?
- Comment circulera l'information sur l'évolution des phases du processus (bulletin, babillard, rencontres etc.) ?

b) ÉTAPE 2

Analyser l'environnement interne de l'organisation

Les étapes 2 et 3 consistent à évaluer le contexte interne dans lequel l'organisme évolue. Les organismes communautaires qui ont un plan stratégique disposent déjà des informations essentielles et peuvent aborder plus rapidement la planification de la relève. Un bon plan stratégique aidera à faire le lien entre le plan de relève dans son ensemble et le reste des activités de l'organisme.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Pour la présente étape, il s'agit d'examiner les informations pertinentes relatives à la mission, la vision, la philosophie, la structure organisationnelle, les conditions et le climat de travail et l'historique des mouvements de personnel (départs, congés à long terme) et d'en mesurer leur portée. Les questions suivantes vous aideront à amorcer l'analyse :

- Quel est le portrait de l'organisme : mission, philosophie, objectifs, activités, fonctionnement et ressources (humaines, matérielles et financières)?
- Quelles sont ses perspectives d'avenir (vision de l'organisme à moyen et long terme)?
- Quelles sont ses principales forces et faiblesses?
- Comment qualifie-t-on les conditions et le climat de travail?
- Y a-t-il des problématiques concernant la main-d'œuvre?

c) ÉTAPE 3

Analyser l'environnement externe de l'organisation¹

Cette étape consiste à évaluer le contexte extérieur dans lequel l'organisme communautaire évolue en acquérant des connaissances sur les éléments qui le déterminent : portrait de la main-d'œuvre (vieillesse, scolarisation, mouvements migratoires, etc.), indicateurs économiques (taux d'emploi et de chômage, conditions de travail, etc.), marché du travail (rémunération globale, secteur d'activités, etc.), diversité régionale (démographie, revenus, etc.) et environnement politique et législatif (*Loi sur les normes du travail*, congés parentaux, etc.).

- Que se passe-t-il dans notre environnement externe?
- Quels changements sont survenus?
- Quelles sont les tendances prévues dans 2, 4 ou 8 ans?
- Quels sont les conjonctures favorables ou défavorables au développement de l'organisme?

d) ÉTAPE 4

Faire le portrait de la main-d'œuvre

Cette étape consiste à tracer le portrait le plus juste possible des travailleurs et travailleuses qui composent l'organisme. Il sera élaboré à l'aide de données statistiques et d'informations recueillies sur le terrain. Pour être valable et rallier les personnes autour des stratégies qui en émergeront, l'exercice nécessite la participation de toutes les personnes concernées. Quel est le portrait de la main-d'œuvre?

- Combien y a-t-il de travailleurs et travailleuses dans l'organisme?

.....
1. Le site Internet d'Emploi-Québec contient une mine de renseignements, notamment sur le marché du travail et la main-d'œuvre. Vous pouvez aussi y retrouver des portraits socioéconomiques pour chacune des régions du Québec. www.emploi.quebec.ca

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- Qui sont les travailleurs et travailleuses de l'organisme (sexe, âge, provenance, ancienneté, etc.) ?
- Quels types d'emploi occupent-ils (gestion, intervention, etc.) et quels sont leur statut d'emploi (temps complet régulier, temps partiel régulier, temporaire, etc.) ?
- Sont-ils satisfaits de leur emploi ?
- Quelles sont leurs motivations et leurs aspirations ?
- Prévoit-on des départs (retraite, congé de maternité et parental, congé sans solde, etc.) ?
- Est-ce que l'organisme a le nombre suffisant de travailleurs et travailleuses pour réaliser ses objectifs ?
- Quelles sont les connaissances, les habiletés, les aptitudes ou les compétences nécessaires aux travailleurs et travailleuses pour atteindre les objectifs de l'organisme ?
- Est-ce qu'il y a des connaissances, des habiletés et des aptitudes qui font actuellement, ou feront dans l'avenir, défaut ?
- Est-ce que les travailleurs et travailleuses possèdent les savoirs nécessaires (connaissances, expériences et qualités personnelles) ?
- Est-ce que les travailleurs et travailleuses sont motivés par leur travail et sont satisfaits de leurs conditions ?
- Est-ce qu'il y a des départs qui auraient plus d'impact que d'autres sur l'organisme ?
- Est-ce qu'il y a des postes plus difficiles à combler que d'autres ?
- Y a-t-il des personnes à l'interne qui pourraient être une relève potentielle (bénévoles, stagiaires, etc.) ? Et si oui, sont-elles intéressées ? Que faudrait-il faire pour qu'elles occupent éventuellement les postes ?

e) ÉTAPE 5

Déterminer les défis, les objectifs, les stratégies et le plan d'action

L'organisme a en main des données précises à partir desquelles il identifie les défis qu'il veut relever et établit des objectifs et des stratégies pour traiter les problèmes identifiés. À cette étape, l'organisme se donne un plan d'action et un échéancier. La responsabilité de le mener à bien peut être confiée à une ou plusieurs personnes au sein de l'organisme.

- Quels sont les défis et les enjeux de la pénurie de main-d'œuvre pour l'organisme ?
- Tenant compte de l'analyse de l'environnement et du portrait de la main-d'œuvre, quels sont les défis particuliers auxquels fait face l'organisme ?

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- Y a-t-il des raisons de s'inquiéter ?
- L'organisme présente-t-il des particularités qui pourraient attirer et stimuler la relève ?
- De quelles ressources l'organisme aura-t-il besoin dans les prochaines années ?
- Quels défis veut-il relever maintenant ?
- Quels changements devront être apportés ?
- Quels devraient être les objectifs et les priorités ?
- Quelles stratégies et quels moyens seront mis de l'avant pour atteindre les objectifs ?
- Quel est l'échéancier ?
- Qui sera responsable de la mise en œuvre et du suivi de la planification ?
- Parmi les pistes d'intervention, avez-vous envisagé diverses options pour soutenir les travailleurs et travailleuses de l'organisme telles que le mentorat et la formation ?
- Est-ce que l'organisme a identifié divers moyens permettant aux personnes d'enrichir et de transmettre leurs connaissances organisationnelles, par exemple le travail en équipe et la formation par les pairs ?
- Aura-t-on besoin de s'outiller pour le recrutement, le transfert des connaissances, etc. ?
- Si une personne pense partir à la retraite, est-il possible d'envisager une retraite progressive ? Peut-elle assurer le transfert de ses connaissances ?

f) ÉTAPE 6

Appliquer le plan sur la relève et faire l'évaluation

La dernière étape consiste à appliquer le plan, en assurer le suivi et à adapter les stratégies au fur et à mesure de l'évolution de la situation. Soumise aux aléas des environnements interne et externe, la planification demande une évaluation régulière. Une démarche rigoureuse permet de s'adapter efficacement à une réalité complexe. La planification de la relève est une projection de ce que nous voulons pour notre organisme, parce que nous y tenons.

- Est-ce que ce qui a été prévu se réalise ? Si non, pourquoi (causes individuelles, organisationnelles et externes) ?
- Est-ce que des modifications sont nécessaires ? Lesquelles ?
- Finalement, est-ce que le plan sur la relève nous a permis de remédier à la situation de manière satisfaisante ?

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

3. Tableau-synthèse des étapes préparatoires

Étapes	Objectifs	Contenu	Résultats
1. Préparer le processus de planification	Définir correctement le mandat confié aux personnes désignées par l'organisme pour développer la planification de la relève.	<ul style="list-style-type: none">• Définition du mandat et de l'esprit dans lequel a été entrepris l'exercice de planification de la relève• Détermination des étapes du processus• Planification des activités prévues• Partage des responsabilités entre les ressources affectées à l'exercice (conseil d'administration, responsable de la gestion, membres de l'équipe de travail et personne-ressource externe)• Identification et mise en application des moyens (ex. : séance de travail, formation, etc.)	Compréhension commune de la démarche de planification de la relève. Mandat bien défini avec des objectifs clairs. Plan de travail (objectifs, activités, responsabilités et échéancier).
2. Analyse de l'environnement interne	Examiner les informations pertinentes relatives à <ul style="list-style-type: none">• la mission,• la vision,• la philosophie,• la structure organisationnelle,• les conditions et le climat de travail• et l'historique des mouvements de personnel de l'organisme et en mesurer leur portée.	Contexte <ul style="list-style-type: none">• Mission et vision• Culture et valeurs• Structures et activités• Philosophie• Pratiques d'intervention• Fonctionnement• Mouvement de personnel• Problématiques• Développement/Expansion• Consolidation• etc.	Portrait de l'organisme, ses stratégies et ses problématiques. Identification des forces et des faiblesses de l'organisme. Y a-t-il des problèmes spécifiques à résoudre ?

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

3. Tableau-synthèse des étapes préparatoires

Étapes	Objectifs	Contenu	Résultats
3. Analyse de l'environnement externe	<p>Recueillir des informations sur les éléments qui déterminent le contexte extérieur :</p> <ul style="list-style-type: none">• Main-d'œuvre• Indicateurs économiques• Marché du travail• Diversité régionale• Environnement politique et législatif	<p>Identification des éléments. Cueillette et analyse des données.</p>	<p>Portrait de l'environnement externe (macro et micro-environnement) de l'organisme. Identification des conjonctures favorables et des contraintes à son développement.</p>
4. Portrait de la main-d'œuvre	<p>Tracer le portrait des personnes qui composent l'organisme.</p>	<p>Analyse de la main-d'œuvre, des besoins de l'organisme et des ressources disponibles.</p>	<p>Portrait élaboré à l'aide de données statistiques et d'informations recueillies sur le terrain.</p>
5. Définition des défis, des objectifs, des stratégies et du plan d'action	<ul style="list-style-type: none">• Établir les défis auxquels fait face l'organisme.• Choisir les défis à relever, les objectifs à atteindre et les stratégies à adopter, selon le contexte et les besoins de l'organisme.• Se doter d'un plan d'action pour réaliser les objectifs.	<ul style="list-style-type: none">• Identification des défis, des objectifs et des stratégies. Analyse de l'impact.• Élaboration d'un plan d'action : qui fait quoi, comment, pour atteindre quels résultats basés sur quels critères de réussite, à l'aide de quelles ressources humaines, financières et matérielles.	<ul style="list-style-type: none">• Détermination des défis pour l'organisme et connaissance précise des acquis de l'organisme et des éléments à acquérir pour relever les défis.• Choix des objectifs stratégiques de l'organisme.• Plan d'action. Explication du plan et implication de toutes les personnes concernées par le plan d'action de la relève.
6. Application du plan et évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Mesurer les résultats obtenus• Adapter la stratégie au fur et à mesure selon l'évolution de la situation.	<ul style="list-style-type: none">• Élaboration d'une grille d'évaluation pour mesurer les résultats de la planification de la relève.• Bilan semestriel du plan avec le conseil d'administration, la personne responsable de la gestion et l'équipe de travail.	<ul style="list-style-type: none">• Modifications de la stratégie selon les étapes de développement de l'organisme et la conjoncture externe.• Analyse régulière de l'évolution de la planification de la relève.



B. DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Groupes communautaires et culture organisationnelle

DESLAURIERS, Jean-Pierre et Renaud Paquet. *Travailler dans le communautaire, Sainte-Foy*, Presses de l'Université du Québec, 2003, 140 p.

GUBERMAN, Nancy et collab. *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 2004, 252 p.

GUBERMAN, Nancy et collab. « Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 1, En ligne, 1994, p. 45-62.

www.erudit.org/revue/nps/1994/v7/n1/301251ar.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

NILSSON, W. O. *Un mur haut en couleur : l'art de l'engagement au Santropol roulant*, Montréal, Santropol roulant, En ligne, 2006, 93 p.

www.santropolroulant.org/images/southernwallfrench.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

2. Planification de la relève

BRASSARD, Pauline. *Guide pratique PMO : la planification de la main-d'œuvre : première étape du plan de relève*, Sainte-Foy, Septembre éditeur, 2007.

CIVICUS World Alliance for Citizen Participation. *Boîte à outils sur la planification stratégique*. En ligne.

www.civicus.org/new/media/Planification%20Strategique.pdf

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* Montréal, CSMO-ESAC, 2006, 54 p.

Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire. *Planification RH : Planification de la relève*, En ligne.

www.hrcouncil.ca/info-rh/planification-releve.cfm

(Consulté le 2 mars 2009)

Conseil Ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire. *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada*, Rapport no 1, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, En ligne, 2008, 55 p.

http://hrcouncil.ca/main-doeuvre/documents/CRH_EMS_Rapport1.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

Conseil Ressources humaines pour le secteur bénévole et communautaire. *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada*, Rapport no 2 : Résultats des sondages pancanadiens auprès des employeurs et des employés, Ottawa, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, En ligne, 2008, 43 p.

www.hrcouncil.ca/main-doeuvre/documents/EMS_R2_web.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



Conseil des ressources humaines du secteur culturel. Gestion des ressources humaines : *Encadrement professionnel, mentorat et planification de la relève*, s.l.n.d., 17 p. En ligne.

www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Coaching.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)



SECTION 3**Des outils pour l'action****A. RESSOURCES****Centre St-Pierre**

La *Boîte à outils Pour mettre nos actions en valeurs* contient des informations et des outils utiles pour dresser un plan d'action, un bilan et les perspectives d'avenir de son organisme. La maîtrise des processus de planification et d'évaluation est nécessaire pour arriver à faire la planification de sa relève.

www.centrestpierre.org

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire

Les processus de planification et d'évaluation font l'objet d'une section (fiche 4, section 6) dans la *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*. Outre ces processus, l'ouvrage aborde diverses dimensions de la gouvernance en action et peut alimenter vos réflexions sur la vitalité de la vie associative.

www.csmoesac.qc.ca

Réseau d'action bénévole du Québec

Le réseau a développé deux outils de sensibilisation à l'intégration des jeunes bénévoles dans les organismes communautaires. *Cap sur les jeunes bénévoles : tracez votre chemin* et *Pour faire une place aux jeunes : Questionnaire et étapes à suivre pour faciliter l'intégration des jeunes bénévoles* s'adressent à toute personne intéressée au recrutement et au dynamisme qu'inspirent les jeunes bénévoles.

www.rabq.ca

Ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (RHSBC)

Dans la *Boîte à outils sur les ressources humaines* produite par RHSBC, on trouve une section portant sur la planification de la relève. L'importance, les avantages et les obstacles de la planification y sont abordés, accompagnés de quelques conseils pour réussir la planification de la relève.

www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/planification-releve.cfm

La *Boîte à outils pour la gestion des ressources humaines* fournit également des informations sur le travail intergénérationnel et les techniques de recrutement. Ces renseignements se retrouvent dans le rapport *Recrutement de la prochaine génération de dirigeants du secteur bénévole et communautaire : leçons à tirer de l'expérience de l'IEC*.



B. DOCUMENTS AUDIOVISUELS

ENTREVUES

Lise Gervais

Relais-femmes



Denis McKinnon

TNCDC



A microscopic image of biological tissue, likely a histological section, showing various cellular structures. The tissue is stained with purple and pink dyes, highlighting different components. The overall appearance is dense and textured, with various shapes and sizes of cells and structures. The text "TROISIÈME PARTIE" is overlaid on the right side of the image.

TROISIÈME PARTIE

Des pratiques inspirantes pour la vitalité des organismes communautaires

■ SECTION 1

ÊTRE UN MILIEU MOBILISANT

Introduction 103

A. Des pratiques inspirantes de mobilisation

1. Pratiques inspirantes 104

2. Caractéristiques des pratiques inspirantes 107

3. Ce que recherchent les jeunes et les constats de la tournée de la relève 111

B. Des textes et des références bibliographiques

1. Témoignage sur la mobilisation de milieu pour freiner l'exode des jeunes en région 113

2. Références bibliographiques 118

C. Documents audiovisuels 119

■ SECTION 2

ÊTRE UN MILIEU INVITANT

Introduction 120

A. Des pratiques inspirantes de promotion et de recrutement

1. Pratiques inspirantes 121

a) de promotion 121

b) de recrutement 122

2. Caractéristiques des pratiques de promotion et de recrutement 124

3. Ce que recherchent les jeunes et les constats de la tournée de la relève 128

B. Des textes 130

C. Des outils pour l'action

1. Ressources 133

a) Promotion et visibilité 133

b) Recrutement et sélection 134

2. Document écrit 134

3. Documents audiovisuels 135

■ SECTION 3**ÊTRE UN MILIEU VIVANT ET PASSIONNANT**

Introduction	136
A. Des pratiques inspirantes d'intégration et de reconnaissance	
1. Pratiques inspirantes	137
a) d'accueil et d'intégration	137
b) de formation et de stage	138
c) de reconnaissance et de soutien des personnes	140
2. Caractéristiques des pratiques d'accueil, d'intégration et de reconnaissance	141
3. Ce que recherchent les jeunes et les constats de la tournée sur la relève	145
B. Des textes et des références bibliographiques	
1. Des textes	
a) L'accueil et l'intégration des travailleurs et travailleuses	148
b) La reconnaissance	153
c) De bonnes pratiques de conciliation travail- vie personnelle	157
d) Pour concevoir un plan de formation favorisant l'intégration	158
e) Culture organisationnelle et rapports au travail	161
2. Des références bibliographiques	166
C. Des outils pour l'action	
1. Documents écrits	169
2. Ressources	183
a) Accueil et intégration	183
b) Conditions de travail	184
c) Formation	187
3. Documents audiovisuels	188

SECTION 1

Être un milieu mobilisant

Introduction

La lucidité et le courage d'affronter et de comprendre les problèmes les plus cruciaux nous amènent à aller chercher en nous-mêmes des sources et ressources plus profondes qui seules peuvent générer et soutenir des engagements durables.

— JACQUES GRAND'MAISON

Le développement des organismes communautaires passe par leur capacité à inspirer les personnes à s'engager dans un mouvement de changement et à innover au sein même des organisations. De récentes pratiques communautaires ont mis en évidence l'importance de s'ouvrir au monde et d'assurer la pérennité du mouvement communautaire. Elles révèlent, chacune à leur façon, que pour relever le défi de la relève, il faut mobiliser tous les acteurs et créer un mouvement communautaire inclusif, solidaire et pluraliste.

Nous vous invitons à vous inspirer du succès de plusieurs organismes œuvrant sur les plans local, régional, national et international, qui posent de nouvelles questions et encouragent la venue de nouvelles générations au sein du mouvement communautaire et de l'économie sociale.

Vous trouverez dans cette section de la troisième partie

- Des pratiques inspirantes de mobilisation ;
- Les caractéristiques de pratiques inspirantes ;
- Un témoignage sur la mobilisation du milieu pour freiner l'exode des jeunes en région ;
- Des entrevues avec Sylvie Lacasse et Josée Scott (Sport et Loisir de l'île de Montréal), coordonnatrices du projet Déclis Loisir ;
- Des références bibliographiques.

A. DES PRATIQUES INSPIRANTES

DE MOBILISATION

Des organismes communautaires et d'économie sociale ont développé des pratiques intéressantes pouvant inspirer d'autres organismes désireux d'assurer leur relève et d'exprimer leur dynamisme. Nous vous partageons nos trouvailles!

1. Pratiques inspirantes

Amnistie Internationale

Amnistie internationale a entamé une démarche de réflexion sur la place faite aux jeunes au sein de son organisation. Elle a adopté des stratégies afin d'encourager l'engagement des jeunes et des organisations, de stimuler la participation des jeunes à la vie du mouvement et de favoriser la direction par les jeunes d'actions efficaces de défense des droits humains. Un document intitulé *Jeunes-Militantisme-engagement-participation Être efficace : bonnes pratiques et stratégies de base* suggère des initiatives intéressantes élaborées par Amnistie et par d'autres organisations. Grâce à ces exemples pratiques, Amnistie espère donner un aperçu des capacités réelles des jeunes à innover, motivés qu'ils sont à faire évoluer leur organisation et à faire accroître son impact dans le milieu. Essentiellement, de bonnes pratiques mobilisatrices requièrent de bien connaître les jeunes, de trouver comment les intéresser à quelque chose, les former, les informer, les mettre en relations avec les autres, les soutenir, les désigner comme porte-parole, les faire participer à l'organisation des projets et à la prise de décision.

www.amnesty.org/fr/library/info/ACT76/003/2006/fr

Chantier de l'économie sociale

Le Chantier de l'économie sociale a mis sur pied un comité jeunesse afin d'assurer la place des jeunes au sein de l'organisation de même qu'au sein du mouvement de l'économie sociale. « C'est justement l'intérêt manifeste des jeunes envers l'économie sociale qui a entraîné la création du Comité jeunesse du Chantier de l'économie sociale. » La transmission des valeurs et des enjeux de l'entrepreneuriat collectif et de l'économie sociale dans des réseaux et des instances jeunesse est d'autant plus facile qu'elle est le fait de jeunes engagés dans divers réseaux et entreprises d'économie sociale ou oeuvrant dans des réseaux partenaires. Nombreux sont les jeunes de moins de 35 ans qui travaillent dans les entreprises d'économie sociale : les jeunes occupent 50 % des emplois des secteurs du loisir et du récréotourisme, 45 % des emplois des CPE et 48 % des emplois des médias et des nouvelles technologies.

www.chantier.qc.ca

1. Marie-Hélène MÉTHÉ, « De la relève au Chantier de l'économie sociale », *Journal Réseaux*, octobre-novembre 2005, p.11.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Déclic Loisir¹

Déclic Loisir, c'est la mobilisation d'un réseau de partenaires intéressés par le développement régional de la pratique du loisir, du sport et de l'activité physique. À l'initiative du Forum jeunesse de l'île de Montréal, cette concertation régionale, coordonnée par **Sport et Loisir de l'île de Montréal**, a identifié deux défis majeurs : la relève des bénévoles et des travailleurs et travailleuses chez les jeunes de 14 à 30 ans et le développement de l'offre des activités de loisir, de sport et d'activité physique chez les jeunes de 16 à 35 ans. Les activités de concertation donnent naissance à plusieurs projets de promotion et de sensibilisation, de persévérance scolaire, de formation, de développement des compétences, d'engagement bénévole et d'insertion socioprofessionnelle.

www.declicloisir.qc.ca

Fédération des femmes du Québec (FFQ)

La FFQ a un Comité jeunes qui est un lieu de réflexions, d'échanges et de formation sur les problématiques que vivent les femmes de 18 à 30 ans. Le comité a pour mission « ... de fomenter une relève en sensibilisant les jeunes femmes aux revendications féministes et de mieux faire connaître aux membres de la FFQ le point de vue des trente ans et moins. »

www.ffq.qc.ca

Le Comité jeunes de la FFQ a organisé, en 2003, le rassemblement québécois des jeunes féministes. Quelque 200 jeunes femmes de 16 à 35 ans se sont réunies afin de discuter des enjeux qui interpellent les jeunes féministes. Cet événement, une première au Québec, avait pour objectif d'enraciner, de mobiliser, de « réseauter » et de dynamiser le mouvement québécois des jeunes féministes. En octobre 2008, la FFQ a, en collaboration avec d'autres groupes, organisé un rassemblement pancanadien des jeunes féministes.

www.rebelles.org/fr

Institut du Nouveau monde (INM)

Les dernières éditions de l'École d'été de l'Institut du Nouveau monde, une école de citoyenneté pour les jeunes de 15 à 35 ans, ont mis en évidence leur désir de s'impliquer socialement et leur recherche de nouvelles voies d'engagement. Le désir et la passion sont au rendez-vous, mais comment canaliser toute cette force créatrice ? Comment orienter cette volonté et cette énergie ? Comment donner un coup de pouce aux jeunes ? L'Institut du Nouveau Monde et la Caisse d'économie solidaire Desjardins ont conçu le programme *À go, on change le monde!* qui a pour but de soutenir l'élan de ces jeunes entrepreneurs sociaux. Le programme a pour objectif à long terme notamment de favoriser l'émergence d'une relève de jeunes qui s'engagent concrètement dans le changement social.

www.agoonchangelemonde.qc.ca

.....
1. Entrevues de Sylvie Lacasse et de Josée Scott (Sport et Loisir de l'île de Montréal) portant sur le projet Déclic Loisir



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Santropol roulant

Créé par les jeunes, le Santropol roulant est un organisme communautaire montréalais qui repose sur le bénévolat comme mode de fonctionnement. Il réunit des personnes de différentes cultures et générations au moyen d'un service de popote roulante offert à des personnes qui vivent une perte d'autonomie.

De nombreuses activités visent les rapprochements entre jeunes et moins jeunes et axent divers programmes sur le bénévolat.

Reconnu pour son dynamisme, cet organisme a mis sur pied un projet appelé le **Labo vivant** ayant pour but d'essayer de comprendre ce qui donne à l'organisme sa vitalité exceptionnelle et de trouver des moyens pour donner cette vitalité à d'autres organisations. Fondamentalement, l'approche du Santropol roulant est de créer une culture organisationnelle qui nourrit les personnes et leur permet de développer un « pouvoir d'agir » qui les rend actives dans leur communauté plutôt que prises en charge par le système. « Chacun doit enrichir et être enrichi par notre travail de transformation. Pour nous, appliquer une transformation n'a pas de sens. Nous pouvons seulement essayer de la vivre. » Pour le Santropol roulant, la question à se poser n'est pas : « Quelles sont les meilleures techniques de motivation, de recrutement, de rétention, de reconnaissance et de support ? », mais plutôt « Comment créer des espaces dynamiques qui font (sic) du sens pour les jeunes et les incitent à s'impliquer dans leurs communautés ? »

Le document *Un mur haut en couleur : l'art de l'engagement au Santropol roulant* recueille les réflexions du Santropol roulant sur ce qui rend les organisations vivantes.

www.santropolroulant.org

2. Les caractéristiques des pratiques inspirantes

a) Similitudes et constat

Qu'ont en commun les expériences d'Amnistie internationale, du Chantier de l'économie sociale, de Déclic Loisir, de la Fédération des femmes du Québec (FFQ), de l'Institut du Nouveau monde (INM) et de Santropol roulant? La capacité de mobiliser, de rassembler les forces de l'organisation, d'impliquer les jeunes dans un processus de changement au moyen d'actions concrètes. La raison des actions entreprises par ces organisations est la conviction que l'engagement des personnes est essentiel pour relever le défi de la relève au sein du mouvement communautaire et de l'économie sociale. Ces pratiques ont des objectifs communs : assurer la vitalité des organismes communautaires et du mouvement pour changer le monde et rallier le plus grand nombre de personnes autour de cet objectif.

Que nous apprennent les pratiques? Chacune est motivée par la conviction profonde de personnes qui croient que pour assurer cette vitalité et pour changer le monde, il faut s'investir dans son milieu en tant qu'élément actif de changement. Chacune à sa manière stimule et soutient « l'élan des jeunes ». Mais comment s'engage-t-on dans un processus de mobilisation et de concertation de ses forces vives? Comment procède-t-on? L'examen des pratiques permet d'identifier des éléments-clés et des actions mobilisatrices.

b) Éléments-clés et actions mobilisatrices

Les expériences relatées recèlent plusieurs éléments-clés nécessaires à la mobilisation efficace des personnes, notamment :

- une vision commune,
- l'interprétation consensuelle de la situation,
- le leadership,
- l'établissement de partenariats de collaboration,
- l'implication des jeunes et de toutes les organisations et personnes concernées,
- la ténacité.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ÉLÉMENTS-CLÉS	ACTIONS
Une vision commune	<p>Prendre le temps de faire des liens, de se connaître et se reconnaître avant de travailler ensemble à la vision commune.</p> <p><i>Exemple</i> : une bonne partie du travail de Déclic Loisir a consisté à augmenter la connaissance mutuelle des divers partenaires (municipalité, organismes communautaires, maisons d'enseignement, etc.).</p> <p>Développer une vision stimulante qui amène chacune des personnes et des organisations à se dépasser.</p> <p><i>Exemple</i> : Plusieurs des expériences menées par les organismes communautaires sont des « premières » d'envergure :</p> <p>Rassemblement pancanadien (FFQ)</p> <p>Projet Déclic Loisir</p> <p>École de citoyenneté et programme <i>À go, on change le monde!</i>(INM)</p> <p>Tabler sur ce que l'on fait de mieux pour aller de l'avant.</p> <p><i>Exemple</i> : L'école de citoyenneté de l'INM est une véritable pépinière de nouvelles recrues et le programme <i>À go, on change le monde!</i> leur donne un coup de pouce.</p> <p>Profiter de l'impulsion du moment lorsque vous percevez que la majorité des forces vives d'une communauté est prête à bouger et que le travail collectif est considéré comme le point de départ essentiel aux actions à entreprendre.</p> <p><i>Exemple</i> : La FFQ a commencé par un rassemblement québécois qui est devenu par la suite pancanadien.</p> <p>Demeurer proche de sa base et voir à ce que chacune des personnes puisse jouer son rôle.</p> <p><i>Exemple</i> : Santropol roulant a mis sur pied un programme <i>Labo vivant</i> qui documente les expériences sur le terrain.</p> <p>Sortir des sentiers battus.</p> <p><i>Exemple</i> : Se poser les questions autrement comme nous invite à le faire Santropol roulant qui a privilégié les actions aux longues discussions ou qui a traduit les techniques abstraites en actions concrètes sur le terrain...</p>

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ÉLÉMENTS-CLÉS	ACTIONS
L'interprétation consensuelle de la situation	<p>Associer les personnes, les instances et les organismes concernés au processus d'interprétation, de la définition du problème jusqu'à sa résolution.</p> <p><i>Exemple</i> : Le Chantier de l'économie sociale associe les jeunes, notamment à un comité jeunesse, pour leur assurer une place au sein de l'organisation.</p> <p>Se concerter et discuter pour mieux comprendre la situation et voir comment il est possible de trouver des solutions novatrices.</p> <p><i>Exemple</i> : Déclic Loisir est né d'un consensus du milieu sur l'importance des loisirs pour les jeunes et l'importance des jeunes pour les loisirs.</p> <p>Travailler à partir du consensus des plus petits dénominateurs communs et chercher à l'élargir.</p> <p><i>Exemple</i> : D'un rassemblement à l'échelle du Québec à un rassemblement à l'échelle du Canada (FFQ).</p> <p>Sonder et consulter de diverses manières les organismes communautaires et les partenaires du milieu sur leurs vues et stratégies pour la relève.</p> <p><i>Exemple</i> : Les démarches d'Amnistie internationale et la mise sur pied du projet Déclic Loisir ont nécessité la collaboration de tout le milieu.</p> <p>Avoir une « carte routière » : un plan d'intervention ou d'action, des objectifs précis, des moyens concrets pour les atteindre, un échéancier réaliste, etc.</p>
Le leadership	<p>Avoir une « bougie d'allumage » : des personnes influentes dans le milieu et dans l'organisme.</p> <p><i>Exemple</i> : Forum jeunesse a joué ce rôle, et bien d'autres, dans la mise sur pied du projet Déclic Loisir.</p> <p>Influencer les autres personnes et les organisations et se laisser influencer par elles.</p>
L'établissement de partenariats de collaboration	<p>Avoir l'aide de partenaires pour susciter la mobilisation et réaliser des projets globaux et concertés.</p> <p><i>Exemple</i> : L'Institut du Nouveau Monde et la Caisse d'économie Desjardins pour le programme <i>À go, on change le monde!</i></p> <p>Utiliser les structures établies pour soutenir l'action :</p> <ul style="list-style-type: none">• Regroupements d'organismes communautaires• Mécanismes de concertation (ex. : Table de concertation, etc.)• Ententes avec des municipalités, des maisons d'enseignement et autres <p>Mettre ses ressources en commun.</p> <p><i>Exemple</i> : La mobilisation d'un réseau de partenaires avec le projet Déclic Loisir.</p> <p>Mettre en place des projets qui favorisent la participation de différents groupes du milieu.</p> <p><i>Exemple</i> : Le projet Déclic Loisir a donné naissance à plusieurs projets ciblés, notamment de promotion, de formation et d'insertion socioprofessionnelle.</p>

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ÉLÉMENTS-CLÉS	ACTIONS
L'implication des jeunes et de toutes les organisations et personnes concernées	<p>Croire aux réelles capacités novatrices des personnes à développer l'organisme et à accroître son impact sur le milieu.</p> <p><i>Exemple</i> : La mobilisation des jeunes par la FFQ dans la définition du mouvement féministe du 21^e siècle.</p> <p>Créer des lieux et des instances pour informer, débattre et décider (séances, comités de travail, comité jeunesse, etc.).</p> <p><i>Exemple</i> : La mise sur pied d'un comité jeunesse par la FFQ et le Chantier de l'économie sociale.</p> <p>Encourager la participation des jeunes à la vie démocratique du mouvement et des organismes communautaires (présence dans les instances décisionnelles ou dirigeantes).</p> <p><i>Exemple</i> : La création du Santropol roulant par des jeunes et la présence des jeunes au conseil d'administration de l'organisme.</p> <p>Aller vérifier ce qu'ont à dire les principales personnes intéressées dans l'organisation (ex. : Santropol roulant).</p> <p>Assurer la circulation de l'information, l'échange d'idées et de points de vue d'un groupe à l'autre et entre les personnes.</p> <p><i>Exemple</i> : L'école d'été de l'INM est un espace d'apprentissage et d'échanges.</p> <p>S'assurer qu'un nombre significatif de personnes adhère aux actions décidées par l'organisation porteuse.</p> <p><i>Exemple</i> : Du rassemblement pancanadien est né le premier manifeste des jeunes féministes d'un océan à l'autre.</p>
La ténacité	<p>Faire preuve de patience et de persévérance.</p> <p>Souligner les avancements pour encourager les troupes.</p>

3. Ce que recherchent les jeunes et les constats de la tournée sur la relève

a) Ce que recherchent les jeunes

Les jeunes recherchent des milieux de travail qui ont du sens, un travail qui correspond à leurs valeurs personnelles et à leur propre vision du monde. Ils veulent changer le monde et voir le résultat de leurs actions. Ils veulent aussi se faire entendre et participer aux processus de changement social.

Des recherches¹, des rassemblements² et des entretiens avec les jeunes³, il ressort également que les jeunes veulent :

- Aborder une cause sous des angles différents ;
- sortir des sentiers battus, des habitudes prises dans les rangs du mouvement et des organismes communautaires ;
- être partie prenante du mouvement et de l'organisation ;
- être ouvert sur le monde et défendre des valeurs sociales telles que le pluralisme et la solidarité.

Est-ce que votre organisme communautaire répond aux attentes de la relève ?

b) Les constats de la tournée sur la relève

Le projet de rêver ensemble l'organisme de demain et de repenser le mouvement communautaire en songeant aux prochaines générations stimule plusieurs organismes communautaires, mais en inquiète d'autres. Les organismes communautaires ne se voient pas seuls à penser ce projet et insistent sur l'importance de se réseauter, se concerter et développer des outils, des partenariats et des liens avec la communauté.



1. Nous référons aux travaux de Anne Quéniart et Julie Jacques, *Apolitiques, les jeunes femmes? Regards sur les formes et le sens de leur engagement*, Montréal, Service aux collectivités de l'UQAM (Protocole UQAM/Relais-femmes) en collaboration avec l'Alliance de recherche IREF/Relais-femmes, 2002, 151 p., de Madeleine Gauthier, Pierre-Luc Gravel et Angèle-Anne Brouillette, *Qu'est-ce qui pousse les jeunes à s'engager? Les valeurs de jeunes militants d'aujourd'hui* dans G. Pronovost et C. Royer (éds), *Les valeurs des jeunes*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2004, p.149-168 et à la réflexion de Marcelle Dubé, *Jeunes féministes et innovation au sein du mouvement des femmes québécois*, Communication au congrès de l'Association canadienne française pour l'avancement des sciences (ACFAS), 2005, 17 p.

2. Les rassemblements dont il est ici question sont ceux organisés par l'École d'été de l'Institut du Nouveau Monde en 2005 et la Fédération des femmes du Québec en octobre 2008 avec les jeunes féministes du Canada.

3. Voir Centre St-Pierre. *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?*, Montréal, 2006, 50 p. et Jean Bellefeuille et collab. *De l'indignation à l'espérance : le sens de l'engagement chez les 20-45 ans*, rapport sur la Tournée nationale sur le sens de l'engagement social, Montréal, Carrefour de pastorale en milieu ouvrier (CPMO), 2002, 135 p.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Les principales pistes d'action pour favoriser la mobilisation

- Mettre sur pied des comités;
- Partager les idées et les ressources;
- Accepter de se remettre en question;
- Laisser de la place à la créativité et à l'expérimentation;
- Associer le plus grand nombre de personnes et d'organismes intéressés à nos projets;
- Amorcer un processus de planification stratégique avec son monde;
- Animer la vie associative pour nourrir le sens de l'action communautaire.

Est-ce que vous voyez des pistes d'action qui s'appliquent à votre organisme ?

B. DES TEXTES**ET DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES****1. Témoignage sur la mobilisation de milieu pour freiner l'exode des jeunes en région****Animation-jeunesse Haut-Saint-François : une expérience de développement local pour freiner l'exode des jeunes (1995)**

L'auteur, **M. Daniel Hains**, présente tout d'abord la MRC du Haut-Saint-François. Il décrit ensuite les interventions du CLSC Fleur-de-Lys dans le développement local pour traiter finalement de la désintégration sociale et de l'exode des jeunes. La solution à ce problème a été la formation d'Animation-jeunesse, un service d'animation décentralisée dans les villages de la région. Son financement demeure un sujet de préoccupation, mais Animation-jeunesse est tout de même une réussite qui valorise et qui dynamise les jeunes grâce à ses activités.

Le Haut-Saint-François

Le territoire du CLSC Fleur-de-Lys correspond à celui de la Municipalité régionale de comté (MRC) du Haut-Saint-François. Cette MRC de 20 769 personnes est située à l'est de Sherbrooke. Elle est composée de 24 municipalités, dont les trois quarts ont moins de 1 000 habitants. La ville principale est East-Angus, qui a une population de 3 639 personnes. Le Haut-Saint-François est borné au sud par la frontière américaine, à l'est par le massif du mont Mégantic, au nord par le lac Louise et à l'ouest par le pôle régional qu'est Sherbrooke.

À l'aide de plusieurs indicateurs comparant les indices de pauvreté des sept autres MRC de l'Estrie, une étude récente du Conseil régional de développement (CRD) conclut que la MRC du Haut-Saint-François détient le plus faible niveau de revenu moyen des ménages. Son revenu moyen d'emploi est le troisième plus faible de l'Estrie.

De plus, East-Angus est une ville monoindustrielle où l'usine de papier est l'une des plus vieilles au Canada. La majorité de sa population active travaille dans les domaines des industries manufacturières (PME), de la forêt et de l'agriculture. À peine 17 % des emplois sont liés aux services publics dans cette ville, alors que cette proportion se situe à 25 % en Estrie (CRD-Estrie, 1994: 12).

Pour compléter ce tableau, le Haut-Saint-François a perdu, depuis 1961, 15 % de sa population, ce qui équivaut à une baisse de 3 521 personnes. Aujourd'hui, grâce aux travaux de Côté (1991) et aux analyses du Conseil des affaires sociales, nous connaissons le prix du déclin démographique qui entraîne la désintégration sociale des milieux ruraux: fermetures d'écoles, de bureaux de poste, d'épiceries, fermes inactives et exode des jeunes qui suivent la route de l'emploi.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

L'organisation communautaire dans un contexte de pénurie de services

Depuis la fin des années 1970, l'équipe des services communautaires du CLSC Fleur-de-Lys a pris position dans le développement du milieu en impliquant la population dans une perspective d'accessibilité des services. Le milieu est toujours déficitaire en matière d'emplois dans le secteur tertiaire. Notre but était de créer littéralement des partenaires dans le secteur communautaire. Dans les années 1980, nous sommes donc intervenus afin de développer :

- des garderies;
- un système de transport adapté;
- un schéma d'aménagement de la MRC;
- une Corporation de développement économique régionale du Haut-Saint-François (CDER) (groupe de soutien aux jeunes entrepreneurs);
- des journaux communautaires;
- un Centre d'action bénévole du Haut-Saint-François (CAB);
- une Maison de jeunes à East-Angus.

Bref, à la fin des années 1980, bien des organismes avaient plusieurs années de pratique et une vision personnelle du développement du Haut-Saint-François.

Le partenariat, la concertation et le développement local

En 1990, nous avons déjà les partenaires nécessaires, il ne nous restait plus qu'à comparer nos visions du milieu et à trouver, par la concertation, des pistes d'action communes. Plusieurs rencontres interorganismes ont déblayé le terrain pour une mise en commun des problèmes qui minaient notre MRC. En 1990, un colloque intitulé « Le Haut-Saint-François à l'aube de l'an 2000 : un avenir à travailler » a été le lieu de partage de nos positions. Entre autres, le diagnostic de désintégration sociale a été présenté à tous les organismes du milieu. Ce fut pour plusieurs un choc « salutaire ».

On y pointait particulièrement la pauvreté, l'exode des jeunes, le vieillissement de la population, l'absence de relève dans le milieu agricole, la non-accessibilité de la formation professionnelle et l'absence de fonds de développement.

Une table de concertation a été chargée du suivi de ce colloque afin de voir à :

- documenter le phénomène et les conséquences du déclin démographique;
- comprendre et améliorer le sort des jeunes;
- créer un fonds de développement;
- créer une option en formation professionnelle au secondaire;
- développer un sentiment d'appartenance et de fierté dans le milieu rural.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Plusieurs comités, formés des organismes du milieu, se sont donc mis en branle. Vous comprendrez cependant qu'un tel diagnostic n'est pas très mobilisateur et que la réponse à la désintégration du milieu est son développement... Cette réponse mobilisatrice passe aujourd'hui par le concept du « développement local ».

L'exode des jeunes et le sentiment d'appartenance

Ce long préambule nous a permis de saisir le contexte historique et communautaire qui a amené le milieu à accorder la priorité à la question des jeunes. Il y a un phénomène d'exode dans la MRC du Haut-Saint-François. La population âgée de 15 à 19 ans a diminué de 27 % entre 1986 et 1991. Lors de notre colloque de 1990, on nous avait expliqué que le renouvellement des populations ressemblait à une pyramide. Le départ des 15 à 19 ans nous amena à constater que nous penchions de plus en plus vers le « chicot » du renouvellement des générations...

En octobre 1990, la Table de concertation a pu évaluer les résultats d'une étude sur les jeunes du Haut-Saint-François préparée et financée par la Table de concertation et réalisée par Jacques Roy du Centre de recherche sur les services communautaires. Au total, 423 jeunes de la MRC, âgés de 16 ans en moyenne, avaient répondu à un questionnaire sur leurs valeurs et sur leurs habitudes de vie. Dans cette étude, un chapitre particulier était consacré à leur intention de vivre ou non dans leur milieu (Roy, 1990:9-12; Roy, 1991).

On y a constaté que plus des deux tiers (69 %) des jeunes envisageaient leur avenir à l'extérieur du Haut-Saint-François. Les deux principaux motifs de départ étaient l'absence d'emploi et d'une qualité de vie satisfaisante dans leur milieu, surtout en matière de ressources socioculturelles et sportives. En plus de l'emploi, on constate donc la recherche d'une meilleure qualité de vie qui est, selon eux, plus « riche » et plus intéressante ailleurs.

À l'ère des communications et de l'information « satellisées », l'isolement des jeunes ruraux des courants et des modes qui traversent notre société est difficile pour eux et le mode de vie rural ne leur paraît pas des plus attrayants. Malgré les statistiques, un élément d'orientation est apparu, soit travailler à l'augmentation de leur qualité de vie.

Animation-jeunesse Haut-Saint-François

Si les jeunes pensent que c'est « plate » chez eux, ils ont raison. Leur message est clair. La solution est de trouver un moyen pour augmenter, dans leur village, les occasions de rencontres, les projets et les activités. Bref, il faut améliorer leur qualité de vie.

La Maison des jeunes Actimage d'East-Angus a pensé à décentraliser ses activités. Toutefois, comme elle manquait déjà de personnel et d'argent, elle n'avait pas les moyens d'offrir ses services à l'extérieur. Cette maison rejoint plus de 300 jeunes dans cette municipalité. Elle est située près de la seule polyvalente de la MRC.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Le comité jeunesse de la Table de concertation trouvait difficile d'avoir à animer un groupe dans chaque village qui en ferait la demande. La solution nous est venue de la nécessité d'agir. Elle consiste à adapter pour les jeunes le concept de travail de rue à celui d'animation de village. L'avantage de cette formule est que nous n'avons pas de local à gérer, puisque nous utilisons les locaux existants, au profit des jeunes, pour les projets que les comités ont choisi de réaliser dans chaque village.

De là est né le concept d'Animation-jeunesse. Aux gens qui s'interrogent sur ce que nous offrons aux jeunes, nous leur répondons qu'un service d'animation décentralisé est disponible dans les villages qui veulent appuyer un comité de jeunes.

Les animatrices et les animateurs sont choisis localement parmi les jeunes adultes d'un secteur donné et ceux-ci s'impliquent dans les quelques comités issus des villages environnants.

Depuis 1992, nous expérimentons cette formule adaptée à notre réalité. Des comités ont été formés à Scotstown, La Patrie, Cookshire et Weedon et la formule intéresse des jeunes du Canton d'Eaton.

L'expérience que nous vivons a permis à plusieurs jeunes :

- de s'impliquer dans des comités ;
- de réaliser des activités de loisirs (disco, sports, voyages), de financement (bingos, vente de chocolat, loteries) et de prévention (toxicomanie, choix de carrière, MTS) ;
- de collaborer avec d'autres organismes aux activités générales de leur milieu ;
- de prendre leur place.

Aujourd'hui, après trois ans de fonctionnement, l'adéquation d'Animation-jeunesse à son milieu et son potentiel de regroupement des jeunes ne sont plus à démontrer ; l'important, c'est que les jeunes demeurent la priorité du milieu et que leurs projets puissent être financés sur une base récurrente.

Depuis trois ans, Animation-jeunesse a vécu grâce aux projets de développement d'emploi (PDE), aux subventions du Syndicat de l'enseignement de l'Estrie, à Centraide, au programme d'action concertée de la Régie régionale et à la participation financière des organismes membres de la Table de concertation, soit la MRC, le CLSC, la Commission scolaire La Sapinière, la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) et le Centre d'action bénévole (CAB). Cette aide représente près de 75 000 \$ en trois ans. C'est tout un investissement pour une MRC en désintégration !

Le financement récurrent, qui viendrait compléter celui du milieu, est demandé depuis cinq ans au moyen du Programme d'aide aux organismes communautaires récemment transféré du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) à la Régie régionale de l'Estrie... qui nous reconnaît, mais ne nous finance pas.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Parce que nous avons dû adapter des formules bureaucratiques à notre ruralité, Animation-jeunesse, qui partage des locaux existants, n'est pas une « vraie » maison de jeunes. De plus, en engageant des animateurs de village et non pas de « vrais » travailleurs de rue, nous n'avons pas pu obtenir de financement. On peut se demander si on se soucie vraiment des jeunes qui partent, des villages qui ferment ou si on va fusionner bientôt pour camoufler le phénomène.

Conclusion

Animation-jeunesse est une expérience qui s'est bien adaptée au mi lieu rural. On la reconnaît comme une expérience pilote qui a réussi. Mais surtout, cet organisme a permis aux jeunes de découvrir les valeurs de leur région et il est devenu le catalyseur de l'expression de leurs besoins.

De façon générale, notre milieu est sensible au phénomène de l'exode des jeunes et au fait qu'ils trouvent la campagne « plate », peu valorisante et ne faisant pas partie de leurs projets d'avenir. Animation-jeunesse, malgré la faiblesse de ses moyens, a su mobiliser le Haut-Saint-François sur la question des jeunes, apporter une valorisation et un relief ainsi que dynamiser, par ses activités, les jeunes qui s'y impliquent.

C'est dans ce contexte que l'équipe des services communautaires du CLSC vise à augmenter la qualité de vie des jeunes en milieu rural, ce qui, avec le développement de l'emploi et la concertation économique, incitera les jeunes à rester chez eux... ou à y revenir.

La participation des jeunes, des parents, des organismes communautaires, des municipalités, du CLSC, etc., permet de développer des solutions de rechange adaptées à notre milieu et visant l'amélioration de la qualité de vie intrinsèque au milieu rural. Laissé à lui-même, il n'a pu freiner l'exode des jeunes, qui est le véritable commencement de la fin.

— DANIEL HAINS

Organisateur communautaire, CLSC Fleur-de-Lys, East-Angus

Bibliographie de l'article

CLSC FLEUR-DE-LYS et collab. *Le Haut-Saint-François à l'aube de l'an 2000 : un avenir à travailler*, document de travail, colloque du 20 janvier 1990.

CRD-ESTRIE. *La population de la MRC du Haut-Saint-François, principales caractéristiques, 1991*, 42 p.

CÔTÉ, C. *Désintégration des régions. Le sous-développement durable au Québec*, Ottawa, Éd. JCL, 1991, 261 p.

ROY, J. *Les voies de la désintégration des communautés. Une étude de cas : la MRC du Haut-Saint-François*, Université Laval, Centre de recherche sur les services communautaires, 1991, 83 p.

ROY, J. *Rapport d'étude sur les jeunes de la MRC du Haut-Saint-François. Regard sur le présent et l'avenir*, Université Laval, Centre de recherche sur les services communautaires, 1990, 20 p.

VACHON, B. *Le développement local, théorie et pratique*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, Coll. « Francine Coallier », 1993, 331 p.





2. Des références bibliographiques

BELLEFEUILLE, Jean et collab. *De l'indignation à l'espérance : le sens de l'engagement chez les 20-45 ans*, rapport sur la Tournée nationale sur le sens de l'engagement social, Montréal, Carrefour de pastorale en milieu ouvrier (CPMO), 2002, 135 p.

BOURQUE, Denis et collab. *L'organisation communautaire, fondements, approches et champs de pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, 2006, 560 p.

Centre St-Pierre. *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève?*, Montréal, 2006, 50 p.

DUBÉ, Marcelle *Jeunes féministes et innovation au sein du mouvement des femmes québécois*, Communication au congrès de l'Association canadienne française pour l'avancement des sciences (ACFAS).

GAUTHIER, Madeleine, Pierre-Luc GRAVEL et Angèle-Anne BROUILLETTE. *Qu'est-ce qui pousse les jeunes à s'engager? Les valeurs de jeunes militants d'aujourd'hui* dans G. Pronovost et C. Royer (éds), *Les valeurs des jeunes*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2004, p.149-168.

LAMOUREUX, Henri et collab. *La pratique de l'action communautaire*, 2^e édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2002, 436 p.

MÉTHÉ, Marie-Hélène. « De la relève au Chantier de l'économie sociale », *Journal Réseaux*, (octobre-novembre 2005), p. 11.

MURPHY, Brian. *De la pensée à l'action : la personne au cœur du changement social*, Montréal, Écosociété, 2001, 208 p.

QUÉNIART, Anne et Julie JACQUES. *Apolitiques, les jeunes femmes? Regards sur les formes et le sens de leur engagement*, Montréal, Service aux collectivités de l'UQAM (Protocole UQAM/Relais-femmes) en collaboration avec l'Alliance de recherche IREF/Relais-femmes, 2002, 151 p.

NILSSON, W. O. *Un mur haut en couleur : l'art de l'engagement au Santropol roulant*, Montréal, Santropol roulant, En ligne, 2006, 93 p.

www.santropolroulant.org/images/southernwallfrench.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)



C. DOCUMENTS AUDIOVISUELS

ENTREVUES

Josée Scott

Coordonnatrice du projet Déclic Loisir, Sport et Loisir de l'île de Montréal



Sylvie Lacasse

Coordonnatrice du projet Déclic Loisir, Sport et Loisir de l'île de Montréal



SECTION 2

Être un milieu invitant

Introduction

Nous pouvons rêver de changements pour nous, pour l'humanité ou pour la civilisation. Nous pouvons rêver des rapports sociaux que nous comptons privilégier. Nous pouvons rêver de la terre, de ce que nous voulons en faire, de ses richesses et de sa préservation. Nous pouvons aussi rêver du monde de façon générale, mais il faut surtout que nos gestes traduisent ces rêves, les nourrissent, les mettent en action.

— AMIR KHADIR

Aujourd'hui, nombre d'organismes communautaires constatent qu'ils sont méconnus de la population et de la relève potentielle. De nombreuses stratégies ont été développées avec ce désir « de sortir de l'anonymat » et de faire connaître les organismes comme des lieux d'engagement et de travail riches de sens et d'expérimentations de toutes sortes. Ainsi, jeunes et moins jeunes sont informés de manière à pouvoir faire les choix qui répondent à leurs valeurs et aspirations propres.

Si le recrutement de la prochaine génération de travailleurs et travailleuses passe nécessairement par la visibilité des organismes et la promotion de leurs services, ceci implique notamment d'effectuer un certain nombre de changements : aller au-devant de la relève et mieux connaître ses réalités, utiliser les nouvelles technologies, travailler de concert avec d'autres organismes, explorer de nouveaux bassins de population et revoir nos attentes et nos exigences. Voilà quelques-unes des découvertes que vous ferez avec des initiatives intéressantes et fécondes menées par plusieurs organismes communautaires.

Vous trouverez dans cette section de la partie III :

- Des pratiques inspirantes ;
- Les caractéristiques des pratiques de promotion et de recrutement ;
- Un rappel de ce que recherchent les jeunes et les constats faits par les organismes communautaires ayant participé à la tournée sur la relève ;
- Un texte sur le recrutement ;
- Des outils pour l'action ;
- Des documents audiovisuels : entrevues avec Maude Dubé-Ratté (ROC Estrie) et Karine Duchesne (CDC de Sherbrooke).

A. DES PRATIQUES INSPIRANTES

DE PROMOTION ET DE RECRUTEMENT

Des organismes communautaires et d'économie sociale ont développé des pratiques intéressantes pouvant inspirer d'autres organismes désireux d'assurer leur relève et d'accroître leur dynamisme. Nous vous partageons nos trouvailles!

1. Pratiques inspirantes

a) DE PROMOTION

Coalition des organismes communautaires de la MRC de Rivière-du-Loup

Une vingtaine d'organismes communautaires oeuvrant sur le territoire de la MRC de Rivière-du-Loup ont entrepris une tournée rurale d'une douzaine de municipalités dans le cadre d'un projet d'une durée de trois ans. Cette tournée est pour les organismes communautaires l'occasion de mieux connaître la population qu'ils desservent et pour la population, l'occasion de mieux connaître les organismes communautaires de leur région.

Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires

La Coalition des TROC a lancé le 25 octobre 2007 sa campagne *Les organismes communautaires, du monde à découvrir!* dans le cadre de la semaine de visibilité et de reconnaissance de l'action communautaire autonome du Québec. Le lancement de cette campagne visait à mieux faire connaître les 2 800 organismes communautaires en santé et services sociaux à la population.

Corporation de développement communautaire des Chenaux

La CDC des Chenaux a entrepris une tournée de sensibilisation et de promotion appelée « **La Grande Séduction des Chenaux** » sur les services offerts par les organismes communautaires de leur MRC rurale. La CDC profite des rencontres avec les citoyens et citoyennes pour signaler les besoins en main-d'œuvre dans son réseau.

Relais-femmes

Relais-femmes, organisme féministe de formation, de recherche et de concertation, a créé un outil d'information et de promotion intéressant sur l'action féministe au Québec. Il s'agit d'une formation en ligne *Le féminisme, ça clique* réalisée dans le cadre du projet *Formation à distance à l'intention des groupes de femmes* (FADAFEM). Cette formation est une initiation au féminisme et s'adresse à toutes celles et tous ceux qui s'intéressent au féminisme, à l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi qu'aux conditions de vie des femmes.

www.relais-femmes.qc.ca/FADAFEM/index.html



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Réseau étudiant en économie sociale (REES)

Il s'agit d'un forum virtuel d'échanges et de réseautage sur Internet pour les étudiants et étudiantes intéressés à l'économie sociale. Le REES contribue à créer un réseau d'études de l'économie sociale en lien avec la pratique de l'économie sociale et à faciliter la diffusion d'information et le partage des connaissances. Il poursuit plusieurs objectifs dont ceux de promouvoir les initiatives étudiantes en économie sociale dans les écoles ou dans la communauté et d'augmenter la visibilité de l'économie sociale dans les milieux collégial et universitaire.

Table de concertation des Forums jeunesse régionaux du Québec (TCFJRQ)

La campagne nationale sur l'engagement des jeunes est pilotée par la TCFJRQ et les 21 Forums jeunesse. Son objectif est de promouvoir la participation citoyenne des jeunes dans la société, plus particulièrement dans les organisations, et de sensibiliser l'ensemble de la société québécoise sur l'importance d'accorder une place aux jeunes dans leurs milieux de vie respectifs.

www.forumsjeunesse.qc.ca

b) DE RECRUTEMENT

Fédération des communautés culturelles de l'Estrie

La Fédération et son Comité femmes mettent de l'avant un projet triennal Promotion-Action-Sensibilisation qui vise à favoriser une meilleure représentativité des immigrantes au sein des instances locales et régionales. L'organisme a mis sur pied des partenariats avec d'autres groupes de femmes de la région, organisé des ateliers de formation et des séances d'information et développé des outils pédagogiques. Depuis le début du projet, l'organisme a pu constater que les décideurs participants connaissent mieux les réalités des femmes des communautés culturelles et l'importance de leur apport au sein des instances. Parmi les retombées directes du projet, on note la candidature d'une immigrante comme conseillère aux dernières élections municipales ainsi que l'obtention d'emplois pour d'autres femmes.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Place aux jeunes

Place aux jeunes est un organisme favorisant la migration, l'établissement et le maintien des jeunes âgés de 18 à 35 ans en région, en collaboration avec ses partenaires-promoteurs, les acteurs locaux, régionaux et nationaux. Place aux jeunes aborde la problématique de l'exode des jeunes des régions rurales en les invitant à participer aux réflexions du milieu et en renforçant leur sentiment d'appartenance à leur région, de sorte qu'ils puissent choisir d'y rester ou d'y retourner. Son action permet aux jeunes et à leur entourage, ainsi qu'aux organisations intervenant localement de mieux comprendre l'importance d'attirer ou de retenir les jeunes dans les collectivités rurales.

www.placeauxjeunes.qc.ca/fr

ROC Estrie et CDC de Sherbrooke¹

Le ROC Estrie en partenariat avec la CDC de Sherbrooke a développé des **ateliers de sensibilisation** pour les étudiants et étudiantes au baccalauréat en service social de l'Université de Sherbrooke et en techniques de travail social du Cégep de Sherbrooke. Ces activités ont pour objectif principal de mieux faire connaître le milieu communautaire aux étudiants et étudiantes. En les informant adéquatement sur les réalités du travail en milieu communautaire et en exposant autant les avantages que les défis qu'ils y rencontreront, ces deux organismes espèrent attirer une relève plus importante pour stimuler le dynamisme du mouvement communautaire.

www.rocestrie.org



1. Entrevues de **Maude Dubé-Ratté** et de **Karine Duchesne**



2. Les caractéristiques des pratiques de promotion et de recrutement

a) SIMILITUDES ET CONSTAT

Qu'ont en commun les pratiques inspirantes de promotion et de recrutement ? La capacité d'innover, de joindre la population et les personnes ciblées et de susciter la concertation pour faire connaître les ressources du milieu et les organismes communautaires comme étant des lieux d'engagement citoyen et de travail valorisant.

La raison de leurs actions est la conviction que s'il y a plus d'information et de promotion, plus de personnes pourront et voudront s'engager dans leur milieu, dans les organismes communautaires en particulier et dans la société en général. La promotion est essentielle pour relever le défi de la relève au sein du mouvement communautaire et de l'économie sociale. Ces pratiques ont des objectifs communs : assurer la promotion de la participation citoyenne, une meilleure connaissance de l'action communautaire et la visibilité des organismes communautaires. Quelques-unes s'emploient particulièrement à sensibiliser la communauté et la société à l'importance d'accorder une place aux jeunes et aux femmes immigrantes.

Les organismes font face à de nombreux défis, notamment, faire connaître l'action communautaire, l'économie sociale et le féminisme, valoriser l'apport des femmes, des immigrantes et des jeunes dans la société et augmenter la visibilité des organismes pour assurer une relève.

Que nous apprennent les pratiques ? Qu'une action concertée et d'envergure augmente l'impact dans le milieu et que connaître « son monde » permet de mieux les joindre. Comment procède-t-on ? L'examen des pratiques et le témoignage de nombreux organismes communautaires rencontrés lors de la tournée provinciale sur la relève nous permettent d'identifier des pistes d'intervention et des éléments-clés qui en facilitent leur application. Voilà autant de bonnes idées à mettre en pratique dans votre propre organisme et qui peuvent vous inspirer d'autres bonnes idées. Il y a tellement de richesses dans le milieu communautaire qui ne demandent qu'à être partagées !

b) ÉLÉMENTS-CLÉS ET ACTIONS MOBILISATRICES

Les expériences relatées recèlent plusieurs éléments-clés qui doivent être présents pour garantir le succès de la promotion et du recrutement, notamment :

- la mise en valeur de son organisme ;
- la concertation ;
- l'utilisation de moyens de promotion et de recrutement variés ;
- la coopération avec le milieu et la volonté de joindre les personnes ciblées.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ÉLÉMENTS-CLÉS	ACTIONS
La mise en valeur de son organisme	<p><i>Faire la promotion sur deux plans :</i></p> <p>À l'interne (à l'intérieur du réseau communautaire). Servir de voie de communication entre les membres et les autres personnes du réseau concernées par les activités. Les informer des événements à venir, faire la promotion de sujets d'intérêt et leur donner des renseignements utiles. Mieux informées, les personnes pourront davantage s'engager et agir comme agents de diffusion dans leur milieu.</p> <p><i>Exemple :</i> La Vitrine communautaire agit dans ce sens pour les organismes communautaires de la région du Saguenay-Lac-St-Jean.</p> <p>À l'externe (à l'extérieur du réseau communautaire). Servir de voie de communication avec le public en général. Expliquer la mission et les objectifs des organismes, faire connaître leurs services, activités et réussites afin de susciter l'engagement. Présenter les organismes comme un secteur possible d'emploi et un secteur valorisant pour les bénévoles.</p> <p><i>Exemple :</i> La tournée de la Coalition des organismes communautaires de la MRC de Rivière-du-Loup et de la CDC des Chenaux est un bel exemple de promotion à grande échelle.</p> <p>Ne pas considérer comme acquis la connaissance des organismes communautaires.</p>
La concertation	<p>Travailler en concertation pour mieux arriver à ses fins. Des structures déjà établies peuvent soutenir le milieu communautaire et les nouvelles coalitions.</p> <p><i>Exemple :</i> La Table de concertation des Forums jeunesse régionaux du Québec rassemble les ressources de plusieurs organisations pour la Campagne nationale sur l'engagement des jeunes.</p>

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ÉLÉMENTS-CLÉS	ACTIONS
L'utilisation de moyens de promotion et de recrutement variés	<p>Modifier notre approche et notre réflexion et utiliser des stratégies variées telles la création d'un site Internet, le bouche à oreille, annonces dans magazines spécialisés, etc.</p> <p><i>Exemples</i> : Les sites Internet du Santropol roulant, du Forum jeunesse et de Place aux jeunes sont stimulants.</p> <p><i>Exemple</i> : Le Magazine À go de l'Institut du Nouveau Monde fait connaître des personnes et des initiatives inspirantes pour redonner espoir en l'avenir et susciter le désir de s'engager.</p> <p>Faire preuve d'imagination.</p> <p><i>Exemple</i> : La Grande séduction et la tournée rurale de la Coalition des organismes communautaires de la MRC de Rivière-du-Loup sont des moyens originaux de promotion et de recrutement qui pourraient être à la portée de tous les organismes et être adaptés selon l'envergure qu'on veut leur donner.</p> <p>Utiliser nos réseaux et les autres</p> <p><i>Exemple</i> : La Vitrine communautaire o2 et Place aux jeunes mettent aux services des réseaux régionaux les nouvelles technologies (site Internet).</p> <p>Diversifier les moyens de communication pour joindre le plus grand nombre de personnes possible (journaux, médias communautaires, babillard, Internet, commerces, etc.)</p> <p><i>Exemple</i> : La formation en ligne de Relais-femmes s'adresse à tous et à toutes et est facilement accessible aux personnes intéressées par le féminisme.</p> <p>Diffuser l'information dans des milieux et des réseaux encore inexplorés.</p> <p><i>Exemple</i> : La Fédération des communautés culturelles de l'Estrie informe par de la formation les organisations de divers milieux (communautaire, municipal, etc.) à l'apport des femmes des communautés culturelles.</p>

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ÉLÉMENTS-CLÉS

ACTIONS

La coopération avec le milieu et la volonté de joindre les personnes ciblées

Aller là où sont les personnes ciblées (universités, collèges, municipalités, etc.)

Exemple : Le ROC de l'Estrie et la CDC de Sherbrooke visitent le cégep et l'université de la région afin de recruter des travailleurs et travailleuses pour le communautaire.

« Ne faites pas comme si vous saviez d'avance ce qui intéresse ou passionne les jeunes. Posez-leur la question. » (extrait asiapacific.amnesty.org)

Acquérir une meilleure connaissance *de ce qui intéresse les jeunes*.

Exemple : Pour renforcer le sentiment d'appartenance des jeunes à leur région, Place aux jeunes doit être branché sur les jeunes!

Établir le contact avec un jeune auditoire : n'attendez pas qu'ils viennent à vous! Susciter le dialogue plutôt que donner l'information.

Exemple : Le Réseau étudiant en économie sociale mise sur les échanges pour promouvoir les initiatives étudiantes en économie sociale et augmenter la visibilité de l'économie sociale dans les milieux collégial et universitaire.

Exemple : Dans le cadre de la présentation Préparons la relève, le ROC de l'Estrie et la CDC de Sherbrooke utilisent le témoignage d'une jeune travailleuse ayant étudiée dans le même domaine que les jeunes auxquels elle s'adresse. Cette façon de faire permet aux jeunes de mieux s'identifier à cette personne.

Réaliser et participer à des événements courus par les jeunes ou par le public ciblé.

Exemple : Le Carrefour jeunesse-emploi Rimouski-Neigette a organisé le Salon de l'emploi 2008.

Mettre en valeur les avantages qu'on retire à travailler dans un organisme communautaire et faire le lien avec ce que les jeunes recherchent en milieu de travail.

3. Ce que recherchent les jeunes et les constats de la tournée sur la relève

a) CE QUE RECHERCHENT LES JEUNES

En général, les jeunes ont une perception positive des organismes communautaires¹. Ils sont attachés aux valeurs et aux principes d'action portés par le mouvement communautaire : la solidarité, les pratiques démocratiques ainsi que la prise en charge individuelle et collective.

Cependant, plusieurs d'entre eux ne reconnaissent pas le milieu communautaire comme un secteur possible d'emploi, voire entretiennent des préjugés à son endroit. Dans ces conditions, il est difficile de choisir le milieu communautaire pour vivre en accord avec ses valeurs personnelles.

Est-ce que les jeunes et la relève ont une perception positive de votre organisme communautaire ?

Peuvent-ils s'identifier à votre organisme ?

b) LES CONSTATS DE LA TOURNÉE SUR LA RELÈVE

Les organismes communautaires participants constatent une méconnaissance du secteur communautaire et de l'économie sociale et la présence de préjugés tenaces. Par contre, lorsque les jeunes s'engagent dans un organisme communautaire, leur perception change positivement. La nécessité de développer des outils d'information et de promotion sur l'action communautaire et l'économie sociale apparaît évidente pour tous.

– 1 –

Les principales pistes d'action pour améliorer la visibilité et la promotion

- Aller au-devant des jeunes (participer aux salons de l'emploi, les rencontrer dans les écoles, faire de courtes présentations dans les cours au secondaire, collégial et à l'université, etc.);
- Se rapprocher de la population (déjeuners-causeries, semaine de visibilité, tournée, etc.);
- Se doter d'un plan de communication;
- Participer aux émissions de radio et de télévision et utiliser davantage les médias;
- Revoir notre façon de faire la promotion et de présenter les offres d'emploi;
- Faire en sorte que chaque personne soit un agent de promotion et de diffusion;

1. Voir Centre St-Pierre, [Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?](#), Montréal, 2006, 50 p.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- Diffuser les bons coups du milieu communautaire;
- Changer le discours sur les organismes communautaires, de sorte qu'il soit plus positif (lieu dynamique, créatif, apport économique et social important, etc.);
- Profiter de toutes les occasions pour se faire voir;
- Distribuer des dépliants à grande échelle.

Pour le recrutement, les organismes communautaires sont convaincus qu'il y a des nouvelles façons de faire qui n'ont pas encore été expérimentées.

– 2 –

Les principales pistes d'action pour améliorer le recrutement

- Considérer la candidature de bénévoles et de personnes occupant un emploi atypique (désigne tout ce qui n'est pas un emploi salarié permanent et à plein temps : temporaire, sur appel, etc.) ou ayant déjà travaillé par le passé pour l'organisme;
- S'ouvrir davantage à des groupes moins représentés dans l'organisme (hommes ou femmes), aux jeunes, aux jeunes retraités (baby-boomers) et aux personnes immigrantes;
- Exploiter davantage la formule des stages ainsi que des programmes d'été pour étudiants, étudiantes;
- Utiliser l'aide de ressources extérieures pour le recrutement (son regroupement, sa corporation de développement communautaire, des consultants, consultantes, etc.);
- Remettre en question les qualifications professionnelles préalables à l'emploi et miser sur l'enthousiasme. A-t-on vraiment besoin d'une personne ayant une formation universitaire? A-t-on vraiment besoin d'une personne ayant cinq ans d'expérience? Ne pourrait-on pas penser former la personne de A à Z?
Voir l'entrevue de **Céline Coulombe**, de Famijeunes



Faites-vous les mêmes constats ?

Est-ce que vous voyez des pistes d'action qui s'appliquent à votre organisme ?

B. DES TEXTES

Le recrutement et la sélection des travailleurs et travailleuses d'un organisme communautaire

Assurer la pérennité de l'organisme exige beaucoup de temps et d'énergie comme ceux nécessaires à embaucher de nouvelles personnes. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les organismes communautaires doivent en plus d'entreprendre une réflexion sur leurs critères d'embauche, faire preuve de créativité pour assurer leur visibilité et attirer des candidats, candidates à même la population dont ils veulent se faire connaître.

On définit généralement le recrutement et la sélection du personnel comme l'ensemble des activités qui visent à permettre à l'organisme de choisir la personne la plus adéquate parmi les candidats qualifiés sélectionnés pour occuper un poste vacant.

Il peut s'avérer difficile de savoir quand et comment embaucher des personnes. Avant de commencer à chercher des personnes, sachez ce que vous attendez d'elles et suivez un processus d'embauche bien planifié.

Les étapes du processus d'embauche

1. L'analyse des besoins

L'analyse des besoins impose à l'organisme de prendre un temps de réflexion pour trouver la perle rare.

L'organisme doit se questionner sur son environnement interne et externe. Les questions en rapport avec l'environnement interne concernent ce pourquoi on recrute; les contraintes financières; la mise à jour et l'adéquation de la description de tâches du poste à pourvoir; les critères d'embauche. On devrait trouver dans l'offre d'emploi : le titre du poste, une description des tâches et les responsabilités qui y sont liées, l'horaire de travail, les congés et la rémunération. Y figureront également les particularités du poste, les exigences requises en matière de formation, de compétences, d'expérience et, s'il y a lieu, la mention d'autres spécifications.

Les questions en rapport avec l'environnement externe concernent le taux de chômage en vigueur dans la région, les organisations ou entreprises avec lesquelles l'organisme est en compétition pour la main-d'œuvre, etc.

Conseil : Votre offre d'emploi doit être claire et réaliste, indiquer les principales qualités et compétences recherchées. Cette offre ne doit pas, par exemple, contenir la description des compétences de la personne qui part à la retraite, mais celles d'une personne qui puisse raisonnablement accomplir les tâches demandées.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Pratique inspirante : Chez *Famijeunes*, une partie des personnes que l'on engage sont des diplômées en éducation à l'enfance. L'autre partie est composée de personnes qui n'ont ni expérience, ni diplôme, mais un désir sincère de travailler avec les enfants. On les encourage ensuite à poursuivre des études en assumant les frais de scolarité.

2. Le recrutement

Cette étape vise à attirer l'attention des personnes qui ont le profil de l'emploi et à les inciter à poser leur candidature. Vous devez consacrer temps et effort à promouvoir le poste vacant.

À l'interne

Des bénévoles ou certaines personnes actuellement à l'emploi de l'organisme peuvent avoir les compétences pour occuper le poste vacant.

À l'externe

Les annonces publiées dans les médias¹, incluant les sites Internet² de recherche d'emploi, peuvent être coûteuses, mais permettent d'atteindre un plus vaste bassin de candidats, candidates. Un lien vers votre site Internet où on peut lire l'offre d'emploi détaillée peut être un bon compromis. Communiquez avec les services de placement des écoles, des collèges, des universités ou des organismes gouvernementaux et demandez-leur de vous envoyer les personnes qui remplissent vos critères de sélection.

Une offre d'emploi publicisée auprès des membres, des membres du conseil d'administration et des bénévoles, au moyen d'un bulletin interne, d'une lettre ou dans le cadre des activités de l'organisme est un moyen de recrutement intéressant pour attirer les personnes qui partagent nos valeurs.

L'organisme augmente également ses chances de trouver la bonne personne en profitant de son réseau : ses partenaires, ses regroupements ou tables de concertation ; les recommandations d'ex-travailleurs et d'ex-travailleuses, ses contacts, etc.

.....
1. Vous trouverez une liste complète des médias écrits, électroniques et autres, par région : www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/portrait/renseignements/mediaregionaux/?lang=fr

2. Quelques sites Internet ou journaux électroniques pour afficher un emploi :
Emploi-Québec : <http://placement.emploiquebec.net/mbe/login/portail/portempl.asp?>
Cdeacf, emploi dans les groupes de femmes et autres organismes communautaires :
www.netfemmes.cdeacf.ca/index.php
Journal le Tour d'y voir : www.tdv.qc.ca/
Association des Centre de recherche d'emplois : www.cre.qc.ca/index.html
Québec municipal : www.quebecmunicipal.qc.ca/emplois/
Monster : www.monster.ca
Workopolis : www.workopolis.com
Jobboom : www.jobboom.com/

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Conseil : Si l'organisme souhaite attirer une relève plus jeune, il faut entrer en relation avec les institutions d'enseignement et de formation. Dressez la liste des programmes de formation de votre région et prenez connaissance du fonctionnement de leur service de placement étudiant.

3. La sélection et l'embauche

Cette étape vise à choisir la personne à qui l'organisation offrira le poste à pourvoir. Le comité de sélection choisit, parmi les personnes sélectionnées, celles qu'il souhaite rencontrer. Des méthodes telles que l'entrevue individuelle ou de groupe, différents tests (logiciels, capacité de rédaction, présentation) ou simulations d'emploi aideront l'organisme à mieux connaître les candidats, candidates.

Il est avantageux d'avoir en main l'offre d'emploi et d'être bien au fait des exigences qui s'y rattachent. Ne comparez pas la personne que vous avez devant vous aux autres personnes sélectionnées. Assurez-vous plutôt qu'elle répond aux exigences du poste.

Le comité doit préparer les thèmes à aborder et les questions qui permettront d'évaluer sur un pied d'égalité les personnes rencontrées en entrevue. Surtout, laissez la personne parler. De fait, les membres du comité ne devraient pas parler plus de 30 % du temps consacré à l'entrevue. Lorsque vous avez fait votre choix, communiquez avec les personnes données en référence.

La *Boîte à outils en Gestion des ressources humaines*, www.csmoesac.qc.ca, www.centrestpierre.org, propose différents outils qui vous aideront dans la sélection tels que les grilles d'analyse du *curriculum vitæ*, de la lettre de motivation et de l'entrevue.

Conseil : Les mises en situation et entrevues de groupe peuvent permettre de connaître différents aspects de la personnalité du candidat ou de la candidate par exemple, son savoir-être et son comportement en équipe.

C. DES OUTILS POUR L'ACTION

1. Ressources

a) PROMOTION ET VISIBILITÉ

Centre St-Pierre

Pour aider les organismes à concevoir un plan de communication, à développer des stratégies selon les objectifs et priorités de l'organisme communautaire, à choisir des moyens et des outils les plus susceptibles d'atteindre les publics visés, le Centre St-Pierre a créé une formation sur CD-ROM *Concevoir son plan de communication-autoformation assistée*. L'autoformation assistée permet de réaliser un plan de communication en complétant toutes les étapes avec ou sans l'aide d'une personne-ressource.

www.centrestpierre.org

Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC)

Le CSMO-ESAC s'est engagé dans un vaste projet visant à mieux faire connaître les métiers et professions des secteurs de l'économie sociale et de l'action communautaire et à les valoriser. Il les a d'abord inventoriés pour ensuite progressivement documenter le site Internet qui compte aujourd'hui plus de 300 appellations d'emploi. Sur le site Internet de l'Inventaire des métiers et professions de l'économie sociale et de l'action communautaire, les internautes peuvent prendre également connaissance :

- 1) des sous-secteurs d'emploi à l'intérieur desquels un métier s'exerce
et
- 2) du grand champ de compétences auquel il appartient. Il y a aussi des liens utiles vers divers sites Internet consacrés à l'emploi.

<http://profession.csmoesac.qc.ca>

Regroupement des organismes communautaires de la région 03

Le ROC03 a développé un outil de sensibilisation et de promotion *Entrez...c'est ouvert! La clé... de la contribution des organismes communautaires en santé et services sociaux*. On y trouve les témoignages d'une centaine de personnes des régions de Charlevoix, Portneuf et Québec sur l'impact qu'ont eu les organismes communautaires sur leur vie (DVD).

b) RECRUTEMENT ET SÉLECTION

Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et en action communautaire

Une des sections de la *Boîte à outils sur la gestion des ressources humaines* porte sur le recrutement et la sélection du personnel. Elle contient différents moyens susceptibles d'aider les organismes communautaires dans leur processus de recrutement et de sélection.

www.csmoesac.qc.ca

www.centrestpierre.org

Forum jeunesse de l'île de Montréal

Le Forum jeunesse a mis sur pied un outil de recherche pour informer les jeunes de moins de 30 ans des lieux d'engagement citoyen à Montréal. Il invite les organismes à s'inscrire au nouveau répertoire afin que les jeunes puissent facilement connaître les lieux d'engagement politique, social ou communautaire de la ville. Il a réalisé également des guides pour favoriser l'implication des jeunes et leur intégration au sein des organismes communautaires.

www.fjm.org

Ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (RHSBC)

Dans la *Boîte à outils sur les ressources humaines* produite par RHSBC, on trouve une section portant sur la dotation, le processus permettant la sélection appropriée de personnes engagées et compétentes.

www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/planification-releve.cfm



2. Document écrit

Dépliant de la CDC des Chenaux pour la tournée *La grande séduction*



3. Documents audiovisuels

ENTREVUES

Maude Dubé-Ratté Roc Estrie

Karine Duchesne CDC de Sherbrooke



Présentation PowerPoint de l'atelier *Préparons la relève*, donné au Cégep par la CDC de Sherbrooke et le ROC Estrie



Présentation PowerPoint de l'atelier *Préparons la relève*, donné à l'Université de Sherbrooke par la CDC de Sherbrooke et le ROC Estrie



La brochure remise aux étudiants et étudiantes



SECTION 3

Être un milieu vivant et passionnant

Introduction

[...] il existe une génération de jeunes, déjà impliqués [...], qui ont à cœur de porter un projet de société basé sur la solidarité et la démocratie. Il s'agit maintenant de voir si l'économie sociale aura les moyens et la volonté d'aller à la rencontre de ces jeunes, employés et bénévoles potentiels, et de les intégrer à son projet de développement économique et social.

— ANAÏS BERTRAND-DANSEREAU ET ALEXIS LANGEVIN-TÉTREAU

Des organismes mettent tout en œuvre pour qu'un plus grand nombre de personnes, novices et expérimentées, continuent de porter la vision et le rêve de justice sociale du mouvement communautaire. Il y a des jeunes et moins jeunes, parmi nous et de part le monde, qui veulent poser des gestes concrets au quotidien et vivre en accord avec leurs idéaux!

Un milieu vivant et passionnant comble, accueille et stimule le désir d'engagement des personnes et des organisations qui, elles, veillent à ce que leurs travailleurs et travailleuses s'accomplissent dans leur travail tout en contribuant à dynamiser et à faire avancer le mouvement communautaire. Cette ouverture aux autres implique d'accepter de nouvelles formes d'engagement et d'établir un dialogue entre les différentes générations de bénévoles et de travailleurs et travailleuses.

Chacune des pratiques communautaires qui vous sera présentée illustre à sa manière cette ouverture aux autres à travers la cohérence des valeurs et des actions, la reconnaissance des personnes, la transmission des savoirs, la communication, la conciliation du travail avec la vie personnelle et la participation au projet collectif.

Vous trouverez dans cette section de la partie III :

- Des pratiques inspirantes ;
- Les caractéristiques des pratiques d'accueil, d'intégration, de reconnaissance et de soutien ;
- Un rappel de ce que recherchent les jeunes et les constats faits par les organismes communautaires ayant participé à la tournée sur la relève ;
- Des textes sur l'accueil et l'intégration, la reconnaissance, la conciliation travail-vie personnelle, la formation et le rapport au travail ;
- Des outils pour l'action ;

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- Des entrevues de Maude Dubé-Ratté (ROC Estrie); Marcelle Bastien (Centre communautaire Lajeunesse) et Jocelyne Nadeau (Fédération québécoise des centres communautaires de loisir); Céline Coulombe (Famijeunes) et Linda Allard (Réseau communautaire d'aide aux alcooliques et autres toxicomanes).

A. DES PRATIQUES INSPIRANTES

1. Pratiques inspirantes

Des organismes communautaires et d'économie sociale ont développé des pratiques intéressantes pouvant inspirer d'autres organismes désireux d'assurer leur relève et de dynamiser leurs interventions. Nous vous partageons nos trouvailles!

a) D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

Regroupement des Auberges du cœur du Québec

Une pratique de parrainage pour les nouveaux organismes membres et les nouvelles personnes assumant la coordination de maisons a été mise sur pied par le Regroupement des Auberges du cœur. Toute nouvelle arrivante se voit confiée à un parrain ou à une marraine d'expérience qui l'initie à la culture et au mode de fonctionnement du Regroupement. Les personnes responsables de la gestion pourront compter sur l'écoute et l'aide de ces mentors désignés. Cette aide pourra prendre la forme de renseignements utiles à leur intégration et à la compréhension de leur rôle.

www.aubergesducoeur.com

Réseau communautaire d'aide aux alcooliques et autres toxicomanes¹

Le Réseau a développé une politique d'intégration des membres de l'équipe de travail qui implique *toute* l'équipe. Par exemple, la nouvelle personne est reçue par la directrice générale qui lui fera part de l'histoire de l'organisme, de ses structures et de ses pratiques. Ensuite, l'adjointe administrative lui explique la politique des conditions de travail. Enfin, pour ce qui est des tâches d'intervention, on lui jumelle un intervenant ou une intervenante plus expérimentée. Ensuite, elle suit le processus d'intégration en 5 étapes : elle observe, coanime, puis anime seule sous supervision, pour finalement animer seule sans supervision. La 5^e étape consiste à l'évaluation des apprentissages par la directrice.

www.reseautoxicomanie.com

1. Entrevue avec **Linda Allard**, directrice générale du Réseau communautaire d'aide aux alcooliques et autres toxicomanes



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

b) DE FORMATION ET DE STAGE

Fédération québécoise des centres communautaires de loisir (FQCCL)¹

La Fédération a réalisé une formation en plusieurs volets pour la relève des gestionnaires de Centres communautaires de loisir. Des outils utiles à la gestion des organismes communautaires tels que des modèles de politique des conditions de travail sont offerts sur le site Internet de l'organisme.

www.fqccl.org

Fonds Jeunesse Québec et Chantier de l'économie sociale

En 2001, le Fonds Jeunesse Québec, conjointement avec le Chantier de l'économie sociale, a mis sur pied le programme *Mon premier emploi en économie sociale*. Cent soixante-trois postes ont ainsi été créés pour des jeunes fraîchement sortis du collégial et de l'université. Une large proportion des jeunes est restée à l'emploi de ces entreprises au-delà de la durée du projet et 80% d'entre eux ont manifesté l'intérêt de poursuivre une carrière en économie sociale.

www.chantier.qc.ca

Initiative d'expérience communautaire – Community Experience Initiative

Il s'agit d'un programme de stage pancanadien qui offre la possibilité à des étudiants et étudiantes en gestion de faire un stage d'été rémunéré au sein d'un organisme à but non lucratif. Le programme leur offre de faire un lien entre leurs études (typiquement associées au milieu des affaires) et leurs préoccupations relatives aux questions sociales.

www.cei-iec.ca

Mouvement des 4-H du Québec

Le Mouvement 4-H est un organisme de jeunesse québécois qui œuvre à la conservation de l'arbre, du milieu forestier et de l'environnement en général. Il a développé deux ateliers de formation dans le cadre du programme Action-Relève, l'un s'adressant aux jeunes et l'autre aux organisations qui veulent assurer leur relève et favoriser l'intégration et l'engagement des jeunes. Conçue d'abord pour la relève des bénévoles, la démarche s'applique également à la relève des membres de l'équipe de travail.

www.clubs4h.qc.ca

1. Entrevues avec **Marcelle Bastien**, directrice générale du Centre communautaire Lajeunesse et **Jocelyne Nadeau**, coordonnatrice de la formation de la FQCCL



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



Regroupement des maisons de jeunes du Québec

Les services de formation Formados ont développé un atelier de formation de base **Initiation au travail en maison de jeunes** pour les responsables de l'animation qui commencent à travailler en maison de jeunes. Les objectifs de l'atelier sont de favoriser une première appropriation du projet et de développer des habiletés d'animation en maison de jeunes. D'une durée de deux jours, l'atelier situe le contexte dans lequel est né le « projet maison de jeunes » et présente son concept et sa philosophie. D'autres thèmes sont abordés tels que l'analyse du milieu, l'accueil, l'animation ainsi que les structures de fonctionnement d'une maison de jeunes.

www.rmjq.org

Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale (RPMHTFVVC)

Dans le cadre du projet Formation à distance à l'intention des groupes de femmes (FADAFEM), le Regroupement a conçu une formation de base *Une approche féministe en violence conjugale sur cédérom* à l'intention des intervenantes. Cette formation à distance, d'une durée de 35 heures, s'adresse spécifiquement aux nouvelles intervenantes qui accompagnent les victimes de violence conjugale en maison d'hébergement. Elle peut aussi être utile aux étudiantes et stagiaires en travail social ou dans d'autres disciplines connexes, aux intervenantes des groupes de femmes et à toutes personnes appelées à intervenir auprès des victimes de violence conjugale.

La formation vise à encourager l'utilisation de l'approche féministe dans les interventions auprès des femmes et des enfants victimes de violence conjugale en maison d'hébergement ou en consultation externe. L'apprenante suit la formation à son rythme et bénéficie d'un encadrement pédagogique de la part d'une intervenante en maison d'hébergement expérimentée.

www.maisons-femmes.qc.ca

ROC de l'Estrie¹

Le ROC de l'Estrie a développé une formation pour les nouvelles recrues dans le milieu communautaire estrien. Le programme de formation **Communautaire 101** est composé de 6 ateliers : **1.** L'action communautaire autonome; **2.** Contexte politique et juridico-légal propre aux organismes communautaires; **3.** Grands débats de fond; **4.** L'organisme communautaire et ses liens à l'externe; **5.** Mieux comprendre les récentes transformations dans le milieu; **6.** Présentation et explication des différents cadres de relations et de financement.

www.rocestrie.org



1. Entrevue avec **Maude Dubé-Ratté**, agente de développement du ROC de l'Estrie



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Université de Sherbrooke

En partenariat avec la Corporation de développement communautaire de Sherbrooke, la Corporation de développement économique communautaire de Sherbrooke et la Table d'action contre l'appauvrissement de l'Estrie, l'Université de Sherbrooke mis en place un *programme d'apprentissage expérientiel par l'intervention communautaire*. Ce programme permet l'intervention concrète des étudiants, étudiantes de 2^e cycle auprès des communautés locales en partenariat avec les organismes communautaires. Le but est d'encourager leur engagement dans la communauté et de développer la capacité des organismes à répondre à leur mission sociale.

www.usherbrooke.ca/paiec

c) DE RECONNAISSANCE ET DE SOUTIEN DES PERSONNES

Chantier de l'économie sociale

Le Comité jeunesse du Chantier a mis en place une activité de réseautage, sous forme d'un 5 à 7, pour les jeunes qui travaillent en économie sociale. C'est une occasion d'échanger entre eux et de connaître davantage les activités du comité jeunesse du Chantier.

www.chantier.qc.ca

Famijeunes¹

Famijeunes, organisme famille venant en aide aux familles de Saint-Henri, de la Petite-Bourgogne et les environs, a entamé, en l'an 2000, une réflexion sur sa mission et son avenir avec toutes les personnes oeuvrant au sein de l'organisme. De cette démarche est ressortie un intérêt certain pour la relève ainsi que la volonté de poser des actions concrètes pour améliorer les conditions de travail des travailleurs et travailleuses.

En 8 ans, les salaires ont connu une progression importante et l'organisation du travail a été revue ainsi que les heures d'ouverture afin de faire une mise au point régulière des pratiques et de donner du temps pour la formation et le travail en équipe.

www.famijeunes.org

Relais-femmes et Centre de formation populaire (CFP)

Le CFP et Relais-femmes ont travaillé à l'instauration d'un régime de retraite pour répondre aux besoins particuliers des travailleurs et travailleuses des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale. Le nouveau régime veut améliorer la sécurité financière des travailleurs et travailleuses en bonifiant les revenus provenant des régimes publics que sont le Régime des rentes du Québec, la Pension de sécurité de vieillesse et le Supplément de revenu garanti. Une tournée régionale d'information et de sensibilisation a été entreprise auprès des groupes et regroupements.

1. Entrevue avec **Céline Coulombe**, directrice générale de Famijeunes



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

On informe les travailleurs et travailleuses sur les options de planification de la retraite et les invite à adhérer au régime. L'objectif d'adhésion de 800 personnes ayant été atteint, le régime de retraite à financement salarial a démarré officiellement à l'automne 2008.

www.relais-femmes.qc.ca

www.lecfp.qc.ca

2. Les caractéristiques des pratiques d'accueil, d'intégration et de reconnaissance

a) SIMILITUDES ET CONSTAT

Qu'ont en commun les pratiques d'accueil, d'intégration et de reconnaissance? La volonté d'améliorer la contribution et l'engagement des personnes et des jeunes au mouvement communautaire. Le but de leurs actions est de créer les conditions favorables au développement des personnes et des communautés par l'établissement de milieux de travail et d'engagement sains, accueillants, stimulants et empreints de respect en cohérence avec les valeurs des organismes communautaires. C'est à cette condition que les organismes pourront relever les enjeux de la relève.

Ces pratiques ont des objectifs communs : favoriser le cheminement des personnes au sein de l'organisme et donner une plus grande importance à l'intégration par la transmission des savoirs, l'implication des personnes au sein de l'organisme et le soutien à la relève.

Que nous apprennent les pratiques? Beaucoup d'énergie est dépensée à augmenter la satisfaction au travail des travailleurs et travailleuses pour susciter, espère-t-on, l'engagement des personnes dans le mouvement communautaire.

Mais comment arrive-t-on à contrer les difficultés liées à l'intégration, à la formation, à l'engagement et à la reconnaissance des travailleurs et travailleuses? L'examen des pratiques permet d'identifier des éléments-clés et des actions mobilisatrices.

b) ÉLÉMENTS-CLÉS ET ACTIONS MOBILISATRICES

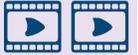
Les expériences relatées indiquent la présence indispensable de plusieurs éléments-clés pour améliorer la contribution et l'engagement ainsi que la satisfaction au travail des travailleurs et travailleuses, notamment :

- La familiarisation mutuelle des jeunes et des organismes;
- L'amélioration des conditions de travail;
- L'amélioration de la gestion;
- Le travail en équipe;
- L'épanouissement des personnes.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ÉLÉMENTS-CLÉS	ACTIONS
La familiarisation mutuelle des jeunes et des organismes	<p>Encourager les organismes communautaires à favoriser l'intégration des nouvelles personnes et des jeunes et à valoriser leur participation à la vie démocratique.</p> <p><i>Exemple</i> : Plusieurs regroupements dont la Fédération des télévisions communautaires et la Table nationale des CDC ont inscrits la problématique de la relève dans leur planification stratégique.</p> <p>Initier les nouvelles recrues au milieu <i>communautaire et au fonctionnement des organismes</i>.</p> <p><i>Exemple</i> : Le Regroupement des maisons de jeunes du Québec, le ROC de l'Estrie et la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir ont développé des ateliers de formation pour la relève.</p> <p>Offrir la possibilité de suivre un stage en milieu communautaire ou en entreprise d'économie sociale.</p> <p><i>Exemple</i> : Grâce au Fonds Jeunesse Québec et conjointement avec le Chantier de l'économie sociale, une centaine de finissants et finissantes du collégial et de l'université ont pu occuper un premier emploi en économie sociale.</p>
L'amélioration des conditions de travail	<p>Diminuer la précarité de l'emploi et offrir une formation continue pour s'assurer de la compétence de la relève.</p> <p><i>Exemple</i> : L'organisme Famijeunes a décidé d'offrir uniquement des emplois à temps plein pour améliorer les conditions de vie de ses travailleuses.</p> <p>Offrir des avantages sociaux comme un régime d'assurances collectives <i>et un régime de retraite, etc.</i></p> <p><i>Exemple</i> : La mise sur pied du régime de retraite par Relais-femmes et le Centre de formation populaire donne un sérieux coup de pouce à l'ensemble des organismes communautaires.</p> <p>Miser sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent la conciliation du travail avec la vie personnelle.</p> <p><i>Exemple</i> : Le Centre des femmes de Charlevoix, le Centre-Femmes aux Plurielles ainsi que le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail ont conçu des guides qui facilitent la conciliation travail- vie personnelle.</p> <p>Mettre en place des aménagements du temps de travail (ex. : temps partiel, horaires de travail flexibles, etc.)</p> <p><i>Exemple</i> : Famijeunes octroie aux travailleuses 35 heures par année afin qu'elles puissent prendre soin de leurs enfants.</p> <p>Additionner les ressources financières limitées de plusieurs organismes pour offrir un emploi à temps plein à une personne.</p> <p><i>Exemple</i> : Deux organismes ont partagé l'horaire de travail d'un travailleur à temps plein à raison de 2 jours par semaine pour l'un et de 3 jours par semaine pour l'autre.</p>



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ÉLÉMENTS-CLÉS	ACTIONS
L'amélioration de la gestion	<p>Consolider et faire connaître davantage les politiques et les outils de gestion existants pour soutenir la gestion des personnes au sein des organismes communautaires.</p> <p><i>Exemple :</i> Des outils de gestion, en grande partie développés par des centres communautaires de loisir, se trouvent sur le site Internet de la Fédération québécoise des centres communautaires de loisir.</p> <p>Impliquer l'équipe de travail dans l'élaboration du processus d'accueil et d'intégration.</p> <p><i>Exemple :</i> Le Réseau – Communautaire d'aide aux alcooliques et autres toxicomanes a développé une politique d'intégration qui met à contribution toute l'équipe de travail.</p> <p>Partager la réalisation d'outils de gestion.</p> <p><i>Exemple :</i> C'est ce que font des organismes ayant participé à la tournée sur la relève. Ayant peu de ressources, ils se partagent la réalisation d'outils de gestion des ressources humaines. Par exemple, l'un réalise une politique des conditions de travail, l'autre la rédaction d'un contrat de travail et un troisième, une politique d'évaluation des travailleurs et travailleuses.</p> <p>Favoriser la participation des personnes concernées à l'élaboration des différentes politiques de gestion de l'organisme (ex. : planification, recrutement, évaluation de l'organisme et du personnel, définition des conditions de travail, etc.).</p>
Le travail d'équipe	<p>Mettre sur pied des comités de travail spécifiques aux jeunes à l'exemple du Chantier de l'économie sociale et de la Fédération des femmes du Québec.</p> <p>Impliquer les jeunes dans la conception et la réalisation de projets et d'activités pouvant intéresser d'autres personnes.</p> <p><i>Exemple :</i> Déclic Loisir sollicite la contribution des jeunes autant pour participer aux activités que pour les réaliser.</p> <p>Confier la représentation de l'organisme à une nouvelle recrue que l'on aura préalablement bien outillée pour en assurer la responsabilité.</p> <p><i>Exemple :</i> La Table nationale des CDC et ses membres favorisent la participation des nouvelles recrues dans les activités de représentation. (Voir l'entrevue de Denis Mc Kinnon)</p> <p>Impliquer toute l'équipe de travail dans l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues à l'exemple du Réseau communautaire d'aide aux alcooliques et autres toxicomanes.</p>



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ÉLÉMENTS-CLÉS

ACTIONS

L'épanouissement des personnes

Favoriser la formation et le perfectionnement professionnel des membres de l'équipe de travail.

Exemple : Le Regroupement des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale a conçu une formation de base à distance pour les intervenantes. Les intervenantes en apprentissage reçoivent le support d'une intervenante plus expérimentée.

Développer le soutien par les pairs pour renforcer le sentiment d'appartenance et assurer le transfert des savoirs.

Exemple : Les personnes nouvellement engagées par des Auberges du cœur pour assumer la coordination sont confiées aux bons soins de responsables de gestion plus expérimentés.

Exemple : Sous la forme de 5 à 7, mis en place par le Chantier, les jeunes travailleurs et travailleuses en économie sociale peuvent s'informer et se soutenir.

3. Ce que recherchent les jeunes et les constats de la tournée sur la relève

a) CE QUE RECHERCHENT LES JEUNES

Les jeunes recherchent des milieux de travail et d'engagements dynamiques où ils peuvent faire des apprentissages, mettre en pratique ce qu'ils apprennent sur le terrain, assumer des responsabilités de manière autonome, faire preuve de créativité, relever de multiples défis et travailler en équipe.

Des recherches¹ et des entretiens avec les jeunes², il ressort également que les jeunes veulent :

- Réaliser un travail ayant du sens et en accord avec leurs valeurs et leur vision du monde ;
- Avoir du plaisir, être en relation avec les autres et vivre une grande convivialité ;
- Travailler tout en conciliant travail et vie personnelle ;
- Être consulté et participer aux débats et aux décisions ;
- Contribuer à changer les choses et voir le résultat de leurs actions ;
- Avoir des conditions de travail convenables et se sentir reconnus par les pairs et l'organisation.

Est-ce que votre organisme communautaire répond aux attentes de la relève ?

.....

1. Voir Anne Quéniart et Julie Jacques, *Apolitiques, les jeunes femmes ? Regards sur les formes et le sens de leur engagement*, Montréal, Service aux collectivités de l'UQAM (Protocole UQAM/Relais-femmes) en collaboration avec l'Alliance de recherche IREF/Relais-femmes, 2002, 151 p.; Anne Quéniart et Julie Jacques, « Être une jeune militante aujourd'hui : pourquoi et comment ? », *Labrys, études féministes*, n° 1-2, juillet/décembre 2002; Madeleine Gauthier, Pierre-Luc Gravel et Angèle-Anne Brouillette, « Qu'est-ce qui pousse les jeunes à s'engager ? Les valeurs de jeunes militants d'aujourd'hui » dans Pronovost, G., et C. Royer (éds), *Les valeurs des jeunes*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2004, p.149-168 et Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, *La relève en action communautaire. Un enjeu qui nous interpelle tous et toutes !*, Montréal, CSMO-ESAC, 2006, 54 p.

2. Voir Jean Bellefeuille et collab, *De l'indignation à l'espérance : le sens de l'engagement chez les 20-45 ans*, rapport sur la Tournée nationale sur le sens de l'engagement social, Montréal, Carrefour de pastorale en milieu ouvrier (CPMO), 2002, 135 p.; Centre St-Pierre, *Les jeunes dans les groupes communautaires : une question de relève ?*, Montréal, 2006, 50 p. et Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire, *Comment attirer la prochaine génération de dirigeants du secteur bénévole et communautaire*, rapport sur rencontres de réflexion, 2004, 15 p.

**b) LES CONSTATS DE LA TOURNÉE SUR LA RELÈVE**

Les personnes participantes aux activités de réflexion ont identifié plusieurs pistes d'action pour améliorer l'accueil, l'intégration et la rétention de leurs travailleurs et travailleuses. Quatre grandes intentions se dégagent : investir temps et argent, systématiser les pratiques, transmettre les savoirs et favoriser l'implication.

– 1 –

Les principales pistes d'action pour améliorer l'accueil et l'intégration

- Prendre le temps de suivre la politique d'accueil et d'intégration ;
- Impliquer les membres de l'équipe (par le mentorat, l'accompagnement individuel, le tutorat, l'entraide entre pairs, etc.) et du conseil d'administration dans l'intégration des nouvelles personnes ;
- Favoriser l'engagement des nouvelles personnes dans l'équipe, les comités et le conseil d'administration ;
- Systématiser les savoirs (l'histoire, les pratiques d'intervention, etc.) et créer des outils, guides et politiques pour les transmettre ;
- Miser sur la formation pour transmettre les savoirs et stimuler les travailleurs et travailleuses (formation académique, formation dans l'action, formation continue, par les pairs, etc.) ;
- Intégrer rapidement et largement toutes les personnes au fonctionnement de l'organisme indépendamment de leur statut d'emploi (temporaire, permanent, etc.).

– 2 –

Les principales pistes d'action pour améliorer les conditions de travail

- Équilibrer la charge de travail pour éviter l'épuisement et permettre la conciliation travail-vie personnelle ;
- Se doter d'une politique des conditions de travail, une politique salariale et adhérer au nouveau régime de retraite du secteur communautaire ;
- Prévoir une meilleure couverture des assurances collectives ;
- Développer un programme formel ou informel de reconnaissance des bénévoles et travailleurs et travailleuses (ancienneté, etc.) ;
- Favoriser le travail en équipe et la tenue d'activités intergénérationnelles ;
- Créer des postes à temps partiel pour les étudiants et étudiantes permettant leur initiation et leur intégration progressive au milieu communautaire ;

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- Concevoir le milieu communautaire comme un secteur possible d'emploi et non seulement comme un secteur réservé aux bénévoles;
- Revoir les demandes de financement à la hausse afin de pouvoir mettre en application un plan sur la relève;
- Se mobiliser pour augmenter la reconnaissance des organismes communautaires et entreprises d'économie sociale par l'État et par leurs bailleurs de fonds.

– 3 –

Les principales pistes d'action pour améliorer la gestion des ressources humaines

- Faire un plan d'action pour la relève avec l'aide de toutes les personnes concernées;
- Définir ce que l'on attend des personnes (rôles, responsabilités et descriptions de tâches);
- Sensibiliser son conseil d'administration à l'importance d'améliorer les conditions de travail des travailleurs et travailleuses de l'organisme;
- Apporter une attention particulière au climat de travail;
- Consolider les emplois et l'esprit d'équipe;
- Favoriser l'autonomie et la participation à la prise de décision;
- Assurer une rotation des tâches au sein de l'équipe pour plus de polyvalence.

Est-ce que vous voyez des pistes d'action qui s'appliquent à votre organisme ?

B. DES TEXTES**ET DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES****1. Des textes****L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES**

Bien accueillir et intégrer les nouvelles personnes oeuvrant au sein des organismes communautaires est un incontournable. Pour y arriver, il faut prendre le temps et se donner des pratiques formelles d'accueil et d'intégration.

Pourquoi est-ce si important ?

Parce que nous ne pouvons pas réaliser notre mission sans l'engagement des personnes. Il importe que ces dernières se sentent bien et puissent évoluer avec l'organisme. L'accueil et l'intégration permettent :

- De diminuer le stress et l'incertitude associés à de nouvelles fonctions, facilitant ainsi l'intégration au nouveau milieu de travail ;
- De développer un sentiment d'appartenance et la conviction d'avoir tout en main pour se réaliser et accomplir son travail ;
- D'avoir une cohérence organisationnelle : du fait d'être accueillie, informée, orientée et accompagnée adéquatement permet à la nouvelle personne d'en faire tout autant avec les autres membres de l'organisme.

Qu'est-ce que l'intégration ?

L'intégration est le processus d'apprentissage par lequel la personne en vient à acquérir les valeurs, les habiletés, les comportements ainsi que les connaissances nécessaires à l'exercice de son rôle et de ses responsabilités. Le processus vise à faciliter l'adaptation de la nouvelle personne engagée. Il ne se résume pas à la journée d'accueil. Il s'agit d'un processus continu et dynamique pouvant s'échelonner sur une période plus ou moins longue selon la complexité des fonctions exercées, le contexte de travail et les besoins particuliers de la personne. L'intégration n'est pas une fin en soi. Elle doit permettre à la personne de se situer dans ses tâches, son environnement, son milieu social ainsi qu'au sein de l'organisme.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Le processus d'intégration se décline en quatre volets : l'accueil, l'orientation, les activités de sensibilisation/formation et l'accompagnement.

Les quatre volets

L'accueil

1

L'accueil est une étape où est transmise la culture organisationnelle : la mission, la philosophie, les politiques et le fonctionnement interne de l'organisme. Au cours de cette activité, les informations de base sont transmises et un dossier administratif est ouvert.

L'orientation

2

Il s'agit d'un ensemble d'activités visant à intégrer la nouvelle personne à son milieu de travail, à l'introduire auprès de ses collègues et à l'aider à se familiariser avec ses tâches et ses responsabilités. Selon la nature du poste, la période d'orientation peut varier.

La sensibilisation/formation

3

Ce volet consiste en des séances de sensibilisation/formation visant l'apprentissage de connaissances jugées primordiales au succès de l'intégration.

L'accompagnement

4

Ce volet consiste à soutenir et à accompagner les personnes à l'emploi de l'organisme afin d'assurer une intégration réussie. Un certain nombre d'heures est réservé à l'accompagnement selon la catégorie d'emploi. Une supervision peut s'ajouter à l'accompagnement et être assurée par la même personne ou par des personnes différentes.

Un processus qui a du sens

Pour que ce processus d'apprentissage dynamique et continu soit utile, il faut qu'il ait un sens. Plus l'organisme se donnera les moyens d'appliquer sa politique d'accueil et d'intégration, plus les nouvelles personnes pourront réaliser leur potentiel, avoir le sentiment d'être partie prenante d'un projet collectif et contribuer pleinement à la réalisation de sa mission. La réussite du processus exige que l'organisme consacre le temps nécessaire à sa conception et à sa mise en œuvre. Il tirera avantage à associer toutes les personnes et les instances concernées dans sa réalisation, tant le conseil d'administration, la direction, la coordination que l'équipe de travail. **Voir l'entrevue de Linda Allard** du Réseau communautaire d'aide aux alcooliques et autres toxicomanes.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

La planification de l'intégration

Il faut planifier cette intégration en prévoyant toutes les étapes nécessaires à l'assimilation du nouvel environnement. La réussite de l'intégration repose sur la qualité de la politique d'accueil et de suivi.

Comment aimerions-nous appliquer la politique d'accueil et d'intégration ? Qu'est-il important que la personne sache et fasse durant ce processus ? Comme l'élaboration de cette politique demande un questionnement quant au fond et à la forme que prendra ce processus, les réponses aux questions suivantes permettront d'identifier les renseignements à transmettre à la nouvelle arrivante : 1) Quelles sont les étapes du processus d'intégration ? ; 2) Quels sont les objectifs poursuivis ? 3) Que doit connaître la nouvelle personne engagée en matière de savoirs (savoir-faire et savoir-être) et 4) Quelles expériences vivra-t-elle avant d'assumer le travail de manière autonome ?

L'accueil : qu'est-il nécessaire de savoir ?

Tout ce qui est essentiel de savoir sur l'organisme, la fonction à occuper, le travail à réaliser et les attentes mutuelles des parties devraient faire l'objet d'un entretien. Dès le départ, il est important de transmettre à la personne engagée un maximum de renseignements sur les attentes de la direction, la culture de l'organisme, ses valeurs et sa philosophie. Les informations peuvent être regroupées autour de 4 catégories :



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Organisme

Historique et philosophie de l'organisme

Mission, valeurs et vision

Organigramme et instances démocratiques (assemblée des membres et conseil d'administration)

Principes et mode de gestion

Pratiques, programmes, projets et activités

Politiques générales et politiques en matière de gestion humaine des ressources

Milieu social

Partenaires et mouvement communautaire

Analyse du contexte et des enjeux

Environnement interne

Équipe de travail et comités

Milieu physique de travail

Mesures et règles de santé et sécurité

Poste

Nature du travail, exigences et échange mutuelle des attentes entre l'organisme et la personne nouvellement engagée

Conditions de travail

Outils de travail (planification annuelle, etc.)

Autres renseignements que vous jugez pertinents

Constituer un guide d'accueil contenant toutes ces informations est utile pour l'intégration des travailleurs et travailleuses et également pour l'intégration des membres du conseil d'administration et des bénévoles.

Les pratiques d'intégration

Les pratiques d'intégration mises en place dans les organismes communautaires prennent les formes suivantes : le parrainage/mentorat, l'entretien d'évaluation et la formation.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Le parrainage / le mentorat

Ces moyens favorisent l'intégration des nouvelles personnes ou des personnes dans de nouvelles fonctions et le développement de leurs compétences par l'utilisation de liens interpersonnels de soutien, d'échanges et d'apprentissage. Ces pratiques facilitent la transmission des savoirs, du savoir-faire et du savoir-être.

Le propre du parrainage est de faciliter l'intégration par le jumelage d'une personne moins expérimentée avec une personne d'expérience qui répond à ses questions, l'initie à la culture de l'organisme, à ses différentes tâches et concrétise avec elle des projets de travail.

Le mentorat, lui, se fonde sur des liens intergénérationnels qui se développent progressivement. Il vise le développement de la personne à travers l'acquisition de compétences précises liées aux savoirs, au savoir-faire et au savoir-être qui lui permettront de réaliser de nouveaux objectifs personnels et professionnels.

Parrain, marraine et mentor sont des personnes d'expérience, qui ont le goût de transmettre leurs acquis à d'autres personnes moins expérimentées. Elles sont motivées, disponibles et disposées à transmettre des connaissances et des compétences afin de soutenir la personne qu'elles accompagnent dans la réalisation de ses objectifs. Leurs actions influent sur la satisfaction au travail et la motivation à s'engager à long terme dans l'organisme.

L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation (ou d'appréciation) est un moment privilégié pour échanger et faire le point sur la période de travail ou d'apprentissage écoulée. Pour que l'entretien soit bénéfique, voici les conditions à se donner :

- Se préparer en se basant sur les informations indispensables que sont les objectifs initiaux, les résultats, les difficultés rencontrées et ses causes, les solutions et les améliorations ;
- Avoir des outils de travail (ex. : plan de travail, grille d'appréciation, description de tâches, etc.) ;
- Encourager l'autoévaluation ;
- Avoir des entretiens réguliers ;
- Souligner les forces de la personne et offrir notre soutien dans les changements à apporter ;
- Établir une communication de qualité et des relations qui favorisent un dialogue harmonieux.

L'entretien d'évaluation est un exercice à la fois délicat et important. Si les personnes concernées s'outillent en conséquence, y consacrent temps et énergie, cette expérience sera déterminante pour établir un climat de travail harmonieux.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

La formation

La formation donne à la nouvelle personne des repères qui lui permettent de s'intégrer plus facilement, de connaître les us et coutumes de l'organisme, d'œuvrer avec d'autres personnes (formation dans l'action) et de développer un esprit d'équipe. Les pratiques de formation dans les organismes communautaires sont variées : formation individualisée (type parrainage), formation spécifique, formation dans l'action, formation générale et formation sur la culture communautaire (ex. : ateliers de formation sur le féminisme, l'histoire du mouvement communautaire, etc.).

Les pratiques les plus utilisées dans le cadre de l'intégration sont : formation dans l'action, formation générale et formation spécifique (acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de la fonction). Ces activités sont souvent sans formalisation définie (formation dans l'action, formation par l'observation), mais, ces dernières années, nombre d'organismes et de regroupements ont développé des pratiques formelles (ex. : la **Fédération québécoise des centres communautaires de loisir**, le **Regroupement québécois des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale**, etc.).

Un investissement, pas une dépense !

La démarche d'accueil et d'intégration est un processus de longue haleine. Tout le sens de ce processus est le développement de la confiance, de la compétence, du plaisir à « vivre ensemble » et de l'engagement des personnes vis-à-vis de l'organisme et la cause qu'il défend. L'intégration comme levier de mobilisation et de valorisation vaut largement la peine que l'on y consacre du temps.

LA RECONNAISSANCE

Parmi les avantages à travailler dans le communautaire, l'adhésion à des valeurs humanistes et la possibilité de faire une différence dans la vie des gens semblent être des facteurs de motivation très puissants pour les personnes rencontrées lors de la tournée des régions du Québec. D'autres formes de reconnaissance peuvent également contribuer à maintenir l'engagement des gens.

La reconnaissance au travail, c'est démontrer à la personne, par la parole ou par des gestes concrets, sans ambiguïté possible et dans une juste mesure, notre satisfaction face à ses réalisations et à ses pratiques de travail.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Donner une rétroaction verbale immédiate

On peut donner une rétroaction informelle aux personnes lorsqu'elles posent des actions positives dans leur vie quotidienne. La rétroaction peut se faire directement avec la personne concernée ou bien en présence d'une autre.

- Un « merci », un sourire, une poignée de main
- Des commentaires positifs avec l'utilisation du « je » (Exemple. : J'ai apprécié ton travail, je trouve que tu as fait une belle présentation, etc.)

CONDITIONS DE SUCCÈS

- Authenticité
- Faire le commentaire directement à la personne concernée
- Le faire en tout temps et non uniquement lorsque la personne a atteint les objectifs fixés
- Spontanéité

Impliquer l'équipe de travail

Il est important de consulter les membres de l'équipe de travail lorsqu'une prise de décision est nécessaire. Ils auront ainsi l'impression que vous tenez compte de leurs opinions professionnelles et reconnaissez leurs compétences. La présence d'un travailleur, d'une travailleuse au conseil d'administration ou dans les comités de travail peut renforcer la collaboration entre le conseil d'administration, les responsables de la gestion et les membres de l'équipe de travail.

- Consultation lors de réunions
- Boîte de suggestions
- Demande d'aide dans l'accomplissement d'une tâche

CONDITIONS DE SUCCÈS

- Respect
- Authenticité
- Reconnaissance du champ de compétence

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Encourager l'autonomie et la créativité

Donner une marge de manœuvre aux membres de l'équipe de travail dans l'exécution de leurs tâches ; c'est, en quelque sorte, leur laisser la liberté d'organiser leur travail afin d'obtenir les résultats attendus. Lors de la tournée des régions du Québec, plusieurs personnes ont mentionné que le milieu communautaire encourage une créativité que le milieu institutionnel ne leur permet pas toujours d'exprimer.

- Libre choix des moyens d'intervention
- Temps alloué pour la création
- Gestion par résultats

CONDITIONS DE SUCCÈS

- Confiance
- Entente mutuelle sur les objectifs de travail

Favoriser la flexibilité des conditions de travail

Gardez toujours la possibilité de créer des aménagements personnalisés des conditions de travail.

- Départ avant l'heure, horaire variable
- Travail à domicile
- Congés familiaux, journées santé
- Modifications à l'aménagement conventionnel du temps de travail

CONDITIONS DE SUCCÈS

- Respect des contraintes organisationnelles
- Cohérence avec l'organisation du travail
- Souplesse

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Améliorer les conditions salariales

Il est important pour les organismes de ne pas baisser les bras quant à la possibilité d'offrir des salaires plus intéressants. Il s'agit d'être cohérent avec notre mission et s'intéresser aux conditions de travail réservées aux travailleurs et travailleuses.

- Est-ce qu'une partie de l'augmentation des revenus peut être consacrée à l'amélioration des conditions salariales ?
- Être proactif en incluant dans nos demandes de subventions l'amélioration des conditions salariales (indexation selon l'indice des prix à la consommation et augmentation des salaires) Demander un peu plus pour les salaires que le minimum acceptable.

CONDITIONS DE SUCCÈS

- Prioriser l'amélioration des conditions salariales
- Défaire le mythe qui veut que plus d'argent injecté dans les conditions salariales se solde par une diminution de services (**voir entrevue de Céline Coulombe, de Famijeunes**)



Offrir une opportunité de développement par la formation

Il est bien d'offrir de la formation en tenant compte des besoins des personnes et de l'organisation.

- Plan de formation individuel à long terme
- Prise en charge des frais de scolarité et des frais d'adhésion aux associations professionnelles
- Attribution de congés d'études rémunérés ou non

CONDITIONS DE SUCCÈS

- Cohérence entre les projets de l'organisme et les projets personnels de ses travailleurs et travailleuses
- Motivation de la personne
- Participation de la personne à la conception du plan individuel de formation
- Engagement des responsables et du conseil d'administration
- Transmission des connaissances acquises

Inspiré de :

www.cgsst.com/stock/fra/doc40-292.pdf



DE BONNES PRATIQUES DE CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

La mise en place de mesures de conciliation travail-vie personnelle a des effets très positifs sur le climat de travail, la réalisation des tâches et la motivation des personnes.

SITUATIONS PROBLÉMATIQUES	AMÉLIORATIONS
<p>Gestion informelle de la conciliation (évaluation des demandes de manière individuelle et en fonction de la conjoncture). L'absence de politique peut créer des malaises chez ceux et celles qui font des demandes. Les pratiques informelles peuvent amener des inégalités et de l'arbitraire.</p>	<p>Se doter d'une politique claire en matière de conciliation travail-vie personnelle. Les besoins étant variables, les mesures de conciliation travail-vie personnelle seront multiples et adaptées aux contraintes et aux besoins des personnes.</p>
<p>Réticences et appréhensions au sein de l'organisation</p>	<p>Se concerter et discuter pour mieux comprendre la situation et voir comment il est possible de trouver des solutions novatrices dans la mise en place de mesures appropriées. <i>Demeurer simple dans la manière d'aborder la question et de concevoir une politique de conciliation. Les éléments-clés d'une politique de conciliation sont :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mieux connaître ses obligations comme employeur et <i>les droits des travailleurs et travailleuses en vertu de la Loi sur les normes du travail www.cnt.gouv.qc.ca</i> 2. Associer les personnes concernées au processus de définition et d'élaboration de la politique et des mesures qui en découleront 3. Établir une structure claire et connue de toutes les personnes 4. Prévoir des mesures simples qui pourront évoluer avec le temps
<p>Manque d'outils et d'idées pour implanter des mesures</p>	<p>Consulter les guides du <i>Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail</i> et des organisations de femmes <i>Centre de femmes de Charlevoix</i> et <i>Centre-Femmes aux Plurielles</i>. Vérifier ce qu'ont suggéré les principales personnes intéressées dans l'organisme. S'informer sur ce qui se passe dans d'autres organismes communautaires. Exemples de mesures de conciliation <i>Ouverture à des aménagements du temps de travail :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Semaine de travail comprimée • Horaire flexible (ou horaires décalés) • Travail partagé • Réduction volontaire du temps de travail • Banque de congés • Possibilité de télétravail occasionnel • Harmonisation des horaires scolaires et estivaux (camps de jour) et des horaires de travail

Sources de référence Le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT). *Mieux comprendre pour mieux agir en conciliation famille-emploi-études : guide de réflexion et d'animation*, Montréal, 2006. Centre de femmes de Charlevoix et Centre-Femmes aux Plurielles. *Trousse Conciliation travail-vie citoyenne*, 2007.

POUR CONCEVOIR UN PLAN DE FORMATION FAVORISANT L'INTÉGRATION

Le plan de formation qui favorise l'intégration des personnes vise à la fois l'acquisition des savoirs (être et faire), l'intégration à une culture organisationnelle ainsi que la participation des personnes à l'évolution de cette culture.

Cinq grandes étapes

- 1) l'analyse des besoins de formation ;
- 2) la conception du plan de formation ;
- 3) la mise en place de méthodes d'enseignement appropriées ;
- 4) l'expérimentation dans le milieu de travail ;
- 5) l'évaluation de la formation.

1) L'analyse des besoins de formation

Pour développer un plan de formation en interne, le point de départ est l'analyse des besoins de l'organisme et l'identification des problèmes à résoudre dans le cadre de l'accueil et de l'intégration de nouvelles personnes.

« Les travailleuses de Relais-femmes ont noté, à travers les formations et les animations que l'histoire du mouvement des femmes se perd, que le féminisme est de plus en plus méconnu et qu'il est perçu à travers des mythes, plutôt que sous le jour de ce qu'il est réellement. Il semblait donc pertinent de faire un outil accessible sur le féminisme¹. »

La responsabilité de développer un plan de formation peut être donnée à une personne ou un comité pédagogique.

« Nous avons une méthode pour développer des formations ; on forme un comité de quatre ou cinq intervenantes, puis on crée à partir de rien. On se donne des objectifs, puis on est beaucoup dans la création de mises en situation. Élaborer le

1. Lorraine Cadotte, Ph. D., *Développer une formation à distance. Guide pratique à l'intention des groupes de femmes et des organismes communautaires, s.l.*, Formation à distance à l'intention des groupes de femmes (FADAFEM), En ligne, 2008, p.22.

http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/127727.pdf (Consulté le 2 mars 2009).

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

contenu, ce n'est pas compliqué¹. » (Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale)

2) La conception du plan de formation

La deuxième étape est la description du milieu, un inventaire des compétences et des aptitudes personnelles nécessaires pour atteindre les objectifs visés et l'identification des savoirs détenus par la ou les personnes nouvellement engagées.

La comparaison des compétences requises pour un emploi à celles effectivement détenues par la personne permet d'établir les objectifs de la formation. Ces objectifs traduisent les connaissances, les habiletés et les attitudes qu'on désire développer chez les personnes et voir utiliser dans la pratique (par exemple, être capable d'intervenir en situation de crise pour une intervenante). Ces premières étapes établissent les liens entre les bases de la formation et la réalité du travail.

3) La mise en place de méthodes d'enseignement appropriées

En général, il faut chercher à développer le côté simple et pratique. Le contenu est découpé en modules; chacun des modules pouvant correspondre à un objectif qui regroupe un ensemble d'aptitudes nécessaires à l'exercice d'une activité. Ensuite, il s'agit de développer les outils pédagogiques nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. Pour favoriser la participation des personnes, la formule adoptée se verra interactive et inclura des stratégies d'apprentissage variées :

- Exercices interactifs
- Mises en situation
- Étude de cas
- Vidéos
- Questions suscitant la réflexion
- Etc.

1. Ibid., p. 26.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

4) L'expérimentation dans le milieu de travail

Les contextes d'apprentissage jouent un rôle fondamental dans le développement des compétences. La quatrième étape consiste à maximiser les conditions pédagogiques qui permettent l'apprentissage des compétences et le passage de la théorie à la pratique. Il s'agit de prévoir les conditions et les moyens pour assurer la mise en pratique des connaissances apprises (par exemple, par l'accompagnement, le soutien par les pairs, etc.).

« La formation communautaire, c'est une formation sur mesure, à partir de la pratique. C'est un échange à partir de la réalité et du contexte. L'intervenante apprenante peut se faire une idée et aller ensuite en discuter et valider avec son équipe¹. »
(Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale)

5) L'évaluation de la formation

L'évaluation du plan de formation peut se faire tout au long des différentes étapes, de sa conception à sa réalisation. Une partie du contenu de la formation peut se préciser en chemin; selon l'expérience des formateurs et formatrices, de la personne qui accompagne et la rétroaction des participants et participantes. Les contenus de formation peuvent être améliorés et adaptés progressivement.

Tableau-synthèse des étapes du plan de formation

ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3	ÉTAPE 4	ÉTAPE 5
Analyse des besoins de formation	Conception d'un plan de formation	Mise en place de méthodes d'enseignement appropriées	Expérimentation dans le milieu de travail	Évaluation de la formation
<ul style="list-style-type: none">• Identification de ce qui est important à transmettre en matière de savoirs, savoir-faire et savoir-être• Identification des savoirs détenus par la personne participante et de ses motivations	<ul style="list-style-type: none">• Détermination des objectifs• Organisation du contenu en modules• Détermination de la présentation du contenu pour faciliter la participation (textes, présentation PowerPoint, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Formation théorique et formation pratique• Choix d'exercices : mises en situation, étude de cas, discussion, visionnement, journal de bord, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Formation pratique : progression dans les apprentissages allant de l'observation à la réalisation avec le soutien d'une personne expérimentée et un suivi sous forme de jumelage, parrainage ou mentorat	<ul style="list-style-type: none">• À l'aide d'un outil d'évaluation : objectifs initiaux et résultats, moyens utilisés, documentation, animation, satisfaction des participants et participantes– par le comité pédagogique– par la formatrice et la personne participante

1. Lorraine Cadotte, Ph. D., op. cit., p. 31.

CULTURE ORGANISATIONNELLE ET RAPPORTS AU TRAVAIL

[...] la culture des organismes communautaires constitue une clé importante pour saisir le rapport au travail des employées et qu'elle donne un sens élevé à leur travail, tout en leur permettant de s'identifier aux valeurs et au projet social de l'organisme pour lequel elles travaillent¹.

La spécificité culturelle et les particularités en regard de la relation d'emploi des organismes et entreprises d'économie sociale déterminent en bonne partie la politique des conditions de travail.

Qu'est-ce que la culture organisationnelle communautaire ?

- La culture organisationnelle peut se définir comme « ... le fonctionnement et l'organisation formelle du travail; la division et le partage du travail, le statut des membres; la répartition du pouvoir; les valeurs et les représentations des membres de ces groupes². »
- La culture communautaire est comprise et vécue différemment d'un organisme à l'autre, mais certaines caractéristiques seraient communes aux organismes³ dont :
 - la volonté de se distinguer du secteur public, notamment par la flexibilité du travail et le rapprochement avec la population (interventions sur le terrain);
 - l'engagement personnel;
 - le sentiment d'utilité par une contribution significative au sein de l'organisme et dans la communauté;
 - un « climat égalitaire » de travail créé par la formation de petites équipes autonomes et flexibles, autogérées et effectuant une multitude de tâches variées;
 - l'intérêt au travail vécu comme une passion, un engagement, une vocation, une mission à réaliser;
 - l'attachement à des valeurs « antiproductivistes »⁴ et humanistes.
- « Dans la culture organisationnelle de l'économie sociale, on retrouve la qualité du lien de solidarité entre le personnel et la clientèle, la capacité de répondre rapidement à des situations particulières, l'attrait pour des formes organisationnelles faisant appel à la participation des travailleurs et des citoyens, etc.⁵ »

1. Nancy Guberman et collab., « Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 1, p.47.

2. Ibid., p. 45-62.

3. Jean-Pierre Deslauriers et Renaud Paquet, *Travailler dans le communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003.

4. Nancy Guberman et collab., op. cit.

5. Benoît Lévesque et Yves Vaillancourt, « Économie sociale et reconfiguration de l'État-providence », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9, n° 1, 1996, p. 5.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Quels sont les rapports au travail ?

- Les quelques recherches sur la culture organisationnelle dans le secteur communautaire et de l'économie sociale et les rapports au travail font ressortir le niveau relativement élevé de satisfaction à l'égard :
 - des modes de gestion dans les coopératives de travail¹ ;
 - de la démocratisation à l'intérieur des entreprises d'économie sociale² ;
 - du travail mais insatisfaction sur ses conditions extrinsèques (exemples : rémunération, conditions de travail, relations avec le responsable de la gestion, etc.)³ ;
 - de l'engagement des personnes employées dans les décisions qui ont trait à l'organisation de leur travail (autonomie dans la gestion des tâches, établissement des priorités quotidiennes et contrôle sur les activités)⁴ ;
 - de la réalisation de soi, la créativité, la mise en valeur des compétences et la reconnaissance professionnelle⁵.

Quelles sont les principales caractéristiques du rapport salarial dans les organismes communautaires⁶ ?

- Main-d'œuvre largement féminine ;
- Surreprésentation des jeunes ;
- Personnes salariées plutôt scolarisées (43 % de la main-d'œuvre a un diplôme universitaire en comparaison de 12 % pour la population québécoise (1996)) ;
- Personnes salariées moins présentes dans les instances décisionnelles (assemblée des membres et conseil d'administration) que les usagers, usagères et les bénévoles ;
- Existence d'une politique écrite des conditions de travail dans une majorité d'organismes (61,9 %) ;
- Rémunération relativement basse ;

1. Voir Yvan Comeau, « La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur », *Revue Service social*, volume 50, n° 1, 2003, p. 199-230.

2. Voir Renaud Paquet et Jacques Boucher, *Les entreprises de l'économie sociale et la question des rapports de travail*, Hull, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire, coll. Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire, Série Recherche, n° 8, 1997, 19 p.

3. Voir Jean-Pierre Deslauriers et Renaud Paquet, op. cit. ; Renaud Paquet et Jacques Boucher, op. cit.

4. Nancy Guberman et collab., *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal, éd. St-Martin, 2004, 252 p.

5. Nancy Guberman et collab., op. cit.

6. Les informations proviennent de l'article de Yvan Comeau (« La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur », *Revue Service social*, volume 50, n° 1, 2003, p. 199-230.) sur le rapport salarial qui est un incontournable sur les conditions de travail dans le secteur tertiaire de l'économie.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- Peu d'avantages sociaux (phénomène lié aux capacités financières de l'organisme);
- Forte proportion d'emploi à temps partiel (25,6 % de la main-d'œuvre);
- Femmes plus souvent à temps partiel (phénomène sociétal de la précarité du travail des femmes);
- Existence de programmes d'insertion à l'emploi dans la majorité des organismes;
- Organisation du travail : variantes organisationnelles de l'autonomie décisionnelle au travail, allant de la restriction au renforcement. Ces variantes se manifestent dans la polyvalence des tâches effectuées, la possibilité de changer de poste de travail, le travail en équipe et la formation.

Quelles sont les différentes facettes du rapport salarial dans les organisations ?

- **Sur le plan légal**¹, pour les organisations incorporées en vertu de la 3^e partie de la *Loi sur les Compagnies*, c'est le conseil d'administration de la corporation à but non lucratif (OBNL), pris dans son ensemble, qui a reçu de la loi le pouvoir d'administrer les affaires de la corporation (art. 83, L.c.Q.). Il est identifié comme employeur et à ce titre, il est l'instance responsable des relations de travail. Il peut mandater d'autres instances pour se charger de cette question et déléguer à la personne responsable de la gestion son pouvoir de « simple administration » relié à la gestion quotidienne de l'organisme (art. 335, *Code civil du Québec*). Dans la plupart des organisations, le conseil d'administration joue un rôle déterminant en ce qui concerne l'embauche, les décisions relatives aux types de poste et la détermination des conditions de travail. Il a la responsabilité d'adopter et de voir à la révision des politiques de sélection, d'évaluation, d'organisation du travail, de formation et de perfectionnement et d'assurer un contrôle de l'ensemble des conditions de travail.

- **Sur le plan de la relation d'emploi**, le niveau de concertation et de collaboration entre le conseil d'administration, la personne responsable de la gestion et l'équipe de travail pour la détermination des conditions de travail varie selon la spécificité culturelle et les particularités des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale, allant de la consultation à la négociation collective. « La revue des particularités de la relation d'emploi dans le communautaire fait ressortir la présence d'une certaine forme de démocratie relative à la gestion du travail par les équipes et l'autonomie entourant l'exercice de leurs fonctions par les employées². »

1. Voir le chapitre 3 de la *Boîte à outils* du CSMO-ESAC.

2. Jean-Pierre Deslauriers et Renaud Paquet, op. cit., p. 64.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- **Sur le plan organisationnel**, les organismes veulent se distinguer du modèle traditionnel par une démocratisation du travail. Cette approche moderne de gestion favorise une définition collective des règles, une part active des personnes salariées dans les instances décisionnelles, la présence de comités paritaires et multipartites, une participation des personnes salariées aux décisions stratégiques, un élargissement de la négociation et de la démocratie et un développement du sentiment d'appartenance.
- **Sur le plan des rapports au travail**, les récentes recherches font ressortir la diversité des formes de rapport salarial dans les organisations¹. Dans la plupart des entreprises d'économie sociale et organismes communautaires, les droits de gérance appartiennent au conseil d'administration et à la personne qu'il désigne pour exercer son autorité au quotidien. Cette personne partage certains droits avec les personnes salariées à des degrés très variables. Elles exercent une certaine influence sur les décisions stratégiques, les orientations et la gestion de la production de services de l'organisme au sein duquel elles œuvrent, mais la gestion des ressources humaines est surtout dévolue à la personne responsable de la gestion.

Quelles pratiques de gestion des ressources sont à privilégier dans les organismes communautaires² ? ou « De la gestion des ressources humaines à une gestion plus humaine des ressources. »

- **Les principaux facteurs d'insuccès organisationnels et les sources d'insatisfaction au travail** identifiés dans les recherches menées sur les problèmes de santé mentale au travail et les conditions de travail dans le communautaire sont les suivants :
 - Surcharge de travail ;
 - Faible reconnaissance par les collègues et les responsables de la gestion et de l'administration ;
 - Mauvaises relations avec le conseil d'administration et la direction (relations peu satisfaisantes et peu harmonieuses) ;
 - Faible participation aux décisions et manque d'information ;
 - Absence d'infrastructures adéquates ;
 - Manque de ressources humaines et financières qui pousse à leur limite les ressources en place ;
 - Rôles et responsabilités des membres du personnel et du conseil d'administration mal définis ;

1. Voir Renaud Paquet et Jacques Boucher, op. cit. ; Yvan Comeau, op. cit.

2. Voir François Aubry, Stéphanie Didier et Lise Gervais, **Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère : enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires**, Montréal, Centre de formation populaire et Relais-femmes, 2005, 86 p. ; Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire, *Comment attirer la prochaine génération de dirigeants du secteur bénévole et communautaire*, op. cit., 15 p. ; Jean-Pierre Brun et collab., *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (IRSST), Coll. Études et recherches, Rapport R-342, (août 2003), 99 p. et Jean-Pierre Deslauriers et Renaud Paquet, op. cit.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- Précarité des emplois;
 - Cadence de travail élevée entraînant l'épuisement professionnel;
 - Allongement des horaires de travail;
 - Faible espoir d'améliorer la rémunération ou d'occuper un poste permettant l'avancement professionnel;
 - Manque de fonds pour la formation;
 - Peu d'encadrement et de support.
- **De bonnes conditions de travail et de saines pratiques de gestion** se traduisent, selon diverses études¹, de la manière suivante :
 - Établissement de règles, politiques et procédures de gestion claires et conformes à la culture organisationnelle (conditions de travail, évaluation du personnel, code d'éthique, règlement des différends, description de tâches, définition des rôles et responsabilités des membres du personnel et du CA);
 - Application des règles et politiques en conformité avec les valeurs de l'organisme (ex. : équité, ouverture, respect des personnes et des droits, dialogue);
 - Circulation de l'information;
 - Traitement rapide des situations problématiques;
 - Reconnaissance adéquate, respect et encouragement;
 - Gestion flexible et ouverte;
 - Bonne utilisation des compétences des personnes salariées et défis à relever;
 - Association étroite des personnes salariées au processus de réflexion et de décision développant ainsi le sentiment d'être partie prenante de l'organisation et en position d'influencer ses orientations;
 - Participation des personnes concernées à la détermination des conditions de travail (membres du conseil d'administration, personne responsable de la gestion et membres de l'équipe de travail) et occasions de s'exprimer et de s'impliquer dans l'organisation (comité de travail, représentation des personnes salariées au conseil d'administration, etc.);
 - Travail en équipe;
 - Innovation et créativité au travail;
 - Flexibilité et choix en matière d'horaire de travail;
 - Équilibre entre la vie au travail et la vie personnelle;
 - Salaire décent et avantages sociaux convenables;
 - Perfectionnement professionnel;
 - Stabilité d'emploi;
 - Supervision efficace.

1. Voir *Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire, Comment attirer la prochaine génération de dirigeants du secteur bénévole et communautaire*, op. cit.; Jean-Pierre Deslauriers et Renaud Paquet, *Travailler dans le communautaire*, op. cit.



2. Des références bibliographiques

Engagement des jeunes

BELLEFEUILLE, Jean et collab. De l'indignation à l'espérance : le sens de l'engagement chez les 20-45 ans, rapport sur la Tournée nationale sur le sens de l'engagement social, Montréal, Carrefour de pastorale en milieu ouvrier (CPMO), 2002, 135 p.

BERTRAND-DANSEREAU, Anais et Alexis LANGEVIN-TÉTREAU. *Jeunes et économie sociale au Québec en 2006 : un portrait exploratoire*, Cahier de l'ARUC-ÉS n° : C-11-2007, Montréal, Université du Québec à Montréal, En ligne, 2007, 61 p.

www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-11-2007.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

Chantier de l'économie sociale. *Rapport du séminaire « Les jeunes et l'économie sociale » 2006 : Organisé par le Chantier de l'économie sociale en collaboration avec l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale à l'occasion de la préparation du Sommet de l'économie sociale et solidaire*, Montréal, Chantier de l'économie sociale; Montréal, ARUC en économie sociale, En ligne, 2006, 9 p.

www.chantier.qc.ca/userimgs/documents/root/documents_gen/seminairejeunesse_rapport_final.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes!* Montréal, CSMO-ESAC, En ligne, 2006, 54 p.

www.csmoesac.qc.ca/publications/outils.html

(Consulté le 2 mars 2009)

Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire, *Comment attirer la prochaine génération de dirigeants du secteur bénévole et communautaire*, rapport sur rencontres de réflexion, En ligne, 2004, 15 p.

www.hrvs.ca/docs/HalifaxSummaryFINAL-f.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

GAUTHIER, Madeleine, Pierre-Luc GRAVEL et Angèle-Anne BROUILLETTE. « Qu'est-ce qui pousse les jeunes à s'engager? *Les valeurs de jeunes militants d'aujourd'hui* » dans G. Pronovost et C. Royer (éds), *Les valeurs des jeunes*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2004, p.149-168.

QUÉNIART, Anne et Julie JACQUES. « Être une jeune militante aujourd'hui : pourquoi et comment? », *Labrys, études féministes*, no 1-2, En ligne, juillet/décembre 2002.

www.unb.br/ih/his/gefem/labrys1_2/anne2.html

(Consulté le 2 mars 2009)

QUÉNIART, Anne et Julie JACQUES. *Apolitiques, les jeunes femmes? Regards sur les formes et le sens de leur engagement*, Montréal, Service aux collectivités de l'UQAM (Protocole UQAM/Relais-femmes) en collaboration avec l'Alliance de recherche IREF/Relais-femmes, 2002, 151 p.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



Fonctionnement des organismes communautaires

BOURQUE, Denis et collab. *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2006, 540 p.

GUBERMAN, Nancy et collab. *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 2004, 252 p.

GUBERMAN, Nancy et collab., « Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, n° 1, p. 45-62.

TROTTIER, Sandra. *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Montréal, L'R des Centres de femmes, 2002.

Formation

BRISBOIS, R. et R. SAUNDERS (2005). *Vers une stratégie de développement des compétences pour le secteur bénévole, communautaire et sans but lucratif : document de discussion*, Fondations communautaires du Canada, Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., 28 p.

CADOTTE, Lorainne, Ph. D. *Développer une formation à distance. Guide pratique à l'intention des groupes de femmes et des organismes communautaires*, s.l., Formation à distance à l'intention des groupes de femmes (FADAFEM), En ligne, 2008, 78 p.

http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/127727.pdf

(Consulté le 2 mars 2009)

Travail

AUBRY, François, Stéphanie DIDIER et Lise GERVAIS. *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère : enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, Montréal, Centre de formation populaire et Relais-femmes, 2005, 86 p.

BOURDON, Sylvain, Frédéric DESCHENAU et Jean-Claude COALLIER. *Le travail et les conditions de travail dans les organismes communautaires. Faits saillants de l'enquête 2000*, Sherbrooke, Collectif de recherche sur les occupations (CRO), Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke,

BOURDON, Sylvain et Frédéric DESCHENAU. *Portrait des conditions de travail dans les organismes communautaires québécois du secteur santé et services sociaux. Données de l'enquête 2000*, Sherbrooke, Collectif de recherche sur les occupations (CRO), Université de Sherbrooke.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



BRUN, Jean-Pierre et collab., *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail (IRSST), Coll. Études et recherches, Rapport R-342, (août 2003), 99 p.

COMEAU, Yvan. « La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur », *Revue Service social*, volume 50, n° 1, En ligne, 2003, p. 199-230.
www.erudit.org/revue/ss/2003/v50/n1/008194ar.html
(Consulté le 2 mars 2009)

DESLAURIERS, Jean-Pierre et Renaud PAQUET. *Travailler dans le communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003, 140 p.

DUVAL, Michelle, Nancy GUBERMAN et Ginette LÉVESQUE. *Une politique de travail pour les travailleuses contractuelles dans les groupes de femmes : document de réflexion*, Montréal, Relais-femmes, 2000, 81 p.

Le Réseau Les toiles des jeunes travailleurs. *Journée de réflexion sur la relève et les conditions de travail dans le milieu communautaire*, 4 juin 2005, Montréal.
<http://droitdecitemontreal.org>

PAQUET, R. et J. BOUCHER. *Les entreprises de l'économie sociale et la question des rapports de travail*, Hull, Université du Québec à Hull, Chaire de recherche en développement communautaire, coll. Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire, Série Recherche, n° 8, 1997, 19 p.

Réseau d'action des femmes en santé et services sociaux. *Enquête sur les conditions de travail dans les groupes de femmes de Montréal*, 2002.

Regroupement des organismes communautaires des Laurentides (ROCL). *Les organismes communautaires financés au PSOC... des faits saillants, s.l.*, En ligne, 2006, 8 p.
http://roclautentides.com/initiation_communautaire_files/FAITS%20SAILLANTS%20portrait%202006.pdf
(Consulté le 2 mars 2009)



VAILLANCOURT, Yves et Benoît LÉVESQUE. « Économie sociale et reconfiguration de l'État-providence », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9, n° 1, En ligne, 1996, p. 1-13.
www.erudit.org/revue/nps/1996/v9/n1/301344ar.pdf
(Consulté le 2 mars 2009)

C. DES OUTILS POUR L'ACTION

1. Documents écrits

- a) MODÈLES DE PLAN DE FORMATION DÉVELOPPÉS PAR LE ROC ESTRIE, LE RPMHTFVVC ET LE RMJQ

– 1 –

Formation *Initiation au travail en maison de jeunes* (**Regroupement des maisons de jeunes du Québec**)

Objectifs généraux

- Favoriser l'appropriation du projet Maison de jeunes
- Saisir le rôle de l'animateur dans le cadre du travail en maison de jeunes

Thèmes abordés et objectifs spécifiques

1. Le projet

- ♦ Comprendre le contexte dans lequel les maisons de jeunes sont nées, se sont développées et continuent à évoluer.
- ♦ Amener les participants, participantes à considérer la maison de jeunes comme un projet à multiples dimensions, en constante évolution, qui met de l'avant le projet de société décrit dans le « Cadre de référence sur les pratiques en maisons de jeunes ».

2. L'animation

- ♦ Saisir le sens du travail d'animation en maison de jeunes et ses particularités.
- ♦ Situer et différencier le travail d'animation et le travail d'intervention en maison de jeunes.
- ♦ Travailler à l'application concrète du travail d'animation dans le quotidien à partir de situations vécues par les participants, participantes.
- ♦ Situer le rôle de l'animateur, l'animatrice.

3. Les structures

- ♦ Comprendre les structures d'une maison de jeunes.
- ♦ Établir le lien entre l'animation et les structures organisationnelles dans la réalisation des objectifs du projet Maison de jeunes.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Démarche pédagogique

À l'intérieur de chaque thème travaillé au cours de la démarche, on favorisera dans un premier temps la mise en commun des perceptions des participants, participantes. Dans un deuxième temps, des exercices pratiques amèneront les participants, participantes à travailler à partir de leurs expériences et à pousser leur réflexion sur le projet Maison de jeunes. En dernier lieu, des exposés serviront d'outils pour transmettre le contenu du thème travaillé. Ces exposés feront le lien entre les échanges ou les commentaires des participants, participantes et le contenu spécifique du sujet abordé. Cette démarche pédagogique soutient une interaction continue entre les participants, participantes et la formatrice ou le formateur.

Durée

Deux journées consécutives comprenant 14 heures de formation s'avèrent nécessaires pour atteindre les objectifs visés et outiller adéquatement les participants, participantes au projet Maison de jeunes.

– 2 –

Formation pour les intervenantes (Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale)

1. Informations de base
2. Formation théorique avec une ressource externe et des intervenantes (2 fois 2 jours)
 - Participation de tous les membres de l'équipe
 - Méthodes : exposés, discussions, mises en situation
 - Contenus :
 - Vision et intervention féministe
 - Concepts d'intervention : victimisation, isolement
 - Service téléphonique
 - Accueil d'une nouvelle hébergée

En alternance avec la formation pratique

3. Formation pratique
 - Jumelage avec des personnes expérimentées — divers contextes d'interventions directes et indirectes
 - Comparaisons des pratiques
 - Observations d'interventions
 - Interventions supervisées
 - Échanges pré et post interventions
 - Outils de suivi individuels et collectifs (ex. : journal de bord)

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

4. Accompagnement sur demande par une intervenante expérimentée

5. Autres moyens

- Relèves de quart
- Réunions d'équipe visant le partage des savoirs professionnels
- Insertion planifiée et graduelle sur les quarts de travail

– 3 –

Communautaire 101

Communautaire 101 est une série de six sessions de formation développée par le **ROC de l'Estrie** afin d'outiller adéquatement les acteurs du milieu communautaire estrien. Ces formations traitent des éléments essentiels à connaître pour évoluer aisément dans le milieu communautaire et visent à démystifier les concepts importants qui le sous-tendent.

Il est suggéré de participer, idéalement, à l'ensemble de la série de formation, soit les six sessions. Vous pourrez ainsi bénéficier d'un tarif avantageux. Il est tout de même possible d'assister seulement aux sessions de votre choix.

Vous êtes de bons candidats et candidates si :

- vous souhaitez parfaire vos connaissances et démystifier certains concepts
- vous êtes nouvellement arrivés dans le milieu communautaire
- vous êtes actifs dans le milieu communautaire; soit à l'intervention, à la coordination ou à la direction d'un organisme ou encore membre du conseil d'administration d'un organisme communautaire

Consultez les descriptions détaillées qui suivent pour mieux connaître la série Communautaire 101.

1. L'action communautaire autonome

Vous vous interrogez sur l'origine de l'action communautaire autonome? Vous souhaitez enfin démêler tous ces concepts qui semblent si importants? Cette session vous permettra de comprendre ces notions théoriques dans votre quotidien.

- ◆ Historique du mouvement communautaire au Québec
- ◆ Valeurs portées par le mouvement communautaire
- ◆ Critères de reconnaissance de l'action communautaire
- ◆ Retombées de l'action communautaire autonome
 - transformation sociale
 - participation citoyenne



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

2. Contexte politico-légal propre aux organismes communautaires

Nous entendons souvent parler de la Politique de reconnaissance de l'action communautaire, mais savons-nous vraiment ce que contient cette politique pour laquelle le mouvement communautaire s'est battu si longtemps ? Toutes ces lois, comment nous interpellent-elles ? Cette session répondra à vos questions.

- ◆ Politique de reconnaissance de l'action communautaire
- ◆ Différentes lois (santé et services sociaux) : loi 120, loi 25, loi 83
- ◆ Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC)
- ◆ Troisième partie de la loi sur les compagnies
- ◆ Loi sur la confidentialité

3. Grands débats de fond liés aux transformations du mouvement communautaire

« Le milieu communautaire est devenu sous-traitant pour l'État ! » ou encore

« Préservons notre autonomie à tout prix ! » ; que se cache-t-il derrière ces affirmations ? Cette session vous permettra enfin de comprendre le discours des « piliers » du communautaire !

- ◆ Dispensateur de services versus facteur de transformation sociale
- ◆ Réponse à la carte aux besoins de la population versus favoriser l'implication des membres
- ◆ Prestation ou organisation de services
- ◆ Comment la matière vue lors de la première session se traduit dans notre organisme ?

4. L'organisme communautaire et ses liens à l'externe

Quel casse-tête que d'avoir à rencontrer les représentants, représentantes de CSSS pour conclure des ententes de service ! Représenter mon organisme, oui mais comment ? La quatrième session vous permettra de développer des perspectives de développement à long terme

- ◆ Présentation des différentes visions
- ◆ Clarification des rôles (qui fait quoi dans l'organisme, pourquoi et comment ?)
- ◆ Membership (qui sont nos membres, leurs rôles, leur participation)
- ◆ Sphères de représentation
- ◆ Adapter les demandes internes selon les contraintes externes

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- 5.** Mieux comprendre les récentes transformations autant dans le réseau de la santé et des services sociaux que dans le milieu communautaire

Le contexte évolue, les acteurs se multiplient et la relève devient de plus en plus rare. Cette session vous permettra de bien situer ces éléments dans votre portrait de la situation et vous serez mieux à même de relever les défis.

- ◆ Contexte : localisation des services, projets cliniques, programmes-services
 - ◆ Réflexion : partenariat et préservation de l'identité communautaire, enjeux
 - ◆ S'y retrouver par les organigrammes présentant les structures et les regroupements existants
 - ◆ Préparer la relève dans le milieu communautaire
- 6.** Présentation et explication des différents cadres de relations et de financement balisant l'action des organismes communautaires

Tous se demandent comment ces cadres viennent influencer leur quotidien, rares sont ceux qui sont en mesure d'y répondre. Pourtant il s'agit d'éléments essentiels à connaître pour évoluer dans le milieu communautaire. Cette session expliquera ces différents cadres.

- ◆ Cadre de relations entre organismes communautaires
- ◆ Cadre de référence sur les modalités de collaboration et les ententes de services entre les Centres de santé et services sociaux et les organismes communautaires de l'Estrie
- ◆ Cadre de référence balisant le financement des organismes d'action communautaire autonome ainsi que les relations entre l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie et les organismes communautaires (en négociation)
- ◆ Cadre de référence sur les modalités de collaboration entre les organismes à vocation régionale du Réseau de la santé et des services sociaux et les organismes communautaires de l'Estrie (en développement)

Chaque session de formation dure une journée complète, de 9 h à 16 h.

-4-

Atelier Préparons la relève (ROC Estrie et CDC de Sherbrooke)**b) MODÈLE DE DÉMARCHE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION**

Nous vous soumettons un modèle de démarche pouvant être adapté par votre organisme communautaire pour l'accueil et l'intégration des nouvelles personnes à son emploi.

IDENTIFICATION DE L'ORGANISME**Introduction**

L'accueil et l'intégration des nouvelles personnes sont une priorité pour notre organisme. Afin de s'assurer d'un accueil et d'une intégration réussis, l'organisme a entrepris une démarche formelle.

Définitions

L'accueil représente l'ensemble des activités de bienvenue destinées à la personne nouvellement engagée et constitue le premier contact qu'elle noue avec son environnement de travail. L'accueil est aussi l'occasion de créer une ouverture à l'engagement communautaire.

L'intégration constitue la phase d'appropriation du rôle et des fonctions de la personne nouvellement engagée. Elle s'échelonne sur une période plus ou moins longue, selon le temps nécessaire à l'atteinte d'une certaine forme d'autonomie.

Objectifs

Considérant qu'un accueil et une intégration réussis favorisent la motivation, l'engagement et la satisfaction des personnes et de l'organisme, les objectifs suivants ont été fixés :

- Aider la personne à se familiariser avec son environnement de travail;
- Préciser les rôles de chacune des personnes concernées dans le processus d'accueil et d'intégration;
- Fournir un soutien aux personnes concernées;
- Identifier les activités d'accueil et d'intégration.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Champ d'application

La démarche d'accueil et d'intégration s'adresse à toute personne recrutée ou promue à une nouvelle fonction.

Rôles et responsabilités du conseil d'administration et des personnes impliquées

Voici les différents rôles et responsabilités de chacune des parties concernées par le processus d'accueil et d'intégration :

Le conseil d'administration

- Voit à ce que l'organisme se dote d'une politique d'accueil et d'intégration en y associant les personnes concernées ;
- Agit comme employeur.

La personne responsable de la gestion (directrice et coordonnatrice)

- Coordonne la mise en œuvre du plan d'accueil et d'intégration et organise les activités d'accueil et d'intégration ;
- Accueille la nouvelle personne lors de son premier jour de travail ;
- Voit à ce que l'environnement physique et matériel soient prêts (bureau, téléphone, ordinateur, clefs, etc.) ;
- Informe la nouvelle personne de son rôle, ses tâches et résultats attendus ;
- Désigne une personne accompagnatrice (parrain/marraine) ;
- Fournit un support à l'accompagnatrice et à la nouvelle personne ;
- Vérifie périodiquement le niveau d'appropriation des rôles et des tâches de la nouvelle personne et son niveau de satisfaction au travail ;
- Fournit une rétroaction régulière à la nouvelle personne ;
- Fait rapport au conseil d'administration du déroulement du processus et, plus globalement, de la gestion humaine des ressources.

La personne accompagnatrice (parrain/marraine/mentor)

- Accompagne la personne pour la durée de son intégration ;
- Soutient la personne dans la découverte de son environnement, l'accomplissement de ses tâches et l'acquisition des savoirs ;
- Réalise et supervise des activités permettant à la nouvelle personne d'expérimenter diverses facettes du travail ;
- Fournit une rétroaction régulière ;
- Procède à des bilans d'étape réguliers.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

La personne nouvellement engagée

- Participe activement aux différentes activités d'accueil et d'intégration;
- Fournit une rétroaction régulière à l'organisme (directrice et accompagnatrice) concernant son évolution et son degré de satisfaction.

L'équipe de travail

- Contribue à l'accueil et à l'intégration de la nouvelle personne;
- Initie la personne à des responsabilités et à des tâches particulières.

Étapes de l'accueil et de l'intégration

Le plan d'accueil et d'intégration comporte les 4 étapes suivantes :

Étape 1 – Préparation de l'accueil et de l'intégration

Étape 2 – Accueil et intégration

Étape 3 – Rencontres de suivi

Étape 4 – Conclusion de la démarche d'accueil et d'intégration

ÉTAPE 1 PRÉPARATION DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION

La responsable de la gestion :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Détermine et confirme la date d'entrée en fonction de la nouvelle personne engagée et tout autre renseignement pertinent;	
Désigne la personne accompagnatrice et prépare avec celle-ci l'encadrement de la personne nouvellement engagée;	
S'assure que l'environnement physique et matériel soit prêt	
Prépare la trousse d'accueil et la description des tâches reliées à l'emploi. En remet une copie à l'accompagnatrice. (parrain/marraine/mentor);	
Informe les membres de l'équipe de travail de la date d'entrée en fonction de la nouvelle personne et rappelle les rôles et les responsabilités de la personne engagée et de l'accompagnatrice;	
Organise, s'il y a lieu, une rencontre avec la personne qui a quitté le poste pour le transfert des dossiers et les suivis à effectuer;	
Assure le suivi des activités auprès de l'accompagnatrice et de la personne nouvellement engagée.	

L'accompagnatrice :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Se prépare à assumer la responsabilité et à accomplir les tâches demandées en dégageant du temps et en s'outillant.	

L'équipe de travail :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Participe à la préparation de l'accueil et accomplit les tâches confiées aux membres de l'équipe.	

ÉTAPE 2 ACCUEIL ET INTÉGRATION

La responsable de la gestion :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Présente la nouvelle personne aux membres de l'équipe de travail ainsi qu'aux principales personnes avec lesquelles elle sera en contact dans le cadre de son travail ;	
Remet à la nouvelle personne la trousse d'accueil ;	
Explique à la nouvelle personne ses rôles et ses responsabilités, les tâches à accomplir, la culture organisationnelle (mission, philosophie, mode de fonctionnement, etc.) et les politiques en vigueur ;	
Signifie les attentes, précise les critères d'évaluation du rendement qui répondent aux objectifs retenus et fixe un rendez-vous dans les 30 jours pour faire un premier bilan d'étape dans le cadre de la période d'essai ;	
Rencontre, au terme de sa première semaine de travail, la nouvelle personne pour faire le point ;	
Présente l'accompagnatrice désignée et explique son rôle ;	
Organise, lorsque possible, une rencontre avec l'ancienne titulaire du poste.	

L'accompagnatrice :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Rencontre la personne nouvellement engagée pour l'informer des fonctions du poste et des étapes prévues à leur appropriation ;	
Planifie et réalise des rencontres hebdomadaires avec la personne pour entendre les rétroactions et effectuer des ajustements ;	
Effectue une visite des lieux avec la nouvelle personne au cours de la première semaine de travail ;	
Informe la nouvelle personne sur les services, les programmes, les activités ainsi que sur l'environnement externe de l'organisme (contexte, partenaires, etc.) ;	
Réalise au cours de la période d'intégration une ou des activités avec la nouvelle personne et en fait l'évaluation avec elle.	

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

La personne nouvellement engagée :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Participe aux rencontres avec la responsable de la gestion et l'accompagnatrice, signifie ses attentes et sa compréhension du rôle et des responsabilités qu'elle doit assumer au sein de l'organisme;	
Planifie des rencontres et des activités avec l'accompagnatrice.	

L'équipe de travail :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Participe à l'accueil et à l'intégration et assume les tâches confiées.	

ÉTAPE 3 RENCONTRES DE SUIVI

La responsable de la gestion :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Au plus tard dans les 30 jours suivant l'entrée en fonction de la nouvelle personne, réalise une première rencontre-bilan et aborde les sujets suivants : les rôles, les responsabilités et les tâches ; les attentes versus les résultats ; les besoins de formation, etc. ;	
Planifie la 2 ^e rencontre-bilan et précise les objectifs, les attentes et les améliorations souhaitées en regard des objectifs fixés, ;	
Voit à répondre à certains besoins de formation exprimés afin d'améliorer l'intégration et la performance de la nouvelle personne.	

L'accompagnatrice :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Rencontre régulièrement la nouvelle personne engagée pour faire le suivi et transmettre des informations nécessaires à son intégration ;	
Réalise des activités avec la personne qu'elle accompagne (exemple : animation d'un atelier, représentation de l'organisme à une Table de concertation de quartier, etc.) ;	
Organise des séances de sensibilisation et de formation.	

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

La personne nouvellement engagée :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
S'approprie la fonction et vérifie la compréhension de son rôle et de ses responsabilités au fur et à mesure auprès des personnes concernées dans la démarche (responsable, accompagnatrice et équipe de travail);	
Se prépare et participe aux rencontres de suivi avec l'accompagnatrice;	
Assiste à des séances de sensibilisation et de formation;	
Se prépare et participe à la rencontre-bilan avec la responsable de la gestion.	

L'équipe de travail :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Participe à l'accueil et à l'intégration et assume les tâches confiées.	

ÉTAPE 4 CONCLUSION DE LA DÉMARCHE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

Le conseil d'administration :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Reçoit et considère les recommandations du comité de sélection.	

La responsable de la gestion :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Réalise une rencontre-bilan (le nombre de rencontres peut varier selon la durée de la période d'essai) et conclut la période d'essai;	
Joint ses recommandations à celles du comité de sélection au conseil d'administration concernant l'embauche de la personne;	
Procède à l'évaluation de la démarche d'intégration avec les personnes concernées (accompagnatrice, nouvelle personne et équipe) et informe le conseil d'administration des résultats.	

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

L'accompagnatrice :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Rencontre la nouvelle personne pour conclure la démarche d'intégration ;	
Participe à l'évaluation de la démarche d'intégration avec la nouvelle personne et la responsable de la gestion.	

La personne nouvellement engagée :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Rencontre l'accompagnatrice pour conclure la démarche d'intégration ;	
Se prépare et participe à la rencontre-bilan avec la responsable de la gestion ;	
Participe à l'évaluation de la démarche d'intégration avec l'accompagnatrice et la responsable de la gestion.	

L'équipe de travail :

Activités à réaliser	Réalisé ✓
Participe à l'évaluation de la démarche d'intégration avec la nouvelle personne, l'accompagnatrice et la responsable de la gestion.	

CONCLUSION

Selon la décision qu'aura prise le conseil d'administration, cette démarche d'accueil et d'intégration fera l'objet d'une évaluation périodique et d'une révision au terme d'une période de trois ans. La responsable de la gestion fera un rapport annuel au conseil d'administration de l'organisme sur le déroulement de la démarche.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

c) CONTRAT DE TRAVAIL DE L'ORGANISME AU BAS DE L'ÉCHELLE



d) POLITIQUE POUR PRÉVENIR ET CONTRER LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE (AU BAS DE L'ÉCHELLE)



2. Ressources

a) ACCUEIL ET INTÉGRATION

Apathy is Boring / L'Apathie, c'est plate!

La mission de L'Apathie, c'est plate! est d'employer l'art, les médias et la technologie pour impliquer davantage les jeunes dans l'univers politique canadien. L'organisme a produit un guide pratique sur l'engagement des jeunes dans le processus de prise de décision (2007) qui propose des idées et des trucs pour aider les organismes qui désirent intégrer des jeunes dans leurs lieux de décisions.

www.apathyisboring.com

Le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) pour personnes handicapées

Le CAMO pour personnes handicapées est un comité provincial qui développe des stratégies et des outils pour que les personnes handicapées aient accès à l'emploi et à la formation nécessaire à leur intégration au marché du travail. Il a réalisé un outil de sensibilisation (cédérom) en étroite collaboration avec des organismes qui œuvrent à l'intégration et au maintien en emploi des personnes handicapées. L'un des objectifs de l'outil est de démontrer que l'embauche d'une personne ayant une limitation fonctionnelle, ce n'est pas sorcier! En plus de donner quelques exemples de réussite d'intégration en emploi à partir d'extraits vidéo, ce cédérom vise aussi à faciliter le repérage et l'accès aux ressources qui peuvent appuyer les employeurs dans leurs démarches d'embauche.

www.camo.qc.ca/boite/index.php

Centre d'action bénévole et Corporation de développement communautaire de Sherbrooke

Le CAB et la CDC de Sherbrooke ont conçu un *Coffre à outils Ressources humaines* adapté à la réalité communautaire. Sept outils simples, pratiques et adaptables, accompagnés d'un CD : description de fonctions types ; des outils de sélection ; un manuel de l'employé avec une partie s'adressant aux bénévoles ; un programme d'appréciation de rendement et un guide de mesures disciplinaires.

www.cdcdsherbrooke.com/nouvelles.html

ConcertAction Femmes Estrie

ConcertAction Femmes Estrie a réalisé avec la participation du comité Femmes de la Fédération des communautés culturelles de l'Estrie et du comité des femmes des communautés culturelles de la Fédération des femmes du Québec, un guide pour les organismes voulant mettre en place des pratiques d'intégration et d'intervention favorisant la participation des jeunes femmes, des immigrantes et des mères de jeunes enfants.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Réseau de l'action bénévole du Québec

Le Réseau a conçu un ouvrage de sensibilisation à l'intégration des jeunes dans les organismes qui s'intitule *Pour faire une place aux jeunes : Questionnaire et étapes à suivre pour faciliter l'intégration des jeunes*. Ce document, d'abord conçu pour l'intégration des jeunes bénévoles, est aussi pertinent pour l'intégration des jeunes travailleurs et travailleuses. L'ouvrage est destiné à orienter et à guider toutes les personnes qui souhaitent recruter des jeunes.

www.rabq.ca

Ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (RHSBC)

Dans la *Boîte à outils sur les ressources humaines* produite par RHSBC, on trouve une section portant sur la rétention du personnel. Cette section contient de l'information pouvant aider à établir et à maintenir de bonnes relations avec les employés, employés des conseils pratiques pour la rétention du personnel ainsi que les tâches administratives à accomplir lorsqu'une personne quitte l'organisme.

www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/planification-releve.cfm

Le Conseil Ressources Humaines pour le secteur bénévole et communautaire offre également une série d'études de cas dans un document intitulé *Un milieu de travail convivial* qui présente des organisations qui ont adopté une approche originale pour satisfaire un besoin en main-d'œuvre ou relever un enjeu spécifique à la gestion des ressources humaines. Chaque étude de cas comprend un article de fond et une vidéo où sont présentés des entrevues et des témoignages de personnes travaillant au sein d'une même organisation.

www.hrcouncil.ca/accueil.cfm

b) CONDITIONS DE TRAVAIL

Au bas de l'échelle (ABE)

Selon cet organisme de défense des droits des personnes non-syndiquées, se doter de contrats de travail rédigés en langage clair et compréhensible est une des actions pouvant améliorer les conditions de travail des travailleurs et travailleuses des organismes communautaires. Un contrat de travail écrit a plusieurs avantages, notamment celui de procurer de bonnes bases pour traiter les personnes de manière équitable et renforcer l'engagement des personnes et de l'organisation. ABE peut vous fournir des exemples de contrat de travail qui respectent les normes minimales de travail. Vous trouverez un **modèle de contrat** et un **modèle de politique pour contrer le harcèlement psychologique** à la page 182.

www.aubasdechelle.ca/accueil.html



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Centre des femmes de Charlevoix et Centre-Femmes aux Plurielles

C'est dans un contexte où les femmes ont des responsabilités grandissantes que le projet *Conciliation travail-vie citoyenne* s'est concrétisé. Il a pour objectif d'amener les différents milieux de travail de la région à adopter des mesures qui facilitent la conciliation travail-famille, donnant ainsi aux femmes la possibilité d'influer davantage sur le développement de leur territoire. Une centaine d'entreprises ont été sensibilisées et une trousse qui contient des outils facilitant l'implantation de mesures de conciliation travail-vie personnelle permet d'améliorer l'efficacité des stratégies de gestion.

www.cdfdc.org

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC)

Les organismes communautaires trouveront matière à réflexion et des outils utiles pour la gestion humaine des ressources dans la *Boîte à outils pour la gestion des ressources humaines*, une initiative du CSMO-ESAC en collaboration avec le Centre St-Pierre.

La Boîte contient divers outils ayant trait à la coordination d'une équipe de travail, à l'élaboration d'une politique sur les conditions de travail et d'une politique salariale, au recrutement, à la sélection et à l'évaluation du personnel.

www.csmoesac.qc.ca

www.centrestpierre.org

Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT)

Le CIAFT a produit des outils d'information sur la conciliation travail-famille. Le premier est un guide destiné aux travailleuses portant sur leurs droits et recours en matière de conciliation travail-famille. Le second est un dépliant destiné aux employeurs qui présente un argumentaire en faveur de la mise en place d'aménagements et de bonnes pratiques favorisant la conciliation travail-famille. Enfin, le troisième outil est un guide éducatif compilant une foule de données sur le sujet, tout en alimentant la réflexion.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Gouvernement du Québec Ministère de la Famille et des Aînés

Trois projets en matière de conciliation travail-famille ont été mis sur pied récemment : un programme de soutien financier destiné aux organismes à but non lucratif, un nouveau site Internet ainsi qu'une norme consensuelle qui reconnaît la qualité des initiatives implantées par les entreprises. Le programme de soutien financier privilégie des projets issus de la communauté qui apportent des solutions novatrices pour faciliter la vie des travailleurs, travailleuses ou des étudiants, étudiantes qui ont à assumer diverses responsabilités familiales et professionnelles. Par l'intermédiaire de ce programme, le ministère de la Famille et des Aînés accorde un soutien financier pouvant atteindre un maximum de 75 % du coût total du projet, jusqu'à concurrence de 50 000 \$.

www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/Pages/index.aspx

L'R des centres de femmes du Québec

À l'automne 2003, le regroupement a mené une enquête sur les salaires dans les centres de femmes et a produit un ouvrage intitulé *Document de réflexion en vue de l'élaboration d'une politique salariale rédigée à l'intention des centres de femmes* (mars 2004). Ce document rend compte de l'enquête faite auprès des travailleuses à l'emploi des centres de femmes et fournit des pistes de réflexion aux questions qu'elles se posent concernant leur politique salariale.

Relais-femmes

Dans le but de soutenir la démarche des groupes communautaires et des groupes de femmes désireux d'améliorer les conditions de travail de leurs travailleurs et travailleuses, Relais-femmes a produit le document *Une politique de travail pour les travailleuses contractuelles dans les groupes de femmes* (2000).

Conçu comme un outil permettant d'élaborer une politique de travail à l'intention des contractuelles, il vise à stimuler la réflexion. Des propositions soumises à titre de pistes à explorer sont écrites sur 13 fiches et touchent différents éléments de la politique.

www.relais-femmes.qc.ca/print/181

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

c) FORMATION

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC)

Le CSMO-ESAC a développé un *Répertoire des formations* qui regroupe des informations sur les formations destinées à la main-d'œuvre du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Il collige plus de 1 500 activités et outils.

www.csmoesac.qc.ca/formations/intro.jsp

Ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (RHSBC)

Dans la *Boîte à outils sur les ressources humaines* produite par RHSBC, on trouve une section portant sur l'apprentissage et la formation qui contient une mine de renseignements sur : les facteurs qui ont une incidence sur l'apprentissage et la formation ; la façon de mettre en œuvre un programme de formation et de développement professionnel à l'intention du personnel ; les principes sur lesquels repose l'apprentissage des adultes ainsi qu'un répertoire (avec fonction de recherche) des possibilités d'apprentissage et de formation.

www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/planification-releve.cfm



3. Documents audiovisuels

ENTREVUES

Maude Dubé-Ratté

ROC Estrie · Communautaire 101



Jocelyne Nadeau FQCCL

Marcelle Bastien Centre de Loisirs communautaire Lajeunesse



Céline Coulombe

Famijeunes



Linda Allard

Réseau communautaire d'aide aux alcooliques et autres toxicomanes



The background of the page is a microscopic image of biological tissue, possibly a histological section, showing various cellular structures and patterns. The image has a yellow-green tint. The text "QUATRIÈME PARTIE" is overlaid on the upper right portion of the image.

QUATRIÈME PARTIE

QUATRIÈME PARTIE

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Pour vous aider à recruter et à intégrer des bénévoles.

■ INTRODUCTION

Bienvenue	193
Merci à... ..	193

■ MISE EN CONTEXTE

Dans cette 4 ^e partie	195
Synthèse de la deuxième tournée provinciale (2010)	196

■ SECTION 1

POUR SE SENSIBILISER ET COMPRENDRE

• Se sensibiliser	197
• Comprendre	199
– Quelques faits saillants	199
– S'adapter pour mieux recruter des bénévoles	201
– Savoir saisir les opportunités	201
– Les préalables au plan de relève	204

■ SECTION 2

SE METTRE EN ACTION UNE ÉTAPE À LA FOIS

ÉTAPE 1 : La sensibilisation

1. Pour faire le point : questionnaire	209
2. Pour répondre à quelques questions courantes	210
3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève	212
4. Sources d'inspiration	224

ÉTAPE 2 : L'état de situation de votre organisme

1. Pour faire le point : questionnaire	226
2. Pour répondre à quelques questions courantes	227
3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève	229
4. Sources d'inspiration	229

ÉTAPE 3 : Le recrutement

1. Pour s'organiser	231
2. Pour connaître	231
3. Pour écrire votre message	234
4. Pour préparer votre processus de sélection	238
5. Sources d'inspiration	240

ÉTAPE 4 :

L'accueil et l'intégration / Le soutien et la rétention

1. L'accueil et l'intégration	245
2. Le soutien et la rétention	253

■ SECTION 3**LA RELÈVE AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION****Pour faire le portrait de la situation**

1. L'examen des règlements généraux 261
2. Le portrait des membres et des postes à combler
au conseil d'administration 261
3. L'état de situation de votre organisme et l'inventaire
des savoirs 262
 - A. Quelle est la situation de votre organisme
et que recherchez-vous? 262
 - B. De quels savoirs disposez-vous et lesquels sont
à acquérir avec l'arrivée d'une nouvelle personne
au conseil d'administration? 263

Avant votre recrutement, ayez en mémoire

- A. Le mandat du CA 264
- B. Les responsabilités 264
- C. Les attentes 265

Les premières étapes du recrutement

- A. Où peut-on trouver les meilleures candidatures? 266
- B. Le premier contact 266
- C. Le recrutement 267

L'accueil

- A. Présentez votre organisme et son conseil
d'administration 268
- B. Proposez une formation et des lectures
complémentaires 270

L'intégration

Expliquez les réunions

- a. But 271
- b. Structure et procédures 272
- c. Durée 272
- d. Déroulement 273
- e. Ordre du jour 273
- f. Procès-verbal 274
- g. Calendrier de l'année 276

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

■ SECTION 4

DES PRATIQUES INSPIRANTES ET DES RÉFÉRENCES UTILES

Pratiques inspirées de la tournée 2010 277

Bibliographie 282

ANNEXES

ANNEXE I

Trucs et conseils pour accueillir des gens issus des entreprises 285

ANNEXE II

L'accueil des personnes issues de communautés culturelles ... 286

ANNEXE III

L'accueil des personnes ayant un handicap physique 287

ANNEXE IV

Le bénévolat en famille 288

ANNEXE V

Pour vous aider à faire le portrait de l'état de situation 289

ANNEXE VI

Faits saillants sur le bénévolat 291

ANNEXE VII

Aide-mémoire pour savoir où et comment recruter 294

ANNEXE VIII

Pour valider votre message 295

ANNEXE IX

Le Web 2.0 : les médias sociaux et le recrutement 296

ANNEXE X

Portrait des membres et des postes à combler au conseil d'administration 297

ANNEXE XI

Ordre du jour « type » d'un conseil d'administration 298

ANNEXE XII

Exemple de procès-verbal pour le conseil d'administration ... 299

Introduction

Bienvenue

Cette 4^e partie s'appuie sur de nombreuses observations faites lors de notre tournée 2010 ainsi que des recherches et des analyses sur le bénévolat. Elle se veut un complément aux parties précédentes portant sur la relève des travailleurs et des travailleuses. Nous espérons que cette partie sera utile et vous permettra de passer à l'action à l'aide d'un plan de relève pour recruter et mieux intégrer des bénévoles au sein de votre organisation.

Nous souhaitons également, qu'elle vous aide à assurer l'avenir, non seulement de votre organisme, mais aussi celui du mouvement communautaire et de l'action bénévole.

Merci à...

Nous désirons remercier tout particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution :

COMITÉ DE SUIVI

Philippe Beaudoin, Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ÉSAC)

Ginette Drouin-Busque, Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS)

Lise Gervais et Anne St-Cerny, Relais-femmes

Denis McKinnon, Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNDCDC)

Pierre Riley, Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ)

Nicole René, Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)

Dolly Tannous, Services et Formations pour Immigrants en Montérégie (SFIM)

Yves Tremblay, Centraide du Grand Montréal

ENTREVUES – CAPSULES VIDÉO

Dolly Tannous, Services et Formations pour Immigrants en Montérégie (SFIM)

Claudette St-Onge, Centre d'action bénévole (CAB) de la Vallée du Richelieu

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



ORGANISATION DE LA TOURNÉE ET PERSONNES-RESSOURCES

Steve Dupuis, Centre St-Pierre (CSP)

Denis McKinnon, Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNDCDC)

ORGANISMES HÔTES DE LA TOURNÉE

Corporation de développement communautaire (CDC) :

Haut-Saint-Laurent · Laval · des Sources · Longueuil · Centre-Sud · Rond-Point Hautes-Laurentides · des Maskoutains · Drummond · Deux-Rives · Lévis Vallée-de-la-Matapédia · Centre-de-la-Mauricie · KRTB · Amos

Autres : ROC-GIM · TROC 09 · CAB de Québec · Centre régional de formation de Lanaudière

COLLABORATEURS DU CENTRE ST-PIERRE

Coordination du projet et de la production **Suzanne Leroux**

Conception, recherche et rédaction **Steve Dupuis, Élise Lemaire**

Conseils et supervision **Élise Lemaire**

Révision linguistique **Marielle Raïche**

Relecture **Micheline Bouvier**

Production vidéo **Marie-Noël Arseneau**

Gestion financière **Sylvie Racine**

La réalisation de cette 4^{ième} partie est rendue possible grâce au financement du :

Secrétariat à l'action
communautaire
autonome
et aux initiatives
sociales

Québec 

Mise en contexte

Dans cette 4^e partie

La relève se définit par l'action de remplacer une personne ou une équipe, par une autre, qui assure le remplacement.¹ C'est l'action de relayer. Nous pouvons donner l'image d'une course à relais... Il faut passer le flambeau à une autre personne afin qu'elle puisse poursuivre la mission et les actions de notre organisation en plus d'assurer le développement de l'action communautaire. Assurer la relève au sein de votre organisme peut prendre plusieurs visages. Cela peut se traduire par quelqu'un qui prendra la place d'une autre personne qui souhaite quitter, qui a déjà quitté, qui anticipe sa retraite ou, tout simplement, par le fait de vouloir agrandir votre réseau de bénévoles.

Dans les parties précédentes nous avons choisi de mettre un accent particulier sur le renouvellement des travailleurs et travailleuses. Cette fois-ci, nous abordons la question de la relève sous l'angle des bénévoles. Nous définissons ainsi le bénévolat : « Un engagement à donner sans rémunération ; Il est un acte volontaire et gratuit ; Il est le fruit d'échange ; Il a lieu dans la société et en société, qu'elle soit locale ou internationale et au bénéfice des autres ; Il est un acte public ; Il a un statut. »².

La **section 1** présente un survol des faits saillants et des changements reliés au monde du bénévolat. Vous y trouverez quelques éléments de réflexion vous permettant de vous sensibiliser et de faire le point sur cette question. Nous y avons regroupé un résumé de quelques données statistiques, des constats et des réflexions afin de présenter le sujet et de sensibiliser votre entourage.

Dans la **section 2**, il est question du plan de relève présenté sous la forme d'un tableau afin de bien illustrer chacune des étapes qui vous permet de progresser, un pas à la fois. Vous y trouverez des éléments pour vous guider dans ce processus. Elle inclut : des textes pour alimenter vos réflexions, des questionnaires, des documents de référence, quelques réponses à des questions courantes et un guide d'animation incluant un quiz sur les mythes et réalités.

Dans la **section 3**, nous avons inclus des composantes reliées au recrutement des membres de votre conseil d'administration. Vous trouverez une mine de renseignements sur le sujet et connaîtrez mieux les exigences relatives au poste d'administrateur et d'administratrice.

Enfin, la **section 4** vous propose des pratiques inspirantes et des références utiles. De plus, vous trouverez, dans les annexes, une multitude d'outils afin de faciliter votre travail vers un plan de relève épatant.



.....

1. Antidote RX, 2008, *Druide informatique inc.*
2. Réseau de l'action bénévole du Québec, *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens* 2007.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



Synthèse de la deuxième tournée provinciale

Lors de notre **première tournée en 2007-2008** et dans la lignée de la **recherche exploratoire** réalisée par le Centre St-Pierre, nous avons choisi de mettre l'accent sur la dimension du renouvellement des équipes de travail par l'intégration des jeunes au sein des organismes communautaires. Bien que le contenu des parties 1 à 3 dresse plus spécifiquement un portrait découlant de ce choix, rappelons qu'il ne sous-estimait pas pour autant l'importance des bénévoles et des personnes engagées socialement.

C'est pourquoi nous avons fait une deuxième tournée au printemps 2010 en visitant 19 villes dans 15 régions du Québec et rencontré pas moins de 460 personnes. Lors de nos rencontres, nous en avons profité pour présenter le contenu des parties sur les travailleurs et travailleuses dans les organismes communautaires et nous avons entendu les commentaires et les observations des participants sur la question de la relève à l'égard des bénévoles.

Voici quelques constats qui se dégagent de ces rencontres :

- Les groupes sont sensibilisés à la question de la relève, mais elle n'est pas une priorité pour toute sorte de raisons : manque de temps, manque d'argent et de ressources humaines, etc.
- Il y a une confusion entre un plan de relève et des stratégies de recrutement. Ce qui touche les étapes de la sensibilisation et de l'état de situation ne font pas partie, ou très peu, des préoccupations des personnes rencontrées.
- La majorité des préoccupations portent sur des notions de recrutement, d'accueil, de soutien et de rétention.
- En région rurale et en région urbaine, les défis de recrutement sont similaires. La principale difficulté, en milieu rural, se situe davantage au niveau de l'étendue du territoire et de la densité de la population.
- Les gens s'attendent à avoir des recettes magiques, des outils et des documents qui les aideront dans leurs défis concernant la relève.
- Certains milieux ont plus de difficultés que d'autres à recruter. C'est le cas, entre autres, pour le domaine du service à domicile et pour certaines problématiques comme la santé mentale et l'intervention en situation de crise. D'autres disent que leur mission n'est pas à la « mode ».
- En matière de recrutement de bénévoles, plusieurs groupes affirment qu'il est plus difficile de recruter pour le conseil d'administration que pour les activités et services.

Nous vous proposons une multitude de moyens et d'outils afin que vous puissiez entamer une réflexion et vous mettre en action. Nous espérons que cette 4^e partie soit le complément parfait de vos efforts dans la mise en place d'un plan de relève pour vos bénévoles. Précisons qu'avec quelques adaptations, vous pouvez aussi vous servir du contenu de cette partie pour le recrutement de vos travailleurs et travailleuses.

SECTION 1**POUR SE SENSIBILISER
ET COMPRENDRE****SE SENSIBILISER**

Lors de notre tournée 2010, la majorité des personnes rencontrées nous ont dit avoir constaté des changements majeurs dans l'implication bénévole depuis les dernières années. Mais y a-t-il vraiment des changements qui s'opèrent ou si ce ne sont que des perceptions? Que peut-on constater depuis les dernières années? Quelles sont les tendances au Québec? À quels défis les organismes communautaires doivent-ils faire face?

De plus, d'autres personnes constatent que le sens des mots a changé : certaines appellations provoquent maintenant de vives réactions (ex. : militance féministe), certains mots ne veulent plus dire la même chose (ex. : bénévolat, engagement, don), des missions ne suscitent plus autant d'intérêt (ex. : intervention en situation de crise ou avec une population avec de multiples problématiques). Le sens des mots a changé mais pas celui des valeurs que nous partageons tous et toutes, comme : l'entraide, la collaboration, l'égalité, l'ouverture à l'autre, le partage.

Aussi, pendant cette tournée, bien des gens ont affirmé que certains groupes communautaires ont perdu les valeurs qui sont à l'origine de leurs actions et que les causes sont multiples. Certains croient que le partage des valeurs ne s'est pas fait avec les années, d'autres disent que la professionnalisation des groupes est à l'origine de ce constat. Les organismes sont de plus en plus à la recherche de personnes ayant une vaste expérience et les diplômés sont devenus des incontournables. D'autres soutiennent que les valeurs ne sont pas assez mises de l'avant et qu'il existe encore des préjugés envers les groupes communautaires. Bref, bien des raisons peuvent expliquer ce changement. Malgré tout, les gens pensent qu'il faut essayer d'en prendre conscience et que, de la sorte, il sera peut-être possible de renverser la vapeur.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Voici quelques constats :

- Nous avons tendance à penser qu'il y a de moins en moins de gens qui s'engagent socialement, tout simplement parce que nous constatons une diminution, à l'interne, du nombre de bénévoles. Pourtant, le nombre total de personnes affirmant faire des activités bénévoles n'a presque pas changé depuis les dernières années. Alors pourquoi avons-nous la perception qu'il y a des changements ? Il est vrai que la société québécoise a vécu des changements majeurs au niveau du bénévolat.

Dans certains cas, il s'est transformé ou n'a plus le même sens. Certains domaines d'implication ont connu un accroissement avec les années (ex. : l'environnement, solidarité internationale). Certaines personnes jugent qu'être aidant naturel fait partie de leur implication sociale. Ajoutons à cela qu'il s'opère aussi des changements au niveau de la disponibilité ainsi que dans les motivations à participer à des activités bénévoles.

- Pour bien des gens, nous évoluons dans une société dite plus individuelle que collective. Cette notion a donc des impacts sur l'engagement social. **Voir PowerPoint** de Relais-femmes « Les multiples visages de la relève »
- Sans vouloir généraliser, de nos jours, les gens affirment avoir de moins en moins de temps à donner et souhaitent que ce temps s'échelonne sur une plus courte durée. À preuve, nous sommes passés d'une moyenne de 6 à 7 heures de bénévolat à 2 à 3 heures par semaine échelonnées sur moins d'un an. Cela peut avoir beaucoup de conséquences sur une activité d'une journée complète ou encore sur un conseil d'administration avec des mandats de deux ans.
- Les motivations sont sensiblement les mêmes que celles des dernières années, mais à des degrés différents. En général, la cause est encore importante. Rencontrer des gens et aider les autres sont encore les principales raisons qui incitent les personnes à faire du bénévolat. Pour certaines personnes, la seule différence réside dans le fait qu'elles doivent apprendre quelque chose de leur expérience, mettre à profit leurs compétences tout en ayant du plaisir. Il faut aussi que la cause les touche personnellement et qu'elle soit attrayante à leurs yeux. Elle doit correspondre à leur groupe d'appartenance, leur action doit être utile à court terme et elles veulent voir l'impact immédiat de cette action.
- Plus encore, le type de bénévolat peut changer. Le bénévolat « classique », celui qui se fait seul et en personne dans les groupes, pourrait peut-être se transformer par du travail à partir de la maison. Les gens pourraient aussi vouloir faire leur bénévolat en famille ou avec des amis.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

À la suite de ces commentaires, on peut conclure que les organismes communautaires devront innover, changer leurs pratiques et leurs façons de faire. Voyons ensemble comment vous pouvez assurer la relève dans votre groupe. Pour y arriver, il faut bien comprendre l'environnement dans lequel vous évoluez. Nous vous invitons à faire le point sur la relève bénévole en vous basant sur les faits saillants qui suivent, tirés de la publication *Comprendre les bénévoles canadiens: Manuel d'utilisation de l'enquête nationale sur les dons, le bénévolat et la participation de 2000 pour bâtir votre programme de bénévolat*.

COMPRENDRE

Quelques faits saillants

Vous venez de constater, dans la section « Se sensibiliser », que certaines de vos perceptions étaient justes, pour d'autres alarmantes, mais que la situation n'est peut-être pas si dramatique. Afin de mieux comprendre votre environnement externe en lien avec la relève de vos bénévoles, il faut bien saisir « qui ils sont ». Voyons quelques faits saillants sur le sujet.

En général, nous constatons que :¹

- La majorité des bénévoles ont entre 35 et 54 ans.
- Plus de la moitié ont un diplôme postsecondaire.
- La majorité des jeunes sont susceptibles de faire du bénévolat pour améliorer leurs chances d'obtenir un emploi sur le marché du travail.
- Le nombre d'heures bénévoles augmente à partir de 45 ans pour atteindre le maximum chez les 65 ans et plus.
- Les hommes donnent plus d'heures de bénévolat que les femmes.
- Les bénévoles sont motivés par, en ordre d'importance :
 1. L'adhésion à la cause.
 2. L'utilisation des compétences et des expériences.
 3. Le fait d'être concernés par la cause.
 4. La découverte de leurs propres forces.
 5. Un ami bénévole.
 6. L'amélioration des perspectives d'emploi.
- Les Québécois s'engagent majoritairement dans le bénévolat parce qu'ils ont :
 1. Été recrutés par un membre de l'organisme.
 2. Contacté eux-mêmes l'organisme.
 3. Été recrutés par un ami ou un parent.

1. Centre canadien de philanthropie et Bénévoles Canada, *Comprendre les bénévoles canadiens: Manuel d'utilisation de l'enquête nationale sur les dons, le bénévolat et la participation de 2000 pour bâtir votre programme de bénévolat*, 2004.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- Voici quelques caractéristiques que les jeunes recherchent dans une activité bénévole :
 1. De la souplesse dans l'horaire et dans les choix d'activités.
 2. Être légitimé dans leur travail, voir qu'il a une portée sociale et être bien renseigné.
 3. Que l'activité soit enrichissante, intéressante et pertinente.
 4. Recevoir des marques d'encouragement et de reconnaissance.
- Ce qui motive les jeunes à poursuivre le bénévolat :
 1. Avoir du plaisir.
 2. Acquérir des connaissances et des compétences.
 3. Réussir ce qu'ils entreprennent.
 4. Avoir de l'autonomie dans leurs actions.
 5. Sentir qu'ils sont utiles.
 6. Être avec des amis.
 7. Pouvoir émettre leurs opinions.
 8. Se sentir respectés.
 9. Sentir qu'ils progressent personnellement.
- Les principaux obstacles au bénévolat :
 1. Le manque de temps.
 2. L'engagement pour une année.
 3. L'absence de sollicitation de la part des organismes / personne n'a fait de demande.
 4. On préfère donner de l'argent plutôt que du temps.
 5. Les coûts liés au travail bénévole.
 6. Le besoin de gagner de l'argent avant de faire du bénévolat.
 7. Le manque de transport et/ou d'accessibilité.

Certains de ces obstacles découlent de l'organisation interne : absence de plan d'action ou de vision d'ensemble de la part de l'organisme ; description de tâches manquante ou inadéquate ; manque de reconnaissance et de valorisation ; accueil et soutien inadéquats ; peu de place est faite pour la nouvelle personne dans l'organisme ; peu ou pas de retour sur le travail exécuté. Vous pouvez donc travailler à changer cette situation si vous le souhaitez, surtout si vous faites vôtre l'affirmation suivante : « Un bénévole heureux a de fortes chances de revenir, de parler de vous en bien et de poursuivre son implication dans les organismes communautaires. »

Afin d'attirer cette relève bénévole, il faut bien la connaître et chercher à la comprendre. Vous devez identifier clairement ce que vous souhaitez mettre de l'avant pour faire le pont entre ce que les gens recherchent et votre organisme, ses valeurs et ses besoins. Dans les faits saillants, vous reconnaîtrez sans doute des caractéristiques liées au milieu communautaire. N'y a-t-il pas là des éléments que votre organisme peut exploiter pour ainsi mettre toutes les chances de son côté afin d'atteindre son objectif d'assurer une relève dynamique ?

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

S'adapter pour mieux recruter des bénévoles¹

L'Année internationale des bénévoles (2001) a été l'occasion, pour les organismes communautaires, de manifester leurs préoccupations face au manque de ressources bénévoles. De façon unanime, les groupes ont aussi souligné l'importance de reconnaître et de respecter la liberté des citoyennes et des citoyens dans leur choix de bénévolat.

Selon Pierre Riley de la FCABQ, l'action bénévole vit actuellement une période d'intense transformation et les organismes doivent s'adapter rapidement afin de maintenir leurs activités. Afin de retenir les bénévoles actuels et en recruter de nouveau, voici quelques pistes d'action :

- Revoir les tâches des bénévoles ;
- Revoir le rôle de la personne responsable des bénévoles ;
- Adapter le budget de l'organisme afin d'investir dans la formation et la mise en place d'un programme de formation ;
- Mettre en place un programme de reconnaissance des bénévoles de l'organisme à l'image de ceux-ci ;
- Revoir les méthodes de recrutement et la sélection des bénévoles ;
- Saisir les opportunités afin de recruter des gens qui brûlent d'envie de s'impliquer.

Savoir saisir les opportunités

AVEC LES ENTREPRISES :

De plus en plus d'entreprises désirent s'engager socialement et mettre à profit les compétences de leurs travailleurs et travailleuses. Cet engagement de courte durée consiste souvent en une activité de groupe d'une journée, de type « corvée ». Ce type de demande est de plus en plus fréquent. Mais régulièrement, les organismes communautaires et bénévoles refusent d'y donner suite en indiquant que la somme de travail pour organiser une telle activité est trop importante pour le peu de retombées qu'elle engendre.

Pourtant, voici une belle opportunité de sensibiliser en même temps un grand nombre de personnes sur la mission de l'organisme. C'est aussi une occasion privilégiée de démontrer aux personnes présentes l'importance des bénévoles au sein de l'organisme. Comme gestionnaire d'organisme, vous avez tout à gagner à voir ce type d'activité comme une occasion supplémentaire de recruter de nouveaux bénévoles.

Trucs et conseils avant d'accueillir des gens issus des entreprises **annexe I**



.....
1. Adaptation du texte de Pierre Riley, directeur général, Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ), mai 2011

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

AVEC LES ÉTUDIANTS ET ÉTUDIANTES :

De plus en plus de jeunes aux études ont l'obligation de s'engager socialement afin d'obtenir leur diplôme. Ils doivent accomplir entre 10 et 20 heures de bénévolat au sein d'un organisme. Là encore, plusieurs organisations refusent d'intégrer ce type de ressources. Pourtant, voici une chance additionnelle de sensibiliser des jeunes à la mission du groupe et de démontrer l'importance de l'engagement bénévole dans la collectivité.

Il s'agit vraiment d'une occasion à ne pas rater quand l'on sait que des recherches indiquent que la probabilité de faire plus tard du bénévolat semble liée à un certain nombre d'expériences positives vécues pendant les années à l'école primaire ou secondaire. On ajoute que les personnes qui ont vécu des expériences antérieures d'engagement civique sont plus susceptibles que les autres de faire du bénévolat par la suite. C'est donc dire qu'en saisissant cette opportunité avec des étudiants, vous planifiez la relève bénévole au sein de votre organisme pour les prochaines années.

AVEC LES PERSONNES ISSUES DE COMMUNAUTÉS CULTURELLES :

Dans la perspective d'assurer une relève bénévole pour votre organisation, avez-vous pensé à recruter des personnes issues des communautés culturelles? Plusieurs d'entre elles sont très qualifiées, représentent une diversité intéressante et démontrent une ouverture pour votre organisme. En les considérant comme d'éventuels candidats, vous disposez d'un plus vaste bassin de bénévoles au moment de votre recrutement. Bénéficier de l'apport bénévole des personnes issues de communautés culturelles favorisera une diversité d'idées, d'expériences et de compétences dont votre organisme profitera à coup sûr. Vos pratiques et vos projets se trouveront enrichis par l'abondance des talents, des connaissances et du vécu.

Trucs et conseils pour le recrutement des personnes issues de communautés culturelles : **annexe II**



AVEC LES PERSONNES AYANT UN HANDICAP PHYSIQUE :

Offrir un poste de bénévole à des personnes ayant un handicap physique constitue une chance en or pour elles d'acquérir des aptitudes professionnelles et d'établir des relations interpersonnelles. Vous leur donnez aussi une occasion de briser leur isolement. Ces personnes sont souvent très motivées et peuvent constituer une richesse pour votre organisme. De plus, la participation à des activités bénévoles leur fournit la possibilité de développer des habiletés, des aptitudes, des nouvelles compétences et les incite à se surpasser tout en contribuant à l'accroissement de leur estime personnelle.

Trucs et conseils pour le recrutement des personnes ayant un handicap physique : **annexe III**



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

SOUS L'ANGLE DU BÉNÉVOLAT EN FAMILLE :

Avez-vous déjà songé à recruter des familles pour vos tâches bénévoles? Il y a plusieurs avantages à envisager votre recrutement sous cet angle. Le bénévolat familial peut aider, entre autres, à renforcer les liens familiaux. Grâce à cette pratique, les enfants peuvent apprendre à soutenir les gens qui sont dans le besoin et à intégrer des valeurs qui sont chères à la famille. De plus, cette pratique permet d'initier les enfants au bénévolat et de leur faire vivre des expériences enrichissantes. Qui sait! L'un d'entre eux deviendra peut-être bénévole chez vous...ou un travailleur, une travailleuse dans le milieu communautaire.

Trucs et conseils pour le bénévolat en famille : **annexe IV**



SOUS L'ANGLE INTERGÉNÉRATIONNEL :

Le fait d'avoir des personnes de différents groupes d'âge au sein d'un même organisme comporte des bénéfices certains. Les personnes plus âgées, les plus jeunes et votre organisation y trouveront leur compte. Souvent, à partir du moment où les adultes commencent à mieux comprendre et à voir les jeunes comme des collaborateurs, les stéréotypes s'estompent. Il n'est pas rare que le niveau d'engagement et d'attachement pour une organisation augmente lorsque jeunes et moins jeunes sont réunis. L'organisme a des visions plus diversifiées et une meilleure connaissance de la société qui l'entoure. La capacité des jeunes à sortir une organisation de sa « zone de confort » et de sa routine peut être extrêmement bénéfique pour votre organisme.

Bref, nous croyons que toutes les alternatives de recrutement doivent être considérées. C'est, à notre avis, la seule solution pour répondre adéquatement aux défis qui s'annoncent et permettre aux bénévoles du Québec d'œuvrer dans un milieu propice au développement de l'action bénévole. Dans ce contexte, il est important que les organismes élaborent un plan de relève bénévole et mettent en place des pratiques gagnantes.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Les préalables au plan de relève

Lorsqu'on décide de se lancer dans l'élaboration d'un plan de relève, il n'est pas rare que des interrogations surgissent. Nous avons pensé regrouper les questions couramment posées en y apportant quelques pistes d'action.

- Pourquoi faire un plan de relève ?
- Est-ce nécessaire d'avoir fait une planification stratégique ?
- Combien de temps faut-il pour faire un plan de relève ?
- Quand faut-il débiter un plan de relève ?
- Y'a-t-il une différence entre un plan de relève pour les travailleurs, travailleuses et celui pour les bénévoles ?
- Quelles sont les étapes d'un plan de relève ?

Pourquoi faire un plan de relève ?

Des groupes ne voient pas l'importance et l'urgence de faire un plan de relève dans l'immédiat parce que tous les postes de bénévoles sont comblés et parce qu'ils réussissent tant bien que mal à recruter. Nous constatons que certains organismes n'ont pas de perspectives d'avenir en ce qui concerne la relève. En effet, ils n'ont pas mesuré les impacts des départs massifs de bénévoles, ni la perte de savoirs que cela occasionne et ne s'organisent pas en conséquence.

Dans cette 4^e partie, nous voulons démontrer l'importance de faire un plan de relève et donner le goût de passer à l'action. Nous aborderons les principaux éléments utiles au développement de votre organisation.

Est-ce nécessaire d'avoir fait une planification stratégique ?

Il n'est pas nécessaire d'avoir fait une planification stratégique pour réaliser un plan de relève. En effet, vous trouverez dans les pages qui suivent assez d'éléments pour vous aider à mettre en œuvre un processus de plan de relève.

Planifier la relève oblige à se projeter dans l'avenir. Vous devez donc savoir quelles orientations votre organisation souhaite se donner. Cela se traduit par des axes de travail ou des lignes directrices occasionnant peut-être des changements dans l'exécution de votre mission et cela aura des répercussions sur les moyens que vous allez prendre pour la réaliser. Ceci a donc un impact important sur les gens que vous allez recruter et surtout, sur les compétences recherchées. De quel type de personne aurez-vous besoin pour poursuivre les actions de votre organisme? Les orientations tirées de votre planification stratégique vous aideront à élaborer votre plan de relève.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Par contre, entreprendre une telle discussion sur l'avenir de votre organisme ne se résume pas à chercher une autre Nicole, à espérer un Pierre ou à trouver la copie conforme d'Anthony! Chaque individu est unique. Il faut donc réfléchir sur ce dont votre organisme a besoin dans l'avenir afin de déterminer les compétences recherchées chez une personne. Il faut faire le deuil de ce que la personne en place est capable de faire et de ce qu'elle a déjà accompli dans le passé. C'est un exercice exigeant et le JE n'est pas de mise pour ce genre de réflexion. Il faut donc parler au NOUS et être capable de se projeter dans l'avenir SANS y être nécessairement l'acteur principal.

Combien de temps faut-il pour faire un plan de relève?

Il est important de bien comprendre que ce processus va vous demander du temps. Cependant, soyez réaliste avec les moyens et les ressources dont vous disposez. Ne le faites pas seul et répartissez les tâches afin de diminuer la charge de travail. Faites-vous aider par une ressource externe, capable de vous accompagner dans votre processus. Le Centre St-Pierre peut vous offrir de l'accompagnement, **voir page 6**. Profitez d'une occasion déjà à l'horaire pour aborder la question de la relève (ex. : Avez-vous déjà planifié un lac à l'épaule, une journée de réflexion sur l'organisation du travail, un moment pour faire le bilan annuel, etc.).

Lors de la tournée 2010, beaucoup de participants et de participantes disaient ne pas avoir de temps pour réfléchir et mettre en œuvre un plan de relève. À ce commentaire, nous répondions comme suit : « Combien de fois, après deux ou trois essais de sélection, avez-vous pris « le moins pire de la gang » parce que vous n'aviez pas le goût de retourner en processus de sélection ou parce que vous n'aviez pas le temps de revoir vos méthodes de recrutement? Au bout de six mois, vous avez dû remplacer cette personne parce qu'elle ne correspondait pas à vos attentes. Êtes-vous alors plus avancé? Qu'est-ce qui est préférable : prendre le temps qu'il faut pour bien faire les choses ou se précipiter pour les exécuter? »

Bien des groupes nous ont dit qu'auparavant ils ne se posaient pas de question sur leur mécanisme de recrutement. Ils étaient toujours dans l'urgence et concluaient que les efforts déployés ne fonctionnaient pas, jusqu'au jour où ils ont revu leur façon de faire et fait un plan de relève. Ils y ont mis du temps, mais aujourd'hui bon nombre d'entre eux n'ont pas ou presque pas de problème de relève. Oui, cela demande du temps, mais vous allez en gagner par la suite.

L'ensemble du processus s'appuiera sur une structure solide et vous aurez les outils nécessaires pour le faire. Une fois votre plan élaboré, tout se fait naturellement. N'est-il pas temps pour votre organisme de faire de la question de la relève une priorité?

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Notez que pour que votre plan de relève soit efficace, il est important de vous doter d'un échéancier afin de déterminer combien de temps vous allez vous donner pour réaliser l'ensemble du processus. Vous pouvez fragmenter quelques étapes afin de diminuer l'impact sur la charge de travail. Quelle somme d'énergie pouvez-vous y consacrer? Les ressources humaines ont-elles un effet sur le temps à investir dans le plan de relève?

Bref, il faut répondre à ces questions avant de se lancer dans un tel processus. Elles sont cruciales puisqu'elles auront, notamment, une incidence sur les stratégies à adopter, les pratiques ou documents à modifier, les moyens à utiliser, etc. Votre échéancier se modifiera peut-être en cours de route en fonction de vos besoins. Vous aurez peut-être sous-estimé ou surestimé le travail à accomplir. Jeter un coup d'œil à l'**étape 2** et l'**annexe V**, cela vous aidera à déterminer l'ampleur des actions à entreprendre.

Il se peut que votre organisation doive accorder plus de temps et d'énergie à l'exercice, s'il n'a pas réfléchi à son avenir et ne dispose pas de processus et d'outils adéquats. Dites-vous que le temps que vous prenez pour réfléchir à votre relève aura un impact positif sur l'avenir de votre organisme.

Quand faut-il débiter un plan de relève ?

Pendant la tournée 2010, bien des organismes nous ont dit qu'ils ne connaissaient pas de problème de relève et que pour le moment, tout allait bien. Pourtant, en y regardant de plus près, nous pouvons entrevoir les défis qui risquent de se présenter. Exemple : la moyenne d'âge des bénévoles est très élevée, la présidente est en poste depuis plus de 10 ans et vous savez fort bien qu'elle ne restera pas en poste pour la vie OU vous connaissez des difficultés de recrutement pour certains de vos services. Alors, n'attendez pas que des retraites massives arrivent, qu'un membre du conseil d'administration annonce qu'il quitte et que certains services tombent par manque de bénévoles. Profitez donc du fait que vous n'êtes pas dans l'urgence pour entreprendre une telle démarche! L'ambiance est bonne? Tout va bien actuellement? Personne n'est stressé par le temps? C'est justement le temps de vous mettre en action! Vous avez la possibilité de faire les choses plus calmement et de réfléchir adéquatement sur l'avenir de votre organisation et de dresser un portrait exact du contexte interne et externe.

Rappelez-vous que discuter de relève ne veut pas dire que quelqu'un va automatiquement quitter bientôt. Vous voulez simplement bien planifier et organiser les choses. De plus, cette discussion vous permet de réfléchir sur plusieurs aspects de votre organisme : son fonctionnement, ses pratiques de travail, son accueil, le soutien aux bénévoles, la vision à long terme, etc. Alors, pourquoi attendre ?



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Y a-t-il une différence entre un plan de relève pour les travailleurs, travailleuses et celui pour les bénévoles ?

Il existe très peu de différence entre un plan de relève pour les travailleurs, travailleuses et celui pour les bénévoles. C'est pourquoi, tout au long de cette 4e partie, nous allons faire référence aux pages précédentes. Les éléments qui suivent sont reliés uniquement à la relève des bénévoles et se veulent complémentaires aux parties sur les travailleurs et travailleuses. Nous espérons ainsi vous aider dans l'élaboration de votre plan de relève et votre recrutement de bénévoles.

Ceci dit, il ne faut pas confondre le plan de relève avec un plan de recrutement. Il est vrai que le recrutement joue un rôle important dans le processus de remplacement d'une personne, mais il n'est qu'une étape dans la réalisation d'un plan de relève. Passer tout de suite à l'étape de recrutement répond au besoin urgent de devoir remplacer une personne rapidement. Par contre, cette façon de faire n'inclut pas une vision globale de la question de la relève dans votre organisation : Qui recherchez-vous ? Quels sont vos besoins ? Que voulez-vous pour l'avenir de votre organisme ? Quelles sont vos perspectives d'avenir ? Quel bilan faites-vous de vos pratiques de recrutement ? Etc. Afin d'avoir un aperçu de ce que peut avoir l'air un plan de relève et ses étapes, nous vous suggérons de consulter la **section 2** « Se mettre en action une étape à la fois ».



Quelles sont les étapes d'un plan de relève ?

Il existe plusieurs étapes à franchir en vue de réaliser votre plan de relève. Ici, nous avons tenté de les expliquer et de les illustrer, le plus possible afin que vous puissiez vous mettre en action dans votre organisme. Les parties précédentes contiennent une panoplie d'informations afin de vous aider à cerner les défis de la relève des travailleurs et travailleuses. Dans cette 4e partie, nous essayons d'actualiser un plan de relève des bénévoles à l'aide d'un tableau synthèse. Nous avons pensé l'illustrer avec des exemples, des aide-mémoire, des grilles d'analyse et des questionnaires. Vous aurez ainsi la possibilité de faire des liens très concrets avec des outils de références, des guides et des pratiques inspirantes.

Pour chacune des étapes d'un plan de relève, nous avons pensé regrouper dans un tableau l'essentiel des éléments vous permettant de vous mettre en action rapidement et ainsi schématiser la marche à suivre. Voir la **section 2** : Se mettre en action une étape à la fois.

Si vous souhaitez mettre l'accent sur le recrutement de jeunes bénévoles, vous pouvez consulter « Cap sur les jeunes bénévoles. Tracez votre chemin » du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), 2010, www.rabq.ca



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

SECTION 2 • ÉTAPE 1

SE METTRE EN ACTION UNE ÉTAPE À LA FOIS

ÉTAPE 1 : LA SENSIBILISATION	ÉTAPE 2 : L'ÉTAT DE SITUATION DE VOTRE ORGANISME	ÉTAPE 3 : LE RECRUTEMENT	ÉTAPE 4 : L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION, LE SOUTIEN ET LA RÉTENTION
<p>1. Pour faire le point : questionnaire Ce questionnaire vous permet de réfléchir individuellement sur vos pratiques actuelles et de valider certains éléments en lien avec la sensibilisation.</p>	<p>1. Pour faire le point : questionnaire Ce questionnaire vous permet de réfléchir individuellement sur vos pratiques actuelles et de faire l'état de situation de votre organisme.</p>	<p>1. Pour s'organiser Avant de débiter votre recrutement, il est important que vous sachiez pourquoi vous voulez des bénévoles. Vous devez aussi avoir de bonnes stratégies afin de maximiser votre recrutement.</p>	<p>1. L'accueil et l'intégration Pourquoi l'accueil est-il si important ? Pour évaluer votre accueil : questionnaire.</p> <p>A. Votre accueil est organisé et incarne vos valeurs. B. Pour bien cerner les compétences et les préférences des bénévoles. C. Pour identifier vos besoins en bénévolat. D. Pour élaborer une grille de description de tâches bénévoles. E. Les documents que vous devez avoir en main pour l'accueil. F. La procédure d'accueil. G. L'intégration et le suivi.</p>
<p>2. Pour répondre à quelques questions courantes</p> <p>a. Pourquoi sensibiliser ? b. Qui et comment sensibiliser à la question de la relève ?</p>	<p>2. Pour répondre à quelques questions courantes</p> <p>a. Pourquoi faire l'état de situation de votre organisme ? b. Que faut-il se demander à cette étape-ci ? c. Comment prévenir les résistances au changement ?</p>	<p>2. Pour connaître Dans l'élaboration de votre message, vous devez bien connaître votre organisme, savoir quelle image vous voulez mettre de l'avant et connaître la population que vous voulez cibler.</p>	
<p>3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève Guide d'animation vous permettant de susciter la discussion, de faire le point sur le bénévolat au Québec, de partager des réflexions et d'identifier des pistes de solutions.</p>	<p>3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève Guide d'animation vous permettant de susciter la discussion, de partager des réflexions et d'identifier des pistes de solutions vous permettant de maximiser vos efforts afin de recruter.</p>	<p>3. Pour écrire votre message Voici quelques trucs et conseils afin d'avoir un message percutant et des moyens adaptés à la population que vous ciblez.</p>	
<p>4. Sources d'inspiration Avant d'entamer l'étape de sensibilisation, nous vous conseillons de vous inspirer de certains éléments dans les parties sur les travailleurs et travailleuses. À vous de les adapter à votre réalité et aux particularités du bénévolat :</p> <ul style="list-style-type: none">• Profils de motivation p.22• Annexe II : atelier de sensibilisation p.27-31• Annexe III : présentations PowerPoint de recherches p.32• Annexe IV : Résumé-synthèse des recherches p.33-36• Synthèse des discussions tenues lors de la tournée 2007-2008 sur la relève p.40-44 <p>Dans cette partie :</p> <ul style="list-style-type: none">• Synthèse de la tournée 2010 p.277• Annexe VI : le profil des bénévoles p.291	<p>4. Sources d'inspiration Avant d'entamer l'étape de l'état de situation, nous vous conseillons de vous inspirer de certains éléments dans les parties sur les travailleurs et travailleuses :</p> <ul style="list-style-type: none">• Annexe I : L'outil d'autodiagnostic organisationnel p.67-83• La planification de la relève, étapes préparatoires p.90-93	<p>4. Pour préparer votre processus de sélection</p> <ul style="list-style-type: none">• Cibler ce que vous cherchez.• Trucs et conseils.• Exemple de questions d'entrevue de sélection.• Grille de description de tâches d'un bénévole.• Pour bien identifier vos besoins en bénévolat. <p>5. Sources d'inspiration</p> <ul style="list-style-type: none">• Annexe VI : Quelques statistiques sur le bénévolat p.291• Annexe VII : Liste d'endroits et de moyens de recrutement p.294• Annexe VIII : Pour valider votre message p.295• Annexe IX : Comment les médias sociaux peuvent vous aider dans le recrutement p.296	<p>2. Le soutien et la rétention Nous vous proposons quelques éléments afin de vous inspirer sur :</p> <p>A. Le soutien. B. La rétention. C. La reconnaissance. D. La réalisation d'un plan de formation pour vos bénévoles. E. Le parrainage/ marrainage. F. La profession de gestionnaire de bénévoles.</p>

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ÉTAPE 1

LA SENSIBILISATION

Comme illustrée dans le tableau précédent, l'étape de la sensibilisation se découpe en 4 points qui permettent de répondre à vos questions et de discuter avec votre entourage. Vous y trouvez également un guide d'animation et des références inspirantes.

1. Pour faire le point : questionnaire

Voici quelques questions vous permettant de réfléchir, de confronter vos perceptions et de cibler les actions que vous souhaitez entreprendre par la suite. Remplissez ce petit questionnaire individuellement. Vous pouvez aussi décider de partager vos réponses dans le cadre d'une rencontre sur la sensibilisation avec les autres participants.

	OUI	NON
Votre organisme voit bien l'importance de l'étape de la sensibilisation dans le processus du plan de relève.		
Votre organisme est sensible à la question du recrutement de bénévoles.		
Vous avez l'appui de votre conseil d'administration, de l'équipe de travail et des bénévoles afin d'entreprendre une démarche sur la question de la relève.		
Votre conseil d'administration, l'équipe de travail et les bénévoles sont au courant des actions à entreprendre en vue d'élaborer un plan de relève.		
Vous avez des gens qui vous aideront à la réalisation du plan de relève.		
Les instances et les personnes concernées connaissent leurs rôles et leurs responsabilités dans la réalisation du plan de relève.		
Votre entourage a la même vision des enjeux et des problématiques entourant la relève.		
Vous avez les bons arguments pour convaincre les gens qui vous entourent afin d'entamer un processus de plan de relève.		

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Après avoir rempli ce petit questionnaire, vous constatez peut-être que votre organisme a déjà entamé des actions en matière de sensibilisation. Si tel est le cas, vous pouvez passer à l'étape suivante ou consulter la section « Pour répondre à quelques questions courantes » et vous en inspirer. Par contre, si vous constatez qu'il reste quelques actions à réaliser, nous vous conseillons de suivre les étapes, une à la fois, à partir du **tableau synthèse**.



2. Pour répondre à quelques questions courantes

Pourquoi sensibiliser ?

La sensibilisation est une étape importante du processus de plan de relève. Pourtant, dans bien des cas, elle est oubliée. Dans le cadre de la tournée 2010, plusieurs personnes ont affirmé être très sensibles à cette question, mais... :

« Ça fait plusieurs années que mon organisme doit déployer beaucoup d'efforts afin de combler les postes occupés par nos bénévoles. Après mûres réflexions à ce sujet, je décide donc de mettre sur papier quelques stratégies que nous pouvons adopter. Cela fait un document de cinq pages. Je me trouve bien bonne! Dans la même semaine, je présente donc mon document à mon conseil d'administration et à mes employés. À ma grande surprise le C.A. panique pensant que je souhaite quitter et ne voit pas l'urgence d'en parler. Mes employés sont estomaqués de voir qu'ils n'ont pas été consultés et ne voient pas que nous avons des problèmes de recrutement de bénévoles. Quelle claque! Suis-je la seule à voir les changements qui s'opèrent! J'ai l'impression de tirer tout le monde vers la planification de la relève et d'être la seule à s'en préoccuper! »

Ce témoignage illustre bien l'importance de la sensibilisation dans un processus comme celui-ci. Bien que les intentions soient très légitimes, la réaction des personnes qui l'entourent est presque prévisible. Elle est la seule à avoir une vue globale de la situation et la seule à réfléchir à cette question. Il est donc primordial de bien s'entendre sur la question de la relève et de se mobiliser avant même d'enclencher le processus.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Qui et comment sensibiliser à la question de la relève ?

Parmi les gens qui doivent être sensibilisés, le conseil d'administration, les travailleurs, travailleuses et les bénévoles sont des incontournables ! Toutes les personnes de votre organisme, y compris vos membres, doivent aussi être sensibilisées à cette question. Leur participation peut prendre différentes formes : certains feront partie d'un comité, d'autres participeront à une journée de réflexion ou à des groupes de discussion. Il est aussi primordial que l'information soit transmise clairement concernant l'évolution du processus de relève. Chose certaine, si vous décidez de vous lancer dans l'élaboration et la réalisation d'un plan de relève, il est presque impossible d'imaginer que vous puissiez le faire seul ! Répartissez les tâches et mettez sur pied des comités de travail si vous souhaitez que les gens se sentent concernés. En effet, une fois dans l'action, ces personnes auront la chance de s'exprimer davantage sur la question et de partager leur vision.

Rappelez-vous qu'il est parfois plus enrichissant de tester vos idées auprès de quelques personnes préalablement. Cela vous permet de préciser vos pensées, de bien les structurer et d'être plus au clair avec ce qui doit être fait. Cette stratégie peut aussi vous permettre de prévoir et d'anticiper les réactions possibles autour de vous : Quelles seront les résistances ? Qui sont vos alliés ? Quelles peurs risquent de bloquer le processus ? Quelles stratégies devrez-vous adopter dans les circonstances ?

De plus, souvenez-vous qu'entreprendre une démarche comme celle-ci peut faire ressurgir quelques difficultés. Même avec de bonnes intentions et une assez bonne préparation, il arrive que la résistance se manifeste tout de même. Il est possible que vous deviez alors développer quelques arguments en ce sens visant à démontrer à votre entourage l'importance de bien planifier la relève pour votre organisation.

Des règles à respecter...¹

Ne cherchez pas à convaincre puisque qu'il faut d'abord et avant tout renoncer à faire passer votre idée à tout prix. Si vous souhaitez amener et débattre vos arguments, il faut donc développer de bonnes attitudes.

Voici quelques conseils :

- Ayez envie de parler de relève et de vous mettre en action ;
- Croyez au bien-fondé d'un plan de relève ;
- Cultivez la confiance en vous-mêmes pour être inspirant ;
- Assurez-vous de la cohérence de votre message ;
- Concentrez-vous sur le sujet que vous défendez et développez votre argumentaire ;
- Osez vous compromettre et parlez au «Je».

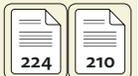
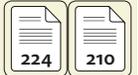
.....
1. Inspiré de : MARTIN, Jacques-René. *Comment prendre la parole en public*, Paris, les éditions Demos, 2000.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

La clé réside dans la préparation...

- Avoir une excellente préparation;
- Avoir collecté des informations fiables sur la situation du dossier (voir documents en « **Sources d'inspiration** », la **section** « Pour répondre à quelques questions courantes » et le **quiz**) Vous y trouverez peut-être des arguments intéressants;
- Être en mesure de citer avec précision les résultats des études les plus importantes et les plus récentes sur le sujet (voir documents en « **Sources d'inspiration** » et la **section** « Pour répondre à quelques questions courantes ») Vous y trouverez peut-être des arguments intéressants;
- Établir sa crédibilité dès le départ;
- Amener les gens à penser autrement en leur présentant une autre vision des choses et de façon imagée;
- Faire un bon usage d'arguments et de raisonnements qui sont à la fois rationnels et émotifs;
- Amener des pistes de solution à une situation problématique;
- Toujours partir de la réalité des gens.



3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève

GUIDE D'ANIMATION

Présentation du guide

Ce guide a été conçu dans le but de vous aider à animer une discussion sur la relève dans le cadre de votre démarche de sensibilisation et sur l'état de situation de votre organisme. Il propose un cadre à vos réflexions et peut facilement s'adapter à votre réalité et à vos milieux respectifs. Nous vous encourageons à vous en servir pour animer des rencontres avec vos membres et bénévoles, votre conseil d'administration, votre équipe de travail et les collaborateurs de votre organisme.

Vous pouvez sélectionner les activités jugées pertinentes à vos besoins tout en tenant compte des ressources dont vous disposez. Vous pouvez, par exemple, organiser des rencontres plus ou moins longues selon vos disponibilités ou selon le sujet abordé. Vous pouvez échelonner les questions sur plusieurs rencontres de courte durée ou choisir le format d'une rencontre d'une demi-journée ou d'une journée entière parce que vous considérez que certaines questions demandent à être approfondies.

Vous pouvez aussi vous inspirer des deux autres guides d'animation afin d'aller plus loin dans vos réflexions. Voir dans les sections sur la relève des travailleurs et travailleuses aux pages **15 - 20** et **60 - 65**.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Étapes préparatoires

- Prenez connaissance des points 1 et 2 des étapes sur la sensibilisation et l'état de situation de votre organisme dans le **tableau**
- Prenez connaissance du canevas d'animation et des documents en référence dans la section **Documents utiles au guide**
- Consultez les documents cités dans la section « Sources d'inspiration » au **tableau**
- Visionnez les **capsules vidéo** suggérées dans le canevas d'animation.

Objectifs de l'atelier de réflexion

Cet atelier de réflexion doit permettre aux personnes qui participent :

- D'avoir un portrait réaliste de la situation de la relève dans les organismes communautaires ;
- De réfléchir à l'importance d'assurer la relève au sein des organismes communautaires ;
- De faire l'état de situation de l'environnement externe et interne de votre organisme ;
- D'identifier des pistes d'action pour relever les défis.

Notes pour la personne qui anime

- La participation de chacune des personnes concernées est importante. La démarche proposée mise sur les interrelations entre les personnes et le travail en groupes restreints pour l'atteinte des objectifs. Elle est structurée de sorte que chacune des personnes puisse participer activement à la rencontre.
- Matériel (si jugé nécessaire, selon le cas) : porte-noms à cordon, feuilles grand format, stylos-feutres, mastic de fixation (« gommette »), photocopies des documents dont vous aurez besoin, ordinateur portable et projecteur pour les présentations PowerPoint et capsules vidéo.
- La durée prévue pour cette activité de réflexion est d'au moins 4 heures (4 heures d'animation et une pause de 15 minutes).



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

5 minutes

Canevas d'animation

1. Introduction

Faites un tour de table et demandez aux gens de se présenter. Présentez le contexte qui a motivé la démarche de sensibilisation. Rappelez-leur que la rencontre permettra de faire l'état de situation de l'environnement externe et interne de l'organisme et d'identifier des pistes d'action pour relever les défis de la relève bénévole.

15 minutes

2. Avez-vous la même vision de la relève ?

Exercice : Activité brise-glace : « Image de la relève ».

PREMIÈRE OPTION

Choisissez, en tant que personne qui anime, un thème (ex. : les jeux, les sports, la cuisine, la météo, les métiers, etc.). Par la suite, demandez aux personnes présentes d'illustrer la relève et ses défis à partir du thème que vous avez choisi. À tour de rôle, les personnes présentent l'image qu'elles ont en tête au reste du groupe, et l'expliquent.

DEUXIÈME OPTION

Vous faites le même exercice mais cette fois-ci à l'aide d'un photolangage (banque de photos prédécoupées dans des revues) au lieu d'une image personnelle.

Objectif : Amener les personnes à réaliser qu'elles n'ont pas la même perception ni la même opinion de la relève. Par le fait même, il est souhaitable d'entreprendre une réflexion sur la question avant d'entreprendre une démarche de plan de relève.

20 minutes

3. Connaissons-nous bien la relève ?

Exercice : Distribuez le petit **quiz** et demandez aux personnes d'y répondre au mieux de leurs connaissances.

Plénière : Corrigez vos réponses à l'aide du solutionnaire et suscitez un échange à partir des résultats : Êtes-vous surpris des résultats ? Avez-vous les mêmes réponses ?



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

20 minutes

4. L'état de situation externe

Évolution de la société québécoise et des valeurs.

Exercice : Présentez quelques éléments des outils suivants :

- **PowerPoint** de Relais-femmes « Les transformations du marché de l'emploi dans le communautaire ».
- **PowerPoint** de Relais-femmes « Les multiples visages de la relève ».
- **Recherche exploratoire du CSMO-ÉSAC**

Plénière : Demandez aux personnes de réagir spontanément aux éléments présentés.



105 minutes

5. L'état de situation interne (4 étapes) :

.....

A) CE QUE VOUS AUREZ PEUT-ÊTRE À FAIRE OU À AMÉLIORER :

Exercice : Invitez les gens à répondre au questionnaire **annexe V**

Plénière : Demandez aux personnes présentes de prioriser cinq éléments que votre organisme doit changer ou modifier. Échangez à partir des réponses.

.....

B) QUELS BOULEVERSEMENTS PEUT-ON PRÉVOIR :

Exercice : Visionnez la vidéo de **Geneviève Nolin** 

Plénière : Discutez, par la suite, en plénière à partir des questions suivantes :

- Que retenez-vous des propos de Geneviève ?
- Quels changements identifie-t-elle dans les valeurs et les façons d'aborder le travail et le bénévolat ?

.....

C) COMMENT ABORDER LE CHANGEMENT :

Vous pouvez vous inspirer des notions sur le changement, **p. 228**

Plénière : Discutez ensemble de ce que le changement vous fait vivre sur le plan professionnel (impacts, réactions, expériences antérieures et aspects positifs).

.....

D) POUR VOUS INSPIRER (AU CHOIX):

- Vidéo de **Sylvie Lacasse** 
- Vidéo de **Dolly Tannous** 
- Vidéo de **Claudette St-Onge** 
- Pratiques inspirantes



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

45 minutes

6. Synthèse et pistes de solutions

Aidé de l'ensemble du groupe, faites une synthèse des propos tenus durant la journée sur le sens de l'engagement, les enjeux, les avantages à être dans le milieu communautaire, les difficultés à attirer la relève ainsi que les pratiques inspirantes en matière de recrutement, d'accueil, d'intégration et de rétention au sein des organismes. Si le groupe le désire, cette synthèse peut être mise par écrit pour une utilisation ultérieure.

Plénière : À partir de la synthèse, invitez chaque personne à identifier des pistes d'action à l'aide des questions suivantes :

- Que voulons-nous faire concrètement pour assurer la relève ?
- Comme organisme, quelles mesures devons-nous entreprendre maintenant, dans les prochains mois, dans les prochaines années ?

15 minutes

7. Évaluation

Pour conclure, relancez les personnes en leur demandant comment elles comptent donner suite à la démarche et comment elles pensent utiliser le document qui en a résulté. En terminant, procédez à l'évaluation de la démarche à l'aide d'un formulaire d'évaluation voir **annexe VI** .



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Documents utiles au canevas d'animation

A. PETIT QUIZ

Voici un outil pour alimenter vos discussions dans le cadre de votre animation sur le sujet de la relève. Demandez aux personnes de remplir ce petit quiz individuellement en répondant d'abord par **VRAI** ou **FAUX**. Partagez ensuite vos réponses en les validant à l'aide du solutionnaire. Avez-vous les mêmes réponses ? Êtes-vous étonné de certaines réponses de vos collègues ? Êtes-vous surpris par les résultats ?

	VRAI	FAUX
1. Il y a autant de gens qui font du bénévolat présentement qu'il y a quelques années.		
2. La population a de moins en moins de temps à donner pour des activités bénévoles.		
3. L'une des motivations les plus importantes à l'engagement social est l'adhésion à la cause.		
4. Plus de la moitié des bénévoles ont un diplôme postsecondaire.		
5. La majorité des jeunes qui s'impliquent socialement sont susceptibles de le faire en vue d'améliorer leurs chances d'obtenir un emploi.		
6. Les gens sont plus susceptibles de s'impliquer s'ils sont sollicités par un membre de leur famille, un ami ou un membre de l'organisme.		
7. Les jeunes adultes d'aujourd'hui ne donnent plus gratuitement. Ils veulent être payés pour le travail accompli.		
8. Les caractéristiques de ce que les gens recherchent dans une activité bénévole, particulièrement les jeunes, sont similaires aux particularités du milieu communautaire.		
9. L'une des sources de motivation première pour participer à des activités bénévoles est le plaisir.		
10. Le bouche-à-oreille est le principal moyen d'atteindre nos objectifs de recrutement.		

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

SOLUTIONNAIRE

	VRAI	FAUX
<p>1. Il y a autant de gens qui font du bénévolat présentement qu'il y a quelques années.</p> <p>Dans les faits, le nombre total de personnes s'impliquant socialement dans des activités bénévoles n'a presque pas changé depuis les dernières années. Seul changement noté : l'environnement, les arts et la culture, le sport, les nouvelles technologies informatiques et les associations étudiantes sont des domaines d'implication qui suscitent un intérêt grandissant. Le domaine des services sociaux, quant à lui, est en perte de vitesse. Au Canada, la majorité des bénévoles ont entre 35 et 54 ans. Au Québec, nous observons une recrudescence chez les 15-24 ans.</p>	X	
<p>2. La population a de moins en moins de temps à donner pour des activités bénévoles.</p> <p>L'une des principales contraintes à la pratique bénévole est le manque de temps. Depuis les dernières années, le temps accordé au bénévolat est passé d'une moyenne de 6-7 heures/semaine à 2-3 heures/semaine. Le nombre d'heures augmente à partir de 45 ans pour atteindre le maximum chez les 65 ans et plus. La majorité des Québécois choisissent de donner de leur temps dans des activités à court terme (moins d'un an).</p>	X	
<p>3. L'une des motivations les plus importantes à l'engagement social est l'adhésion à la cause.</p> <p>Une majorité de gens au sein de la population s'implique socialement parce qu'ils croient à la cause et parce qu'ils sont touchés personnellement par cet enjeu. Ils veulent rendre service et donner ce qu'ils ont reçu. Cependant, ils doivent aussi pouvoir utiliser leurs compétences et leurs expériences afin que l'activité bénévole soit valorisante pour eux.</p>	X	
<p>4. Plus de la moitié des bénévoles ont un diplôme postsecondaire.</p> <p>En effet, plus de la moitié des bénévoles ont un diplôme postsecondaire. Les bénévoles veulent donc utiliser leurs compétences, mettre en valeur leurs forces et leurs habiletés, acquérir de nouvelles connaissances et s'enrichir personnellement.</p>	X	
<p>5. La majorité des jeunes qui s'impliquent socialement sont susceptibles de le faire en vue d'améliorer leurs chances d'obtenir un emploi.</p> <p>Chez les 16-35 ans, il s'agit en effet de l'une des principales raisons pour s'impliquer dans des activités bénévoles. Dans l'objectif d'une future carrière, le temps d'implication, les tâches reliées à l'activité bénévole et l'expérience acquise sont des éléments permettant de démontrer au futur employeur certaines compétences. Une lettre d'attestation est donc essentielle dans ce cas précis. L'avancement professionnel peut se traduire par l'obtention d'un poste salarié au sein de l'organisme ou servir de tremplin dans un domaine similaire.</p>	X	

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

	VRAI	FAUX
<p>6. Les gens sont plus susceptibles de s'impliquer s'ils sont sollicités par un membre de leur famille, un ami ou un membre de l'organisme.</p> <p>Les personnes s'engagent plus facilement quand elles sont sollicités par quelqu'un de l'organisme ou par une connaissance. À l'inverse, bien souvent, elles ne s'impliquent pas parce qu'on ne leur a tout simplement pas demandé, parce qu'elles ne savaient pas comment participer ou parce qu'elles s'inquiétaient des coûts que pourrait représenter leur implication bénévole.</p>	X	
<p>7. Les jeunes adultes d'aujourd'hui ne donnent plus de leur temps gratuitement. Ils veulent être payés pour le travail accompli.</p> <p>Après le manque de temps, l'une des principales contraintes à la pratique bénévole est le besoin d'argent. Entre le travail, la garderie, les devoirs pour l'école, le cours de soccer, les activités de loisirs et le train-train quotidien, en plus d'offrir du temps de qualité aux gens qui les entourent, les familles ont peu de temps libre. De plus, il faut tenir compte du coût de la vie qui augmente, du coût du loyer qui est de moins en moins abordable, du fait que les jeunes, à leur sortie de l'université, sont déjà endettés et qu'un seul revenu n'est souvent plus suffisant. Sans vouloir généraliser, la réalité des familles est différente de celle que vous avez peut-être connue et donner du temps gratuitement est de plus en plus difficile pour une certaine tranche de la population.</p>	X	
<p>8. Les caractéristiques de ce que les gens recherchent dans une activité bénévole, particulièrement les jeunes, sont similaires aux particularités du milieu communautaire.</p> <p>Voici les caractéristiques de ce que les gens recherchent dans une activité bénévole : (les mots en caractère gras peuvent être associés au milieu communautaire et à votre réalité au quotidien)</p> <ol style="list-style-type: none">1. De la souplesse dans l'horaire et dans les choix d'activités.2. De l'autonomie dans l'exécution des tâches, de la créativité et l'omniprésence du contact humain.3. Être légitimé dans leur travail et voir qu'il a une portée sociale. (ça change quelque chose)4. Être bien renseigné sur l'activité.5. Le lieu de l'activité est facile d'accès.6. Que l'activité soit enrichissante, dynamique, intéressante et pertinente.7. Qu'il y ait des marques d'encouragement et de reconnaissance.8. La possibilité d'atteindre leur but/ objectif d'emploi.9. L'organisme ou la personne responsable est efficace.10. Une atmosphère détendue, agréable et amusante.	X	

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

	VRAI	FAUX
<p>9. L'une des sources de motivation première pour participer à des activités bénévoles est le plaisir.</p> <p>Le plaisir est toujours une source de motivation, peu importe la tranche d'âge et le type d'activités que le bénévole accomplit. Voici ce qui motive les jeunes à poursuivre leur bénévolat :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Avoir du plaisir.2. Acquérir des connaissances et des compétences.3. Réussir ce qu'ils entreprennent.4. Avoir de l'autonomie dans leurs actions.5. Sentir qu'ils sont utiles.6. Être avec des amis.7. Pouvoir émettre leurs opinions.8. Se sentir respecté.9. Sentir qu'ils progressent personnellement.	X	
<p>10. Le bouche-à-oreille est le principal moyen d'atteindre nos objectifs de recrutement.</p> <p>Le bouche-à-oreille est encore l'un des moyens les plus efficaces pour votre recrutement puisqu'il est personnalisé et incarné par une personne qui parle d'un sujet bien souvent avec passion. En ce sens, vos bénévoles actuels sont de très bons porte-parole et vos alliés en matière de recrutement.</p>	X	

B. AUTRES DOCUMENTS

- POWER POINT DE RELAIS-FEMMES
Les transformations du marché de l'emploi dans le communautaire



- POWER POINT DE RELAIS-FEMMES
Les multiples visages de la relève



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- RÉSUMÉ DES PRÉSENTATIONS AUDIOVISUELLES

Lors de votre animation, vous aurez peut-être besoin d'autres sources d'inspiration pour traduire les particularités de votre organisme et certains de vos questionnements trouveront peut-être réponse à travers les témoignages des personnes-ressources dans les capsules vidéo des parties précédentes. Nous vous présentons ici un résumé de ce que vous retrouvez dans la section des travailleurs et travailleuses du milieu communautaire.

Thèmes abordés	PAR QUI?	PAGE
Être un milieu compétitif / l'engagement social / le sentiment d'appartenance. (Centre de personnes âgées)	Marie Bouchard-D'orval	54
L'image du milieu communautaire / Les défis ruraux VS urbains. (Télévisions communautaires)	Gérald Gauthier	54
Les défis ruraux VS urbains : concernant le bassin de population.	Denis McKinnon	54
Les bénévoles sont le succès de la relève / Donner la chance aux jeunes / Chocs intergénérationnels / Changements au niveau : valeurs, horaire, avantages sociaux. (Centre d'Action bénévole)	Geneviève Nolin	55
Professionnalisation du milieu communautaire / Connaissance / Reconnaissance / Structure interne. (vidéo en anglais avec sous-titrage en français)	Tana Paddock	55
L'image du milieu communautaire / sommes-nous connu et bien perçu ?	Johanne Rheault	55
Vox Pop : pourquoi être dans le milieu communautaire / avantages et inconvénients.	Témoignages	55
Conditions de travail / Fonds de pension / Gouvernance / Mentorat / Accueil / Intégration.	Lise Gervais	99
Choc intergénérationnel / Comment faire de la place aux jeunes.	Denis McKinnon	99
Plan d'action sur la valorisation du travail en loisir comme travailleur et comme bénévole.	Josée Scott	119
Axe bénévole / Promotion / Créer des opportunités de stages + d'emplois / Le bénévolat pour enrichir les acquis scolaires et augmenter les compétences. (dans le milieu du loisir)	Sylvie Lacasse	119
Assurer la pérennité des organismes par les stages + investir les cégeps et les universités.	Maude Dubé-Ratté Karine Duchesne	135
Formation développée par ROC-Estrie : communautaire 101.	Maude Dubé-Ratté	188
Formation développée par La Fédération québécoise des centres communautaire de loisir (FQCCL) pour aider les gestionnaires. + Expérience dans un milieu / Les retombées des formations FQCCL.	Jocelyne Nadeau Marcelle Bastien	188
Repenser l'organisme / son fonctionnement et la gestion interne.	Céline Coulombe	188
Accueil / Intégration des nouvelles personnes dans une équipe de travail.	Linda Allard	188

C. DOCUMENTS AUDIOVISUELS

Au cours de votre processus vers un plan de relève, vous voudrez peut-être alimenter vos discussions à l'aide des capsules vidéo ou peut-être souhaitez-vous enrichir vos réflexions avec les pistes de solutions soulevées dans les témoignages. Voici donc des fiches synthèses vous permettant de débattre, avec d'autres personnes, sur vos pratiques actuelles et d'envisager des actions possibles pour votre organisme.

CAPSULE VIDÉO #1

L'intégration des communautés culturelles



Personne-ressource	Dolly Tannous
Poste	Directrice générale
Nom de l'organisme	Services et Formations pour Immigrants en Montérégie (SFIM)
Mission	Favoriser l'intégration socio-économique des nouveaux arrivants dans la société québécoise par l'insertion professionnelle. Le SFIM est un organisme qui se définit comme une voie professionnelle pour l'intégration socio-économique des immigrants.
Site Internet	www.sfim.qc.ca
Territoire desservi	Montérégie
Services offerts	<p>Pour les personnes immigrantes : Le SFIM peut vous aider à intégrer le marché du travail québécois, en offrant divers services reliés aux stratégies de recherche d'emploi pour bien préparer le participant à la réalité du marché du travail québécois. Au début, une approche individuelle est développée pour cerner le besoin de la personne et par la suite, cette personne peut être dirigée vers les activités de groupe offertes : ateliers de recherche d'emploi, sessions d'informations ou ateliers thématiques.</p> <p>Pour les entreprises : Le SFIM peut offrir une banque de candidatures ; du recrutement en fonction des exigences de l'entreprise ou obtention des subventions salariales (selon certaines conditions).</p>
Présentation de la capsule	Madame Tannous nous présente les défis de l'intégration d'une personne immigrante confrontée à une culture québécoise « de souche ». Elle illustre ses propos par des exemples concrets mettant en lumière l'importance de comprendre l'autre et d'accepter les différences. Elle nous explique également comment un organisme communautaire peut se montrer ouvert et accueillant pour une personne immigrante.
Questions de relance (si vous souhaitez animer un groupe à partir du témoignage de cette capsule vidéo)	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous frappe dans les propos de madame Tannous ? • Quelles sont les valeurs sous-jacentes aux propos de madame Tannous ? • Votre organisme se reconnaît-il dans ces valeurs ? • Que retenez-vous de ces propos ? • Madame Tannous énonce quelques pistes de solutions pour l'intégration d'une personne immigrante. S'agit-il de pratiques habituelles dans votre organisme ? • Voyez-vous l'intégration de personnes immigrantes comme une piste de solutions à vos besoins de relève ? • Avez-vous des préjugés, des craintes ? Comment pourriez-vous surmonter ces craintes ? • Qu'auriez-vous à changer, à modifier ou à adapter dans votre organisme afin d'accueillir un immigrant, une immigrante ? • Essayez de prioriser vos actions : Demain matin, vous pourriez (complétez la phrase) afin d'intégrer un immigrant, une immigrante. • Qui peut vous aider, qui sont vos alliés dans votre processus de recrutement ?

CAPSULE VIDÉO #2

L'accueil et le rôle d'une gestionnaire de bénévole



Personne-ressource	Claudette St-Onge
Poste	Responsable des bénévoles
Nom de l'organisme	Centre d'action bénévole (CAB) de la Vallée-du-Richelieu
Mission	Faire la promotion sur le territoire de l'action bénévole dans les différents secteurs de l'activité humaine et susciter une réponse aux besoins du milieu.
Site Internet	www.cabvr.org
Territoire desservi	Beloil, McMasterville, Mont-Saint-Hilaire, Otterburn Park, Saint-Antoine-sur-Richelieu, Saint-Charles-sur-Richelieu, Saint-Denis-sur-Richelieu, Saint-Marc-sur-Richelieu, Saint-Mathieu-de-Beloil et Saint-Jean-Baptiste.
Services offerts	Le CAB offre plusieurs services à l'égard de la promotion et du développement, aux bénévoles, aux organismes, une friperie et 18 services aux individus : Accompagnement-transport; Accueil; Allô! Allô, quelles nouvelles; Animation en foyer; Bibliothèque chez vous; Briser l'isolement des personnes âgées; Croissant d'espoir; Dépannage alimentaire; Dîners amicaux; M'amie tendresse; Minibus; Opération septembre; Partage de Noël; Petites courses; Popote roulante; Ventre plein, j'apprends bien; Visites amicales.
Présentation de la capsule	Madame St-Onge met l'accent, dans ses propos, sur l'accueil et insiste pour dire qu'il est l'élément primordial au bien-être d'une personne bénévole dans votre organisation. Elle nous parle aussi du mandat d'une personne responsable des bénévoles et du rôle qu'elle joue dans leur intégration. Elle explique les avantages, pour un organisme, d'avoir un poste à temps plein.
Questions de relance (Si ce n'est pas le cas actuellement, est-il possible d'avoir une personne occupant la fonction de gestionnaire de bénévoles dans votre organisme ?)	<ul style="list-style-type: none"> • Comment décrivez-vous l'accueil du CAB ? • Quelles sont les valeurs sous-jacentes à leurs pratiques ? • Votre organisme se reconnaît-il dans ces valeurs et le type d'accueil ? • Avez-vous des choses à faire, à changer ou à modifier afin de répondre aux valeurs que vous souhaitez véhiculer dans votre façon d'accueillir ? • Avez-vous les documents nécessaires pour bien accueillir ? • Avez-vous un processus d'accueil ? • Avez-vous les ressources humaines nécessaires pour faire un accueil reflétant vos valeurs ? • Si ce n'est pas le cas actuellement, est-il possible d'avoir une personne occupant la fonction de gestionnaire de bénévoles dans votre organisme ? • Si oui, comment allez-vous vous y prendre ? Quelles sont les prochaines étapes ? • Essayez de prioriser vos actions : Demain matin, vous pourriez (complétez la phrase) afin d'améliorer votre processus d'accueil et/ou dans la mise en place d'une personne responsable des bénévoles. • Qui peut vous aider, qui sont vos alliés dans l'amélioration de votre processus d'accueil et/ou dans la mise en place d'une personne responsable des bénévoles ?

4. Sources d'inspiration

Avant d'entamer l'étape de sensibilisation, nous vous conseillons de vous inspirer de certains éléments dans les parties sur les travailleurs et travailleuses. À vous de les adapter à votre réalité et aux particularités du bénévolat :

- Profils de motivation
-

- **Annexe II** — Atelier de sensibilisation
-

- **Annexe III** — Présentations Power Point de recherche
-

- **Annexe IV** — Résumé-synthèse des recherches
-

- Synthèse des discussions tenues lors de la tournée provinciale sur la relève

Dans la partie sur le bénévolat :

- Synthèse de la tournée 2010
-

- **Annexe VI** — Statistiques sur le bénévolat



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

SECTION 2 • ÉTAPE 2

SE METTRE EN ACTION UNE ÉTAPE À LA FOIS

ÉTAPE 1 : LA SENSIBILISATION	ÉTAPE 2 : L'ÉTAT DE SITUATION DE VOTRE ORGANISME	ÉTAPE 3 : LE RECRUTEMENT	ÉTAPE 4 : L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION, LE SOUTIEN ET LA RÉTENTION
<p>1. Pour faire le point : questionnaire Ce questionnaire vous permet de réfléchir individuellement sur vos pratiques actuelles et de valider certains éléments en lien avec la sensibilisation.</p>	<p>1. Pour faire le point : questionnaire Ce questionnaire vous permet de réfléchir individuellement sur vos pratiques actuelles et de faire l'état de situation de votre organisme.</p>	<p>1. Pour s'organiser Avant de débiter votre recrutement, il est important que vous sachiez pourquoi vous voulez des bénévoles. Vous devez aussi avoir de bonnes stratégies afin de maximiser votre recrutement.</p>	<p>1. L'accueil et l'intégration Pourquoi l'accueil est-il si important ? Pour évaluer votre accueil : questionnaire. A. Votre accueil est organisé et incarne vos valeurs. B. Pour bien cerner les compétences et les préférences des bénévoles. C. Pour identifier vos besoins en bénévolat. D. Pour élaborer une grille de description de tâches bénévoles. E. Les documents que vous devez avoir en main pour l'accueil. F. La procédure d'accueil. G. L'intégration et le suivi.</p>
<p>2. Pour répondre à quelques questions courantes a. Pourquoi sensibiliser ? b. Qui et comment sensibiliser à la question de la relève ?</p>	<p>2. Pour répondre à quelques questions courantes a. Pourquoi faire l'état de situation de votre organisme ? b. Que faut-il se demander à cette étape-ci ? c. Comment prévenir les résistances au changement ?</p>	<p>2. Pour connaître Dans l'élaboration de votre message, vous devez bien connaître votre organisme, savoir quelle image vous voulez mettre de l'avant et connaître la population que vous voulez cibler.</p>	
<p>3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève Guide d'animation vous permettant de susciter la discussion, de faire le point sur le bénévolat au Québec, de partager des réflexions et d'identifier des pistes de solutions.</p>	<p>3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève Guide d'animation vous permettant de susciter la discussion, de partager des réflexions et d'identifier des pistes de solutions vous permettant de maximiser vos efforts afin de recruter.</p>	<p>3. Pour écrire votre message Voici quelques trucs et conseils afin d'avoir un message percutant et des moyens adaptés à la population que vous ciblez.</p>	
<p>4. Sources d'inspiration Avant d'entamer l'étape de sensibilisation, nous vous conseillons de vous inspirer de certains éléments dans les parties sur les travailleurs et travailleuses. À vous de les adapter à votre réalité et aux particularités du bénévolat :</p> <ul style="list-style-type: none">• Profils de motivation p.22• Annexe II : atelier de sensibilisation p.27-31• Annexe III : présentations PowerPoint de recherches p.32• Annexe IV : Résumé-synthèse des recherches p.33-36• Synthèse des discussions tenues lors de la tournée 2007-2008 sur la relève p.40-44 <p>Dans cette partie :</p> <ul style="list-style-type: none">• Synthèse de la tournée 2010 p.277• Annexe VI : le profil des bénévoles p.291	<p>4. Sources d'inspiration Avant d'entamer l'étape de l'état de situation, nous vous conseillons de vous inspirer de certains éléments dans les parties sur les travailleurs et travailleuses :</p> <ul style="list-style-type: none">• Annexe I : L'outil d'autodiagnostic organisationnel p.67-83• La planification de la relève, étapes préparatoires p.90-93	<p>4. Pour préparer votre processus de sélection</p> <ul style="list-style-type: none">• Cibler ce que vous cherchez.• Trucs et conseils.• Exemple de questions d'entrevue de sélection.• Grille de description de tâches d'un bénévole.• Pour bien identifier vos besoins en bénévolat. <p>5. Sources d'inspiration</p> <ul style="list-style-type: none">• Annexe VI : Quelques statistiques sur le bénévolat p.291• Annexe VII : Liste d'endroits et de moyens de recrutement p.294• Annexe VIII : Pour valider votre message p.295• Annexe IX : Comment les médias sociaux peuvent vous aider dans le recrutement p.296	<p>2. Le soutien et la rétention Nous vous proposons quelques éléments afin de vous inspirer sur :</p> <ul style="list-style-type: none">A. Le soutien.B. La rétention.C. La reconnaissance.D. La réalisation d'un plan de formation pour vos bénévoles.E. Le parrainage/ marrainage.F. La profession de gestionnaire de bénévoles.

ÉTAPE 2**L'ÉTAT DE SITUATION DE VOTRE ORGANISME**

Comme illustrée dans le tableau précédent, l'étape de l'état de situation se découpe en 4 points qui permettent de répondre à vos questions et de discuter avec votre entourage. Vous y trouvez également un guide d'animation et des références inspirantes.

1. Pour faire le point : questionnaire

Voici quelques questions vous permettant de réfléchir sur vos pratiques actuelles afin d'entamer votre réflexion sur l'état de situation de votre organisme. Cela vous permettra de cibler les actions que vous souhaitez entreprendre par la suite et de les prioriser. Remplissez ce petit questionnaire individuellement. Vous pouvez aussi décider de partager vos réponses dans le cadre d'une rencontre afin de faire l'état de situation de votre organisme avec d'autres participants.

	OUI	NON
Vous jugez essentiel de revoir vos pratiques internes afin de les analyser.		
Vous avez une bonne idée de l'état de situation actuelle de votre organisme.		
Vous connaissez vos points forts et vos points à améliorer.		
Votre organisme est prêt à changer certaines choses, à faire autrement, à innover.		
Selon vous, le changement est positif pour votre organisme.		
Vous anticipez des réticences au fait d'apporter des changements dans vos pratiques.		
Vous savez quoi faire s'il se présente de la résistance au changement.		

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Après avoir rempli ce petit questionnaire, vous constatez peut-être que votre organisme se porte relativement bien. Si tel est le cas, vous pouvez passer à l'étape suivante ou consulter la section « Pour répondre à quelques questions courantes » afin de vous en inspirer. Par contre, si vous constatez qu'il reste quelques actions à réaliser, nous vous conseillons de suivre les étapes, une à la fois, à partir du **tableau synthèse**.



2. Pour répondre à quelques questions courantes.

Pourquoi faire l'état de situation de mon organisme ?

L'état de situation, c'est l'étape la plus importante du processus d'un plan de relève. Elle vous permet de bien connaître et comprendre les éléments de contexte interne et externe de votre organisme. C'est une étape essentielle afin de bien définir ce que vous voulez faire. L'état de situation vous permet de bien comprendre la dynamique de votre organisme et de bien cerner le contexte dans lequel vous évoluez.

Elle permet non seulement de recueillir de l'information essentielle pour mieux cibler vos actions, mais également, de constater ce que vous faites de bien présentement et de mesurer l'ampleur des tâches à accomplir. L'état de situation permet d'ouvrir une discussion, un échange et une réflexion. Elle dresse un portrait actuel, elle permet d'observer les changements démographiques et l'évolution de la notion d'engagement. Et qui sait, elle peut même mettre en lumière des éléments que vous n'avez peut-être pas imaginés.

Que faut-il se demander à cette étape-ci ?

Tout peut passer sous la loupe de votre analyse dans cette étape de l'état de situation: la structure organisationnelle, le climat de travail, le fonctionnement des équipes et des comités, les pratiques, les moyens et actions entreprises jusqu'à maintenant en matière de recrutement, les outils et documents que vous utilisez pour faire la promotion/ le recrutement/ la sélection/ l'évaluation, le soutien que vous offrez, les moyens de reconnaissance, etc. C'est à vous de bien cibler vos besoins et de les prioriser. C'est vous qui déterminez l'ampleur du processus. Tout est une question de temps et d'investissement selon les ressources disponibles et l'importance que vous accordez à cette question. Voir **annexe V**



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Comment prévenir les résistances au changement ?

Faire l'état de situation peut amener des changements... Et le changement fait peur puisqu'il vous amène vers l'inconnue. Bien qu'il soit un processus normal dans l'évolution d'un organisme, certains préfèrent conserver leurs vieilles habitudes. Il est vrai qu'il est plus rassurant de répéter ce que l'on connaît bien ! « On préfère ses bonnes vieilles pantoufles, beaucoup plus confortables et rassurantes. »

Voici quelques facteurs favorisant le changement.¹

- Développer une vision claire de l'avenir. Veiller à ce qu'elle puisse être communiquée de manière cohérente et partagée très largement dans l'organisme.
- Se donner une marge de manœuvre suffisante et prévoir du temps.
- Obtenir l'appui d'une personne influente, qui s'engage, qui est crédible et qui vous donne les moyens nécessaires afin d'atteindre votre but.
- Avoir une « équipe » porteuse avec des gens concernés par le sujet et qui partage sensiblement la même vision que vous.
- Pouvoir s'appuyer sur des succès de changements dans le passé.
- Élaborer des stratégies de préparation du changement : comprendre les résistances, bien communiquer son message et sensibiliser les personnes concernées par des arguments qui les toucheront personnellement dans le but de les amener à s'impliquer.
- Habilitier les personnes concernées, accroître leurs compétences, les aider tout au long de la transition.
- Construire sur les succès visibles, le faire rapidement et faire des rétroactions.
- Renforcer les résultats obtenus tout au long de la transition.
- Il faut accepter les essais et les erreurs.

Au moment de la tournée 2010, bien des organismes nous disaient, pour illustrer les difficultés qu'ils rencontraient face au changement : « Ah les jeunes ! Ils veulent tout changer dès leur arrivée. Comme si rien n'était parfait avant qu'ils arrivent. » Ou encore : « Les gens avec qui je travaille ne veulent rien changer. Face à une nouvelle idée, ils se contentent de répondre qu'ils ont déjà expérimenté cette action dans le passé. » Et plus encore : « Nous le faisons depuis 30 ans, pourquoi changer si ça fonctionne encore ? » Pour compléter le tableau, ajoutons l'ensemble des idées préconçues que nous avons, les préjugés que nous développons les uns envers les autres, nos modèles de pensée, notre vision et nos perceptions parfois erronées... D'un côté comme de l'autre, il faut arriver à s'entendre et à bien se comprendre. Il faut donc savoir écouter, bien communiquer, avoir un discours inspirant et une attitude ouverte aux commentaires des autres.

1. Inspiré de : « Suivez le guide... faites comme nous, passez au vert ! », Centre St-Pierre 2007.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève.

GUIDE D'ANIMATION



4. Sources d'inspiration

Avant d'entamer l'étape de l'état de situation, nous vous conseillons de vous inspirer de certains éléments...

Dans les parties sur les travailleurs et travailleuses :

- **Annexe I** — L'outil d'autodiagnostic organisationnel
- La planification de la relève, étapes préparatoires



Dans cette partie :

- **Annexe V** — Pour vous aider dans l'état de situation



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

SECTION 2 • ÉTAPE 3

SE METTRE EN ACTION UNE ÉTAPE À LA FOIS

ÉTAPE 1 : LA SENSIBILISATION	ÉTAPE 2 : L'ÉTAT DE SITUATION DE VOTRE ORGANISME	ÉTAPE 3 : LE RECRUTEMENT	ÉTAPE 4 : L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION, LE SOUTIEN ET LA RÉTENTION
<p>1. Pour faire le point : questionnaire Ce questionnaire vous permet de réfléchir individuellement sur vos pratiques actuelles et de valider certains éléments en lien avec la sensibilisation.</p>	<p>1. Pour faire le point : questionnaire Ce questionnaire vous permet de réfléchir individuellement sur vos pratiques actuelles et de faire l'état de situation de votre organisme.</p>	<p>1. Pour s'organiser Avant de débiter votre recrutement, il est important que vous sachiez pourquoi vous voulez des bénévoles. Vous devez aussi avoir de bonnes stratégies afin de maximiser votre recrutement.</p>	<p>1. L'accueil et l'intégration Pourquoi l'accueil est-il si important ? Pour évaluer votre accueil : questionnaire. A. Votre accueil est organisé et incarne vos valeurs. B. Pour bien cerner les compétences et les préférences des bénévoles. C. Pour identifier vos besoins en bénévolat. D. Pour élaborer une grille de description de tâches bénévoles. E. Les documents que vous devez avoir en main pour l'accueil. F. La procédure d'accueil. G. L'intégration et le suivi.</p>
<p>2. Pour répondre à quelques questions courantes a. Pourquoi sensibiliser ? b. Qui et comment sensibiliser à la question de la relève ?</p>	<p>2. Pour répondre à quelques questions courantes a. Pourquoi faire l'état de situation de votre organisme ? b. Que faut-il se demander à cette étape-ci ? c. Comment prévenir les résistances au changement ?</p>	<p>2. Pour connaître Dans l'élaboration de votre message, vous devez bien connaître votre organisme, savoir quelle image vous voulez mettre de l'avant et connaître la population que vous voulez cibler.</p>	
<p>3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève Guide d'animation vous permettant de susciter la discussion, de faire le point sur le bénévolat au Québec, de partager des réflexions et d'identifier des pistes de solutions.</p>	<p>3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève Guide d'animation vous permettant de susciter la discussion, de partager des réflexions et d'identifier des pistes de solutions vous permettant de maximiser vos efforts afin de recruter.</p>	<p>3. Pour écrire votre message Voici quelques trucs et conseils afin d'avoir un message percutant et des moyens adaptés à la population que vous ciblez.</p>	
<p>4. Sources d'inspiration Avant d'entamer l'étape de sensibilisation, nous vous conseillons de vous inspirer de certains éléments dans les parties sur les travailleurs et travailleuses. À vous de les adapter à votre réalité et aux particularités du bénévolat :</p> <ul style="list-style-type: none">• Profils de motivation p.22• Annexe II : atelier de sensibilisation p.27-31• Annexe III : présentations PowerPoint de recherches p.32• Annexe IV : Résumé-synthèse des recherches p.33-36• Synthèse des discussions tenues lors de la tournée 2007-2008 sur la relève p.40-44 <p>Dans cette partie :</p> <ul style="list-style-type: none">• Synthèse de la tournée 2010 p.277• Annexe VI : le profil des bénévoles p.291	<p>4. Sources d'inspiration Avant d'entamer l'étape de l'état de situation, nous vous conseillons de vous inspirer de certains éléments dans les parties sur les travailleurs et travailleuses :</p> <ul style="list-style-type: none">• Annexe I : L'outil d'autodiagnostic organisationnel p.67-83• La planification de la relève, étapes préparatoires p.90-93	<p>4. Pour préparer votre processus de sélection</p> <ul style="list-style-type: none">• Cibler ce que vous cherchez.• Trucs et conseils.• Exemple de questions d'entrevue de sélection.• Grille de description de tâches d'un bénévole.• Pour bien identifier vos besoins en bénévolat. <p>5. Sources d'inspiration</p> <ul style="list-style-type: none">• Annexe VI : Quelques statistiques sur le bénévolat p.291• Annexe VII : Liste d'endroits et de moyens de recrutement p.294• Annexe VIII : Pour valider votre message p.295• Annexe IX : Comment les médias sociaux peuvent vous aider dans le recrutement p.296	<p>2. Le soutien et la rétention Nous vous proposons quelques éléments afin de vous inspirer sur :</p> <ul style="list-style-type: none">A. Le soutien.B. La rétention.C. La reconnaissance.D. La réalisation d'un plan de formation pour vos bénévoles.E. Le parrainage/ marrainage.F. La profession de gestionnaire de bénévoles.

ÉTAPE 3**LE RECRUTEMENT**

Comme illustrée dans le tableau précédent, l'étape du recrutement se découpe en 5 points qui permettent de vous mettre en action, d'écrire votre message, de recruter et de sélectionner vos bénévoles.

1. Pour s'organiser

Une fois que vous avez fait le point, avec les gens autour de vous, sur la question de la relève et fait état de la situation dans votre organisme, il est maintenant temps de songer au recrutement. Avant de procéder, il faut bien vous préparer. Il faut développer de bonnes stratégies afin de maximiser vos efforts. Voici quelques conseils pour vous aider :

- Impliquez des bénévoles dans votre processus de recrutement.
- Constituez une équipe afin d'exploiter différents points de vue et ainsi maximiser les moyens de recruter et développer des idées originales pour votre message.
- N'hésitez pas, entre vous, à partager vos forces pour atteindre votre but.
- Ne recrutez pas au-delà de votre capacité d'accueil et/ou de charge de travail.
- Tirez profit de la publicité gratuite.
- Commencez à réfléchir aux endroits stratégiques et adaptés à vos besoins pour votre recrutement.
- Prenez des photos de tous les événements. Elles pourront vous servir à monter un dossier de présentation ou une banque d'images pour votre recrutement.

2. Pour connaître

Dans l'élaboration de votre message, il est important de bien connaître votre organisme et de bien saisir les particularités de la population que vous ciblez pour votre recrutement. Afin de débiter votre réflexion, voici quelques questions vous permettant de clarifier votre message et de mettre les morceaux du casse-tête en place.

Remplissez le questionnaire qui suit individuellement. Vous pouvez aussi décider de partager vos réponses dans le cadre d'une rencontre sur le sujet du recrutement. Ceci devrait vous permettre de structurer vos idées et de clarifier ce que vous voulez mettre en valeur et répondre aux questions essentielles : QUI ? COMMENT ? POURQUOI ?

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Afin d'avoir un message percutant et atteindre votre objectif de recrutement, répondez aux questions suivantes :

1) Qui recherchez-vous et avec quelles compétences / habiletés ?

(Ex. : Jeunes, baby-boomers, adultes, femmes, capacité d'écoute, responsable, autonome, etc.)

Voir **page 242** « Pour bien identifier vos besoins en bénévolat »

2) Quelles sont les caractéristiques de votre public cible ?

(Ex. : Qu'est-ce qui passionne les personnes, que lisent-elles, que cherchent-elles comme travail ou comme bénévolat, etc.)

3) Que dit votre public cible ?

(Ex. : Quelle est l'opinion de votre public cible sur l'engagement, sur les causes sociales, les actions de revendication, la justice sociale, etc.)

4) Comment rejoindre votre public cible ?

(Ex. : Lieux de fréquentation, moyens et occasions spéciales, etc.) Voir **annexe VII**

5) Que souhaitez-vous confier aux bénévoles ?

(Ex. : Tâches administratives, d'animation, d'intervention, d'accompagnement, etc.) Voir **pages 242-243**
« Pour bien identifier vos besoins en bénévolat »

6) De quelles ressources disposez-vous ?

(Ex. : Ressources humaines à l'interne, budget, ressources externes etc.)



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

7) Que voulez-vous dire, démontrer ou mettre en valeur dans votre message ?

(Ex. : Les valeurs qui sous-tendent vos actions, le dynamisme de votre organisme, la possibilité de relever des défis, etc.)

8) Quelle est votre spécificité ?

(Tablez sur votre particularité, votre pertinence.)

9) Que dit-on de votre organisme ?

(Misez sur votre réputation et vos assises.)

10) Pourquoi les gens apprécient tant leurs expériences chez vous ?

11) Connaissez-vous les raisons de leur départ ?

12a) Y a-t-il eu un évènement pouvant occasionner un impact négatif sur votre recrutement ?

12b) Comment puis-je contrer cet impact négatif ?

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Après avoir rempli ce questionnaire, vous pouvez très certainement récupérer des mots clés, des phrases percutantes ou des expressions qui seront des leviers intéressants à mettre en lumière dans votre message. Vous devriez être en mesure de savoir :

- Qui sont les personnes que vous recherchez.
- Ce que vous voulez leur faire faire.
- En quels lieux vous devez les recruter et avec quels moyens.
- Les ressources dont vous disposez pour recruter.
- Les valeurs que vous souhaitez mettre de l'avant.
- Votre spécificité / votre particularité.
- Ce que les gens doivent retenir de ce que fait votre organisme.

Vous êtes maintenant prêts à écrire votre message.

3. Pour écrire votre message

Avant de commencer à écrire votre message, voici ce qu'il est important de savoir...¹

- Tenez compte du fait que les gens sont saturés d'informations et qu'ils sont exposés à beaucoup de publicités. Il vous faut donc être imaginatif afin d'attirer l'attention de votre population cible.
- Les gens ne retiennent que 10 % de ce qu'ils lisent, 20 % de ce qu'ils entendent et 30 % de ce qu'ils voient. Votre message doit donc être bref et direct.
- Il faut toujours adapter votre message au public que vous voulez rejoindre. Faites lire votre message par quelqu'un qui n'est pas dans votre domaine (ex. : votre famille). Faites le test avec quelques personnes de votre population cible.
- Considérez l'imaginaire des gens. Les arguments convaincants sont souvent faits d'émotions et de rationnel. Servez-vous des témoignages de bénévoles qui acceptent de parler de leur expérience pour rédiger votre message de recrutement. Il aura plus d'impact.
- Il peut être utile d'identifier des leaders au sein de la communauté, des bons vulgarisateurs, des gens qui s'expriment bien et qui croient en votre cause. Règle générale, ils sont d'excellents porte-parole pour véhiculer votre message.

.....
1. Si le sujet vous intéresse, le Centre St-Pierre offre la formation *Marketing social*.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

En lisant ce qui précède, vous êtes à même de constater que votre message se doit d'être clair et précis si vous souhaitez atteindre votre objectif de recrutement. Voici maintenant quelques trucs et conseils pour qu'il soit percutant :

- Utilisez un message bref et facile à retenir.
- Votre message doit être agréable.
- Projetez une image positive de votre organisme.
- Identifiez votre recrutement par un logo ou une image.
- Faites le lien avec les enjeux et les problématiques locales.
- Expliquez COMMENT les bénévoles peuvent faire la différence.
- Utilisez un style accrocheur.
- Identifiez bien la nature du travail, les qualités requises, la durée (soyez réaliste) et les avantages pour le bénévole et la communauté.
- Utilisez autant que possible un support visuel (image, photo, dessin, vidéo, etc.)
- Utilisez des histoires, des exemples, des citations illustrant votre vision du bénévolat.
- Faites vérifier votre message par une tierce personne.
- Utilisez une source crédible et/ou connue pour votre message.
- Identifiez le « coût » social : l'effort, l'avantage et la contribution.
- Si pertinent, utilisez le symbole d'accès en fauteuil roulant sur votre publicité.
- Si vous le jugez utile, mentionnez qu'il est possible de se rendre chez vous en transport en commun ou que vos locaux sont situés tout près de... (arrêt d'autobus ou d'une station de métro).
- Soyez original si vous souhaitez vous démarquer des publicités de toutes sortes.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Pour écrire votre message, inspirez-vous de vos valeurs, de vos particularités, des compétences / habiletés que vous recherchez chez une personne, de ce que les gens disent de votre organisme. Donnez-vous le défi de réussir à attirer l'attention de votre public cible avec une phrase « accrocheuse ». Ce premier pas franchi, vous n'avez qu'à ajouter les détails supplémentaires ou indiquer le lien qui mène à votre site Internet avec la description complète de la tâche à accomplir.

Votre message pourrait commencer comme suit:

- Vous aimez animer...
- Vous êtes dynamique...
- Venez vivre une expérience enrichissante et unique...
- Venez faire la différence...
- Venez changer le monde avec nous...
- Venez vivre une nouvelle expérience ou relever de nouveaux défis...
- Nous avons besoin de vos talents... nous avons besoin de vos compétences... d'un comptable... de quelqu'un qui est habile dans la construction de décors... de quelqu'un pour faire des maquillages... etc.
- Venez rencontrer des gens sympathiques...
- Faites quelque chose de nouveau, d'inattendu, d'amusant, ...
- Vous voulez vous impliquer? Nous vous accueillons chaleureusement...

Si vous souhaitez valider votre message, voir **annexe VIII**.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

N'oubliez pas...

- Pensez à ce qui VOUS intéresserait, personnellement, dans le bénévolat pour vous aider à rédiger un message accrocheur.
- Rappelez-vous que la majorité des bénévoles donnent de leur temps parce qu'ils croient à la cause et parce qu'ils sont touchés personnellement.
- N'hésitez pas à rencontrer les groupes organisés (école secondaire, cégeps, universités, clubs sociaux, regroupement ethnoculturel, etc.) pour faire un recrutement personnalisé.
- Utilisez des témoignages de bénévoles ou faites appel à des porte-parole.
- Le bouche-à-oreille est souvent très efficace.
- Toutes les occasions sont bonnes (fêtes, festivals, portes ouvertes, etc.) pour recruter des bénévoles.
- Une affiche ou une annonce ne servira bien souvent qu'à atteindre les gens convaincus. Il ne faut donc pas se limiter à cette action.
- Une personne a plus de chance de s'impliquer si un membre de sa famille (ou un ami) participe déjà et accepte de lui en parler.
- N'oubliez pas les nouveaux arrivants dans votre recherche de bénévoles. Ils cherchent souvent à s'engager, à participer à des activités afin de mieux s'intégrer et ont beaucoup à offrir.
- Le travail à distance (fait à la maison) peut être aussi une activité de bénévolat. (ex. : refaire la base de données, refaire une liste d'envoi, chercher des adresses, etc.)
- Votre message de recrutement doit être court. Vous devez inciter les gens qui veulent en savoir plus à se rendre sur votre site Internet ou à vous téléphoner.
- Une stratégie de recrutement se planifie longtemps d'avance.
- Invitez les personnes intéressées à faire du bénévolat à une rencontre d'information préalable. Elles pourront alors décider si elles s'engagent ou non dans l'aventure.
- Les meilleurs recruteurs sont les bénévoles qui sont heureux d'appartenir à votre organisme.
- Réfléchissez bien sur les stratégies de recrutement, sur ce que vous visez et le profil des gens que vous recherchez.
- Faites appel à des personnes ayant beaucoup de contacts pour vous aider dans cette tâche.
- Allez chercher les gens là où ils se trouvent.
- Utilisez plusieurs méthodes de recrutement.
- Une campagne de recrutement est une démarche à long terme.
- Utilisez le bon moment pour votre campagne (ex. : ne pas faire le recrutement quand la majorité des gens sont en vacances).
- Laissez entrevoir les perspectives qu'offre le bénévolat (ex. : Qui amène un avancement, une occasion d'aller vers autre chose, des responsabilités supplémentaires, etc.).

4. Pour préparer votre processus de sélection

Ciblez ce que vous cherchez

Maintenant que votre processus de recrutement est entamé, il faut mettre en place votre mécanisme de sélection. À cette étape, il est important de vous demander, tout comme vous l'avez fait pour la préparation de votre message : qui recherchez-vous, avec quelles compétences / habiletés et pour faire quoi ? Si vous avez complété l'exercice menant à l'écriture de votre message de recrutement **pages 232-233**, vous avez déjà quelques réponses à ces questions. Par exemple :

La question 1 : Qui recherchez-vous et avec quelles compétences / habiletés ?

Répondre à cette question peut vous aider à identifier si l'âge est un facteur important pour le type de tâches que vous souhaitez faire faire à la personne bénévole. Recherchez-vous quelqu'un avec peu d'expérience et que vous pouvez « former » selon vos particularités OU quelqu'un avec beaucoup d'expérience qui connaît déjà la tâche et qui exige donc moins de temps de formation pour votre organisation.

La question 2 et la question 7 : Quelles sont les caractéristiques de votre public cible ? Que voulez-vous dire, démontrer ou mettre en valeur dans votre message ?

Les réponses à ces questions vous permettent de cibler les qualités, les habiletés et les valeurs que vous recherchez chez votre futur bénévole.

La question 9 : Que dit-on de votre organisme ?

Cette question peut devenir une question d'entrevue de sélection : Que connaissez-vous de notre organisme ?

La question 10 : Pourquoi les gens apprécient tant leurs expériences chez vous ?

La réponse à cette questions peut vous aider à mettre en lumière vos forces, vous aider à mieux cerner le type de personne que vous recherchez OU devenir une question d'entrevue de sélection : Pourquoi souhaitez-vous faire du bénévolat chez nous ? OU Que retirez-vous de vos expériences antérieures de bénévolat ? OU Qu'est-ce qui vous valorise dans le bénévolat ?

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Trucs et conseils

Bien des gestionnaires élaborent leurs questions d'entrevue à partir d'un modèle standard à l'aide de questions posées par bon nombre d'organismes, du style « Aimez-vous travailler en équipe? » Pour enrichir votre répertoire, déterminez préalablement ce que vous souhaitez confier aux bénévoles, ce que vous recherchez (habiletés, valeurs, qualités) et formulez par la suite vos questions.

Comme le bénévolat implique davantage des éléments découlant des habiletés, des valeurs et des qualités personnelles chez une personne et que les bénévoles sont en relation constante avec d'autres personnes, misez beaucoup sur des éléments interpersonnels lors de vos entrevues de sélection. Consulter la section **Pour bien identifier vos besoins en bénévolat** pour vous aider à identifier les qualités et compétences dans le but d'exécuter une tâche précise.

Une fois que vous avez déterminé ce que vous recherchez, dressez une liste des questions que vous pourriez poser. Sélectionnez par la suite les plus pertinentes afin d'élaborer votre grille pour vos entrevues. Ne cherchez pas trop loin les questions à poser. Questionnez-vous sur la manière dont vous êtes capable de voir les habiletés, les valeurs et les qualités d'une personne dans votre travail au quotidien. Exemple : on reconnaît souvent du dynamisme à un bénévole du fait qu'il a le sens de l'humour, qu'il est enjoué, qu'il sourit facilement, qu'il agit avec empressement, etc.

Au moment de votre entrevue, une mise en situation peut donc être fort intéressante pour faire ressortir le dynamisme d'une personne, tout comme un jeu de rôle. Les questions peuvent alors être formulées de la façon suivante : « Que disent vos amis lorsqu'ils parlent de vous? » OU « Face à un problème, comment réagissez-vous? » De plus, l'attitude de la personne pendant l'entrevue est aussi révélatrice de son dynamisme. Cette qualité peut donc devenir un critère essentiel dans votre sélection.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Voici quelques questions que vous pouvez poser au moment de vos entrevues :

- Quel est le lien entre vos compétences, vos expériences et la tâche bénévole que nous vous proposons OU la tâche qui vous intéresse ?
- Décrivez les compétences et aptitudes spécifiques que vous pouvez apporter à notre organisation.
- Donnez un exemple de ce que vous avez déjà fait, qui pourrait contribuer au développement de notre organisme ou de l'activité.
- D'après vous, quels sont les principaux besoins de notre organisme communautaire ?
- Qu'est-ce qui vous intéresse dans le bénévolat ?
- Quels sont vos objectifs personnels ?
- Comment entrevoyez-vous la collaboration et la répartition du travail avec une autre personne ?

Vous pouvez aussi consulter :

- Boîte à outils - *La gestion des ressources humaines*, Comité sectoriel de main-d'œuvre – Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ÉSAC) en collaboration avec le Centre St-Pierre, 2005
www.csmoesac.qc.ca

5. Sources d'inspiration

- **Annexe VI** — Quelques statistiques sur le bénévolat
- **Annexe VII** — Liste d'endroits et de moyens de recrutement
- **Annexe VIII** — Pour valider votre message
- **Annexe IX** — Comment les médias sociaux peuvent vous aider dans le recrutement



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Grille de description de tâches

Afin d'encadrer et de déterminer ce que vous voulez confier aux bénévoles, vous pourriez élaborer une grille de description de tâches. Elle permet également au personne bénévole de bien cibler ce qu'elle souhaite faire et de mieux comprendre les contraintes reliées à la tâche. On peut retrouver dans cette grille, les éléments suivants :

- | | |
|---|--|
| ✓ Titre du poste | ✓ Restrictions (ex. : vestimentaire, hygiène, consommation, fiabilité, ponctualité, etc.) |
| ✓ Description des tâches | ✓ Niveau de responsabilité |
| ✓ Habiletés nécessaires | ✓ Nombre de personnes sous votre responsabilité |
| ✓ Qualités requises | ✓ Y a-t-il une entrevue de sélection à passer pour ce poste ? |
| ✓ Supérieur immédiat | ✓ Y a-t-il des séances d'information préalables ? |
| ✓ Degré de supervision et fréquence | ✓ Facteurs de flexibilité (ex. : horaire variable, activité de fin de semaine à quelques reprises) |
| ✓ Besoin en ressources humaines (#) | ✓ Degré d'autonomie demandé pour la tâche |
| ✓ Calendrier / échéancier | ✓ Avantages pour l'organisme, pour le bénévole et la communauté |
| ✓ Fréquence / durée / à caractères saisonniers/ horaire fixe ou flexible | ✓ Période d'essai ? Si oui, de quelle durée ? |
| ✓ Formation offerte pour accomplir la tâche | |
| ✓ Avoir un véhicule | |
| ✓ Reddition de comptes à faire | |
| ✓ Document à compléter (ex. : résumé d'activités, fiche d'évaluation de la journée, etc.) | |
| ✓ Attitudes recherchées | |
| ✓ Atouts qui peuvent faciliter la tâche | |

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Pour bien identifier vos besoins en bénévolat

Dans le but de mieux cibler vos besoins en bénévolat et les qualités / compétences que vous recherchez, nous vous proposons l'outil qui suit. Cette grille conçue pour vous aider à mieux cerner vos besoins peut tout aussi bien être utile à votre organisme qu'à la personne bénévole. En effet, la nouvelle personne peut remplir cette grille afin de mettre en valeur ce qu'elle souhaite apporter à votre organisme en précisant ses motivations. Vous pourriez peut-être découvrir des talents cachés ! Comparez par la suite vos réponses afin d'identifier les liens possibles entre ce qu'apporte la personne et vos besoins comme organisation. Adaptez cet outil à vos propres besoins. Vous pouvez compléter chacune des colonnes en l'adaptant à votre réalité.

- Dans « pour la tâche » : vous devez inscrire le titre exact du poste relié à la tâche exécutée par vos bénévoles.
- Dans « qualités / compétences » : inscrivez les caractéristiques que vous recherchez chez une personne pour accomplir efficacement la tâche. Mettez en évidence les qualités essentielles pour exceller dans ce qu'elle aura à faire.
- Dans « pour » : inscrivez ici les actions à réaliser, les habiletés requises et les expériences à partager dont votre organisme a besoin.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

SECTION 2 • ÉTAPE 4

SE METTRE EN ACTION UNE ÉTAPE À LA FOIS

ÉTAPE 1 : LA SENSIBILISATION	ÉTAPE 2 : L'ÉTAT DE SITUATION DE VOTRE ORGANISME	ÉTAPE 3 : LE RECRUTEMENT	ÉTAPE 4 : L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION, LE SOUTIEN ET LA RÉTENTION
<p>1. Pour faire le point : questionnaire Ce questionnaire vous permet de réfléchir individuellement sur vos pratiques actuelles et de valider certains éléments en lien avec la sensibilisation.</p>	<p>1. Pour faire le point : questionnaire Ce questionnaire vous permet de réfléchir individuellement sur vos pratiques actuelles et de faire l'état de situation de votre organisme.</p>	<p>1. Pour s'organiser Avant de débiter votre recrutement, il est important que vous sachiez pourquoi vous voulez des bénévoles. Vous devez aussi avoir de bonnes stratégies afin de maximiser votre recrutement.</p>	<p>1. L'accueil et l'intégration Pourquoi l'accueil est-il si important ? Pour évaluer votre accueil : questionnaire.</p> <p>A. Votre accueil est organisé et incarne vos valeurs. B. Pour bien cerner les compétences et les préférences des bénévoles. C. Pour identifier vos besoins en bénévolat. D. Pour élaborer une grille de description de tâches bénévoles. E. Les documents que vous devez avoir en main pour l'accueil. F. La procédure d'accueil. G. L'intégration et le suivi.</p>
<p>2. Pour répondre à quelques questions courantes</p> <p>a. Pourquoi sensibiliser ? b. Qui et comment sensibiliser à la question de la relève ?</p>	<p>2. Pour répondre à quelques questions courantes</p> <p>a. Pourquoi faire l'état de situation de votre organisme ? b. Que faut-il se demander à cette étape-ci ? c. Comment prévenir les résistances au changement ?</p>	<p>2. Pour connaître Dans l'élaboration de votre message, vous devez bien connaître votre organisme, savoir quelle image vous voulez mettre de l'avant et connaître la population que vous voulez cibler.</p>	
<p>3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève Guide d'animation vous permettant de susciter la discussion, de faire le point sur le bénévolat au Québec, de partager des réflexions et d'identifier des pistes de solutions.</p>	<p>3. Pour animer un atelier de réflexion sur la relève Guide d'animation vous permettant de susciter la discussion, de partager des réflexions et d'identifier des pistes de solutions vous permettant de maximiser vos efforts afin de recruter.</p>	<p>3. Pour écrire votre message Voici quelques trucs et conseils afin d'avoir un message percutant et des moyens adaptés à la population que vous ciblez.</p>	
<p>4. Sources d'inspiration Avant d'entamer l'étape de sensibilisation, nous vous conseillons de vous inspirer de certains éléments dans les parties sur les travailleurs et travailleuses. À vous de les adapter à votre réalité et aux particularités du bénévolat :</p> <ul style="list-style-type: none">• Profils de motivation p.22• Annexe II : atelier de sensibilisation p.27-31• Annexe III : présentations PowerPoint de recherches p.32• Annexe IV : Résumé-synthèse des recherches p.33-36• Synthèse des discussions tenues lors de la tournée 2007-2008 sur la relève p.40-44 <p>Dans cette partie :</p> <ul style="list-style-type: none">• Synthèse de la tournée 2010 p.277• Annexe VI : le profil des bénévoles p.291	<p>4. Sources d'inspiration Avant d'entamer l'étape de l'état de situation, nous vous conseillons de vous inspirer de certains éléments dans les parties sur les travailleurs et travailleuses :</p> <ul style="list-style-type: none">• Annexe I : L'outil d'autodiagnostic organisationnel p.67-83• La planification de la relève, étapes préparatoires p.90-93	<p>4. Pour préparer votre processus de sélection</p> <ul style="list-style-type: none">• Cibler ce que vous cherchez.• Trucs et conseils.• Exemple de questions d'entrevue de sélection.• Grille de description de tâches d'un bénévole.• Pour bien identifier vos besoins en bénévolat. <p>5. Sources d'inspiration</p> <ul style="list-style-type: none">• Annexe VI : Quelques statistiques sur le bénévolat p.291• Annexe VII : Liste d'endroits et de moyens de recrutement p.294• Annexe VIII : Pour valider votre message p.295• Annexe IX : Comment les médias sociaux peuvent vous aider dans le recrutement p.296	<p>2. Le soutien et la rétention Nous vous proposons quelques éléments afin de vous inspirer sur :</p> <p>A. Le soutien. B. La rétention. C. La reconnaissance. D. La réalisation d'un plan de formation pour vos bénévoles. E. Le parrainage/ marrainage. F. La profession de gestionnaire de bénévoles.</p>

ÉTAPE 4**L'ACCUEIL, LE SOUTIEN ET L'INTÉGRATION**

Comme illustrée dans le tableau précédent, l'étape 4 de l'accueil, le soutien et l'intégration se découpe en 2 points qui permettent de répondre à vos questions et d'améliorer vos pratiques actuelles.

1. L'accueil et l'intégration

Une fois que vous avez procédé au recrutement et que vos entrevues de sélection sont réalisées, il faut maintenant accueillir et intégrer les bénévoles.

Pourquoi l'accueil est-il si important ?

Parce que vous ne pouvez pas réaliser votre mission sans l'engagement des personnes. Il est important que ces dernières se sentent bien et puissent s'épanouir au sein de l'organisme. L'accueil permet donc :

- De diminuer le stress et l'incertitude associés à de nouvelles fonctions, facilitant ainsi l'intégration au nouveau milieu d'engagement.
- De développer un sentiment d'appartenance et la conviction d'avoir tout en main pour se réaliser et accomplir la tâche ;
- D'avoir une cohérence : le fait d'être accueilli, informé, orienté et accompagné adéquatement permet à la nouvelle personne d'en faire tout autant avec les autres membres et traduit les valeurs qui sont importantes pour votre organisme.
- De transmettre la culture organisationnelle : la mission, la philosophie, les politiques et le fonctionnement interne de l'organisme.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Pour évaluer votre accueil : questionnaire

Si vous souhaitez analyser votre accueil, faites le test ! Chacune des affirmations, identifiée par les lettres A à G fait référence à des éléments que vous retrouverez dans le texte qui suit ce questionnaire. N'hésitez pas à les consulter si vous souhaitez vous en inspirer avant de répondre et ainsi mieux qualifier votre accueil. Sur une échelle de 1 à 5, **1** étant le plus faible et **5** le plus fort, comment évaluez-vous les points suivants :

	-					+	
Votre accueil est organisé et incarne vos valeurs.	1	2	3	4	5	A	
Vous connaissez bien les compétences et les préférences des bénévoles.	1	2	3	4	5	B	
Vous avez bien identifié vos besoins en bénévolat.	1	2	3	4	5	C	
Vous possédez une grille de description de tâches pour les bénévoles.	1	2	3	4	5	D	
Vous remettez tous les documents utiles pour le bénévole dès l'accueil.	1	2	3	4	5	E	
Vous avez une procédure d'accueil et d'intégration bien établie.	1	2	3	4	5	F	
Vous assurez un suivi constant du travail fait par vos bénévoles.	1	2	3	4	5	G	

Si vous avez une majorité de 4 et de 5, nous vous félicitons pour votre excellent travail. Vous avez des pratiques qui pourraient en inspirer d'autres. Par contre, si vous constatez que certaines améliorations restent à faire au sein de votre organisation, il est important de voir ce qu'il est possible de réaliser concrètement et de les prioriser. Dressez la liste des améliorations que vous souhaitez apporter et validez-les avec votre entourage. Inspirez-vous des éléments cités en référence dans les points A à G.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

A. Votre accueil est organisé et incarne vos valeurs

- Vous avez une personne responsable de l'accueil des bénévoles.
- Vous recevez vos bénévoles chaleureusement.
- Vous croyez au potentiel des bénévoles.
- Les bénévoles sont pour vous une force et le moteur de votre organisme.
- Vous recevez les bénévoles comme des collaborateurs, comme une partie intégrante de votre organisme.
- Vous présentez les bénévoles à l'équipe de travail et aux bénévoles déjà en place.
- Vous brossez un portrait global de l'organisme, de ses réalisations, de sa mission et des attentes que vous avez à l'égard des bénévoles.
- Vous faites visiter l'organisme.
- Vous avez la volonté de connaître et de vous intéresser aux bénévoles.
- Vous tenez compte des commentaires et suggestions de vos bénévoles.
- Vous impliquez vos bénévoles dans des processus de décision, l'organisation d'événements et des comités de travail.

N'oubliez pas...

- Ayez des documents simples et faciles à comprendre. Utilisez des graphiques, des tableaux, des dessins, etc.
- Divisez votre processus d'accueil en petites tâches faciles à réaliser et comptez sur plus d'une personne pour en assurer le bon fonctionnement.
- Faites travailler vos bénévoles en petit groupe. Cela facilite l'accueil et l'intégration.
- Concevez des postes de bénévolat pour des niveaux variés de responsabilité, d'engagement et d'expérience.
- Mettez l'accent sur le sentiment d'appartenance et de participation à quelque chose de grand pour chacun d'eux.
- Soyez organisé tout en étant détendu.
- Ayez du plaisir!

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

B. Pour bien cerner les compétences et les préférences des bénévoles

Voici une liste d'éléments qu'il est possible d'intégrer dans un document pour cerner les compétences et les préférences de vos bénévoles :

Information de base :

- ✓ Nom
- ✓ Adresse
- ✓ Téléphone (domicile + travail)
- ✓ Courriel
- ✓ Personne responsable ou tuteur (si moins de 18 ans)
- ✓ Numéro de téléphone et nom d'une personne à joindre en cas d'urgence
- ✓ De combien d'heures disposez-vous par semaine / par mois / par année ?
- ✓ Précisez : (heures en continue ou temps coupé, jour de la semaine, à quel moment de la journée)
- ✓ Voyagez-vous en voiture, en transport en commun ou en transport adapté ?

Pour les besoins de votre organisme :

- ✓ Avez-vous un permis de conduire ?
- ✓ Seriez-vous prêts à utiliser votre véhicule pour des tâches reliées à votre bénévolat ?
- ✓ Quel type de bénévolat désirez-vous accomplir ?
- ✓ Existe-t-il un type de travail bénévole que vous ne pouvez ou ne désirez pas faire ?
- ✓ Consentez-vous à une vérification d'antécédents criminels ?¹
- ✓ Nom et numéro de téléphone de trois références.

Pour mieux connaître le bénévole :

- ✓ Avez-vous des obligations (ex. : je vais à l'école, je travaille, etc.) ?
- ✓ Avez-vous des contraintes familiales (ex. : aller chercher mon enfant à la garderie) ?

.....
1. Cette caractéristique se rencontre dans certains milieux (ex. : halte-garderie, aide domestique). Pour en savoir plus : www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche_doc.cgi?dossier=5006&table=0.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

✓ Pourquoi souhaitez-vous faire du bénévolat ?

Exemples : aider les autres, soutenir une cause, être avec des amis, s'amuser, influencer sur des décisions, rencontrer de nouvelles personnes, faire quelque chose d'intéressant pour mes intérêts personnels, apprendre, se sentir bien, échapper à l'ennui, relever des défis, acquérir de l'expérience, obtenir un statut, être responsable, contribuer en retour, le plaisir de donner, partager, s'ouvrir aux autres, développer des liens, me sentir utile, par conviction, enrichir mon bagage d'expériences, aider ma communauté, etc.

✓ Quelles habiletés et quels talents pouvez-vous offrir en tant que bénévole ?

Exemples : bien s'exprimer, parler en public, écrire, écouter, lire, maîtrise des logiciels informatiques, résoudre des problèmes, évaluer, envisager différents points de vue, formation de personnel, soutien, développement personnel, capacité à prioriser et fixer des objectifs, planifier, gérer, travailler en équipe, coopérer, aider les autres, comprendre les autres, etc.

N'oubliez pas...

- La personne sociable pourrait exceller en travaillant pour un comité social ou dans les relations publiques.
- La personne persuasive, ayant une bonne prestance et un sens de l'argumentation, pourrait être heureuse d'être maître de cérémonie, porte-parole, de s'occuper des relations avec les médias, d'être responsable de projet ou de faire de la recherche de commandites.
- La personne ayant le sens de l'organisation pourrait trouver beaucoup de satisfaction à faire de la planification, à travailler à une nouvelle activité ou à faire partie du conseil d'administration.
- La personne ayant des compétences en administration pourrait participer au comité financement, être responsable de la petite caisse, responsable des archives ou entrer des données.
- Soyez souple et essayez de choisir la personne la mieux qualifiée en fonction de vos besoins. Vous pouvez aussi choisir de lui offrir une formation.
- Il n'y a pas de mauvais bénévoles, mais il y a des personnes à qui on a confié les mauvaises tâches.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

C. Pour bien identifier vos besoins en bénévolat

Voir **page 242**

D. Pour élaborer une grille de description de tâches

Afin de mieux cibler ce que vous recherchez chez une personne et déterminer les tâches que vous voulez lui faire faire, vous pourriez élaborer une grille de description de tâches. Voir **page 241**

E. Les documents que vous devez avoir en main pour l'accueil

Voici une liste de documents que vous pourriez remettre aux bénévoles. Il n'est pas nécessaire de leur remettre l'ensemble des documents dès la première journée. Certains documents peuvent être donnés au fur et à mesure de leur intégration alors que d'autres seront remis sur demande.

CATÉGORIE	DOCUMENTS (à titre d'exemple)
De base	Énoncé de mission
	Libellé de vision, valeurs et objectifs
	Historique de l'organisme
	Les grandes réalisations de l'organisme
	Organigramme
	Rapport annuel d'activités
Gouvernance : (voir section 3, dans « Comment accueillir »)	Rôles des membres au C.A.
	Règlements généraux
	Calendrier annuel du C.A.
Politiques et procédures internes	Code d'éthique
	Code vestimentaire
	Politique de remboursement (repas, transport, etc.)
	Avantages accordés aux bénévoles
	Règles concernant les relations interpersonnelles
	Consignes pour les plaintes
	Consignes en cas d'urgence
	Règles de remplacement
	Politique d'achat
Gestion interne	Description de tâche
	Contrat d'engagement
	Liste des membres du conseil d'administration
	Liste des travailleurs et travailleuses
	Liste des bénévoles
	Numéros de téléphone importants et utiles
	Adresse Internet
	Heures de bureau
	Horaire des bénévoles
	Plan d'action annuel
	Carte du quartier
	Plan de la bâtisse
	Dates importantes à retenir
	Fonctionnement de la boîte vocale, gestion de la petite caisse, autres procédures reliées à la tâche (selon le cas)
Liste des acronymes	
Copie des documents à être complétés	Comptabilisation des heures de bénévolat
	Rapport journalier
	Feuille d'appréciation sur l'activité bénévole
Autres	Articles de presse
	Textes de référence sur votre organisme, sur la population que vous desservez ou sur votre façon d'intervenir
	Votre dépliant
	Statistiques du quartier
	Description des projets





F. La procédure d'accueil

Si vous souhaitez élaborer un processus d'accueil, vous trouverez les étapes à suivre sous forme **d'aide-mémoire**. De plus, vous pouvez visionner la capsule vidéo de **Linda Allard**. Elle illustre comment le processus d'accueil et d'intégration se vit dans le quotidien de son organisme.

G. L'intégration et le suivi

L'intégration est le processus d'apprentissage par lequel la personne acquiert des habiletés, des comportements, un sentiment d'appartenance ainsi que les connaissances nécessaires à l'exercice de son rôle et de ses responsabilités comme bénévole. Le processus vise à faciliter l'adaptation de la nouvelle personne et ne se résume pas à la journée d'accueil. Il s'agit d'un processus continu et dynamique pouvant s'échelonner sur une période plus ou moins longue selon la complexité des tâches à exécuter et des besoins particuliers du bénévole. L'intégration doit permettre à la personne de se situer dans son environnement et de mieux comprendre ses tâches et la réalité de l'organisme.

Pour plus de détails, nous vous conseillons de consulter les pages **148 - 152** et **177 - 181** dans les parties précédentes.

Rappelez-vous...

- Il est important d'assurer un suivi constant étalé sur quelques mois. Même si la personne semble bien intégrée, il se peut qu'elle ait des questions, des commentaires ou que certains aspects soient peut-être encore confus.
- Respectez le rythme d'intégration et de disponibilité des bénévoles.
- Une activité organisée favorise l'intégration des bénévoles et peut servir à créer des liens entre les personnes impliquées au sein de l'organisme.
- Mettez sur la camaraderie et sur la satisfaction d'avoir atteint un objectif.
- Identifiez clairement vos besoins.
- Rappelez-vous que le bénévolat est un échange «donnant-donnant».

2. Le soutien et la rétention

Nous vous proposons quelques éléments afin de vous inspirer pour le soutien et la rétention. Nous avons inclus des définitions et des conseils ainsi que des informations sur la reconnaissance, le plan de formation, le parrainage/marrainage et sur la profession de gestionnaire de bénévoles.

A. Le soutien¹

Une personne bénévole a besoin de votre soutien pour bien s'intégrer. Elle a besoin de sentir qu'elle est la bienvenue dans votre organisme, que l'on tient à elle et que l'on tient compte de ses besoins. Si vous savez créer un environnement agréable et une communication ouverte, la personne devrait se sentir à l'aise d'exprimer ses bons coups et ses préoccupations. Vous augmentez ainsi vos chances qu'elle se sente appréciée, importante et que son désir de poursuivre le bénévolat chez vous s'accroît avec le temps.

Le but est de créer les conditions favorables au développement des personnes par l'établissement d'un milieu d'engagement sain, accueillant, stimulant et empreint de respect en cohérence avec les valeurs de l'organisme communautaire. Ces conditions favorisent le cheminement des personnes au sein de l'organisme. Elles donnent une plus grande importance à l'intégration par la transmission des savoirs, l'implication des personnes au sein de l'organisme et le soutien à la relève.

Vous pouvez visionner la capsule vidéo de **Claudette St-Onge** qui illustre l'importance du soutien d'une gestionnaire de bénévoles.



B. La rétention²

Une fois que vos bénévoles sont en action chez vous, il est normal que vous souhaitiez qu'ils restent. Les avantages du bénévolat doivent donc l'emporter sur les coûts (sociaux ou financiers). Un sondage ou une rencontre avec les bénévoles peuvent vous aider à identifier les raisons pour lesquelles les personnes continuent à contribuer et de vérifier jusqu'à quel point elles sont satisfaites de l'expérience qu'elles vivent. La rétention des bénévoles devient plus facile lorsque la tâche exécutée est bénéfique à la fois pour l'organisme et pour la personne bénévole.

1. Inspiré de : Initiative canadienne sur le bénévolat, *Perspectives bénévoles : vers un environnement accessible et intégrateur*, 2001. <http://benevoles.ca/files/AccessFrench.pdf>

2. Inspiré de : Réseau local de Terre-Neuve et Labrador et Community Services Council Newfoundland and Labrador, *Croître de l'intérieur : Pratiques internes pour développer votre programme de bénévolat. Manuel organisationnel d'auto-évaluation*, décembre 2004. www.envision.ca/cvi/docs/SelfAssessmentFrench.pdf et Evergreen, *Ensemble pour l'environnement : Un guide sur la gestion des bénévoles, chapitre 3 : Fidéliser et soutenir les bénévoles*, 2004. www.evergreen.ca

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Si vous souhaitez que vos bénévoles demeurent :

- Soulignez régulièrement et de différentes façons leur contribution. Voir la liste des moyens de reconnaissance, **page 255**
- Établissez un lien entre la tâche que le bénévole a à faire et la mission que vous poursuivez, vos activités et vos projets.
- Bâissez une fierté à œuvrer pour la cause.
- Aidez-les à développer des relations interpersonnelles, à acquérir de l'expérience et à développer de nouvelles compétences.
- Créez un sentiment d'appartenance.
- Faites en sorte que les bénévoles se sentent appréciés et respectés.
- Laissez-leur la latitude pour choisir leurs tâches.
- Ayez des attentes réalistes.
- Stimulez les initiatives menées par des bénévoles.

Vous pourriez aussi vous demander si les personnes bénévoles ont le sentiment :

- Qu'elles ont la capacité d'exécuter les tâches qu'on leur demande d'accomplir.
- Que les activités sont bien gérées.
- De satisfaction vis-à-vis l'expérience acquise au cours de leur implication.
- Qu'elles contribuent à l'amélioration du bien-être des gens.
- D'apporter une contribution à la communauté.
- Que leur implication contribue à leur épanouissement personnel.
- Qu'elles exploitent leurs talents.
- Qu'elles développent des habiletés nouvelles.
- De satisfaction vis-à-vis des interactions qu'elles entretiennent avec les autres personnes au sein de votre organisme.
- Que leurs efforts sont appréciés.
- Qu'elles peuvent assister à des activités spéciales, participer à des comités, etc.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

C. La reconnaissance

Lorsqu'on décide d'œuvrer dans le communautaire, il semble que l'adhésion à des valeurs humaines et la possibilité de faire une différence dans la vie des gens soient des facteurs de motivation pour les personnes. Pour voir des témoignages, visionnez le **Vox Pop**.



La meilleure forme de reconnaissance est personnalisée et le meilleur moyen de le faire est de relier cette reconnaissance aux raisons qui amènent une personne à donner de son temps. La reconnaissance consiste à démontrer à la personne, en parole et avec des gestes concrets, votre satisfaction face à ses réalisations et à ses pratiques de travail.

Voici une liste de moyens de reconnaissance :

- Dites MERCI, dites MERCI et dites MERCI!
.....
- Démontrez de l'intérêt à ce qu'ils font. Prenez le temps de vous asseoir pour parler avec eux.
.....
- Téléphonnez-leur pour les remercier personnellement.
.....
- Faites des retours sur l'activité et sur le travail du bénévole.
.....
- Donnez des responsabilités supplémentaires, comme celle de former d'autres bénévoles.
.....
- Proposez-leur de la formation.
.....
- Invitez-les à venir témoigner dans des séances à l'extérieur de votre organisme.
.....
- Offrez-leur la possibilité de participer à des événements/fêtes organisés par l'organisme.
Ex. : Gala, fête style 5 à 7, colloque, petit déjeuner thématique, spectacle, conférence, événement à l'extérieur de la région, etc.
.....
- Soulignez leur contribution par des lettres / attestations / mentions
Ex. : Lettre de remerciements, plaque d'appréciation, objet qui représente la personnalité ou le rôle que le bénévole joue, mention du bénévole « s'étant le plus illustré », ajout de leur nom sur le site web ou dans un bulletin d'information, identification du nom sur un objet qui sera affiché (au mur, sur une toile, à la porte d'une salle), lettre d'attestation des heures de bénévolat, mot de remerciement dans le journal, etc.
.....
- Offrez-leur quelques cadeaux en guise d'appréciation
Ex. : Billets de spectacle, carte-prépayée, coupons de réduction, bons d'achat, bourse, prime, fonds d'étude, objet que le bénévole aime ou qu'il a fait (ex. : centre de table, une plante, un élément décoratif), visite des coulisses d'un spectacle ou autre organisation, etc.
.....
- Bref, soyez généreux (en temps et en moyen) et disponible!

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

N'oubliez pas...

- Ayez des petites attentions pour vos bénévoles (rafraichissements, nourriture, etc.)
- Surtout, respectez les horaires des bénévoles.
- Offrez-leur la possibilité d'atteindre leur objectif en fonction de ce qui les a motivés à faire du bénévolat.
- Sollicitez la participation de bénévoles pour planifier et organiser l'évènement choisi.
- Restez en contact constant avec vos bénévoles. Vous pouvez le faire via le bulletin de votre organisme, le site web ou un appel téléphonique, etc.
- Le respect sincère des différences est une importante forme de reconnaissance.
- Vous pouvez aussi poser des petits gestes simples comme les aider à faire leur curriculum vitae, remplir une demande d'emploi, etc.
- Essayez de savoir comment la personne bénévole se sent face à l'idée de recevoir un hommage publiquement. Il se peut que certaines ne soient pas à l'aise avec ce genre de cérémonie.
- Parlez partout de vos bénévoles.
- Respectez toujours la décision d'un bénévole qui ne souhaite pas avoir plus de responsabilités.

D. La réalisation d'un plan de formation pour vos bénévoles

Si vous souhaitez concevoir un plan de formation pour vos bénévoles, favorisant ainsi leur rétention, vous pouvez vous inspirer de celui des travailleurs et travailleuses que vous trouverez aux pages **158 - 160**, en l'adaptant à votre réalité.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

E. Le parrainage/ marrainage

Le propre du parrainage est de faciliter l'intégration, par le jumelage, d'une personne moins expérimentée à une personne d'expérience qui répond à ses questions, l'initie à la culture de l'organisme et lui explique concrètement les différentes tâches. Le parrain ou la marraine peut aussi l'accompagner à travers l'acquisition de compétences précises liées aux savoirs, au savoir-faire et au savoir-être.

Parrain et marraine sont des personnes d'expérience qui ont le goût de transmettre leurs acquis à d'autres personnes. Elles sont motivées, disponibles et disposées à transmettre des connaissances et des compétences afin de soutenir la personne qu'elles accompagnent dans la réalisation d'activités ou de projets. Leurs actions ont un effet positif sur la satisfaction et la motivation des personnes à s'engager à long terme dans votre organisme.

N'oubliez pas, le parrain ou la marraine doit...

- Établir une relation privilégiée avec la nouvelle personne.
- Installer une relation de confiance.
- Être disponible et disposé à accueillir.
- Soutenir la personne.
- Avoir des échanges honnêtes et une ouverture d'esprit.
- Établir une relation de partage et d'apprentissage dans laquelle une personne d'expérience investit ses acquis, son expertise et sa vision afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences et/ou des habiletés à acquérir.
- Fournir des rétroactions de manière constructive et régulière. Utilisez des formules du genre :
 - « J'ai quelques idées qui pourraient être utiles... »
 - « J'aime la façon dont vous... »
 - « Avez-vous déjà pensé à... ? »
 - « Est-ce que je peux vous montrer comment je procède ? »
- Bien connaître le fonctionnement de l'organisme et les personnes qui y œuvrent. Elles peuvent devenir des ressources et être en mesure d'apporter leur aide.
- Orienter et seconder la nouvelle recrue.
- Être respectueux de la différence et ne pas porter de jugement.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

F. La profession de gestionnaire de bénévoles¹

Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles se retrouvent dans plusieurs secteurs d'activités. Les responsabilités et les tâches se rapportent (selon le cas) à la mise en œuvre des processus de sélection, de gestion, d'accueil, de communication et d'animation assurant ainsi l'intégration des bénévoles dans l'ensemble des activités de l'organisation. Cette personne agit comme un « pivot » entre l'organisme et les bénévoles. Il s'agit donc d'une fonction de « rapprochement » entre les bénévoles, la direction de l'organisation, l'équipe de travail et, parfois même, les membres du conseil d'administration.

Les personnes qui agissent comme gestionnaires de bénévoles doivent faire preuve de vigilance dans l'accomplissement de leur travail, particulièrement dans les relations qu'elles ont avec les bénévoles. Il faut que ces personnes soient capables de bien cerner ce qui anime les bénévoles et ce qui les caractérise. La personne gestionnaire de bénévoles doit être en mesure de dire si la candidature d'une personne correspond ou non aux besoins de l'organisation et de signaler le fait que son action n'est pas conforme à l'entente établie et, si le cas l'exige, de mettre fin à l'engagement.

Tout cela, bien entendu, doit s'appuyer sur un processus clair de gestion des ressources bénévoles. Il est important de faire une rétroaction fréquente et d'avoir des évaluations qui soient faites au bon moment et de la bonne manière (avec tact, respect et selon les procédures établies). Bien que les bénévoles ont leur part de responsabilité dans l'exercice de leur action, les gestionnaires de bénévoles doivent s'assurer de tout mettre en œuvre pour leur permettre de vivre une expérience satisfaisante. Une personne heureuse et une expérience enrichissante auront des retombées favorables au sein de l'organisation. Les bénévoles seront davantage portés à donner le meilleur d'eux-mêmes et deviendront ainsi de très bons porte-parole de votre organisme. Dans votre processus de recrutement, tenez compte du fait que vos bénévoles doivent vivre des expériences satisfaisantes pour s'accomplir.

Pour effectuer les diverses tâches rattachées à la profession de gestionnaire de bénévoles, certaines conditions doivent être réunies. En mettant ces conditions en place, vous pourrez atteindre vos objectifs. La personne qui assume la fonction de gestionnaire doit avoir minimalement un bureau où elle peut rencontrer les bénévoles et effectuer des tâches administratives. Vous pouvez aussi prévoir, pour les bénévoles, un endroit où il est possible de se rencontrer et de laisser leurs effets personnels (des casiers privés; une salle commune ou une bibliothèque).

Pour connaître les tâches et fonctions ainsi que les exigences reliées au poste de gestionnaire de bénévoles, voir le document cité en note de pas de page. Vous pouvez aussi visionner la capsule vidéo de **Claudette St-Onge**.



.....
1. Adaptation libre de : Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles, Réseau de l'action bénévole du Québec, Mai 2010. www.rabq.ca

SECTION 3**LA RELÈVE DES BÉNÉVOLES AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Faire partie du conseil d'administration d'un organisme communautaire est une des activités bénévoles importantes. Il apparaît dans les récentes études¹, que le cheminement menant au C.A. est diversifié et que la principale source de motivation est la cause défendue par l'organisme. Les autres motivations sont la volonté de mettre à profit son leadership, le désir d'apprendre, de faire valoir son point de vue et de représenter les membres.

Les personnes désignées par les membres en assemblée générale annuelle pour faire partie du conseil d'administration ont des obligations légales et des obligations vis-à-vis les membres et l'organisme². Un soin particulier doit être apporté au recrutement, à la formation des membres du C.A., à leur soutien et à l'évaluation pour que les responsabilités soient bien acquittées. Des connaissances, des compétences et des expériences particulières sont nécessaires pour administrer. Une bonne planification de la relève au C.A. vous sera donc utile.

Il n'existe pas de «bonne» façon d'assurer la relève de son conseil d'administration. Cependant, il existe un certain nombre de principes, de pratiques et d'outils qui peuvent être adaptés aux besoins des organismes communautaires de tous horizons. Dans cette section, nous avons inclus des éléments supplémentaires afin de vous aider à la planification de votre relève au C.A., au recrutement et à l'accueil des membres. Un modèle de plan de travail pouvant servir de référence complète le portrait.

Pour approfondir l'information de cette section et vous aider dans la planification de la relève des bénévoles au sein de votre C.A., nous vous invitons à consulter la **section 2** « Se mettre en action une étape à la fois ».



1. Statistique Canada, Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*, 2007.

2. Pour en savoir plus sur les rôles et les responsabilités des membres du conseil d'administration, nous vous invitons à consulter la *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique* réalisée par le CSMO-ÉSAC avec le Centre de formation populaire, le Centre St-Pierre et Relais-femmes. www.csmoesac.qc.ca

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

POUR FAIRE LE PORTRAIT DE LA SITUATION

La planification de la relève pour le conseil d'administration répond aux mêmes exigences que la planification de la relève des travailleurs, travailleuses et des bénévoles. Elle a la particularité de relever généralement du conseil d'administration lui-même ou d'un comité de recrutement ou de sélection avec la collaboration de la direction, coordination et de l'équipe de travail. La principale responsabilité du comité de recrutement est d'identifier des personnes potentiellement intéressées à poser leur candidature et de les recevoir.

Les principaux objectifs de la planification de la relève sont :

-
- de combler des vacances (postes vacants) au sein du conseil d'administration;
-
- d'assurer le renouvellement des membres;
-
- d'avoir des candidats et candidates qui représentent bien l'organisme, ses valeurs et possèdent des qualités et des compétences diversifiées.
-

Trois actions préalables :

1. L'examen des règlements généraux.
2. Le portrait des membres et des postes à combler au conseil d'administration.
3. L'état de situation de votre organisme et l'inventaire des savoirs.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

1. L'examen des règlements généraux

Tout d'abord, il est indiqué de faire l'examen des règlements généraux de l'organisme. Ils définissent les éléments suivants :

- la procédure de mise en candidature ;
- les conditions d'éligibilité ;
- les exigences de représentation des parties prenantes ;
- le nombre de sièges au conseil d'administration ;
- la durée du mandat des administrateurs et administratrices ;
- la description des rôles et des responsabilités du conseil d'administration et de ses membres ;
- la possibilité de renouvellement des mandats ou le nombre maximum de mandats ;
- le comité de direction (exécutif) et autres comités.

2. Le portrait des membres et des postes à combler au conseil d'administration

Après avoir examiné les règlements généraux vient la connaissance par les membres du conseil d'administration des postes qui devront bientôt être pourvus. En demandant à l'avance aux membres de faire connaître leur intention, il est plus facile de planifier la relève et de se préparer adéquatement.

Un outil simple comme celui que nous vous présentons à l' **annexe X** , permet d'avoir le portrait du conseil d'administration et de voir les postes qui devront être comblés.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

3. L'état de situation de votre organisme et l'inventaire des savoirs

Pour faciliter le processus de recrutement de membres au C.A., il est bon d'avoir une idée précise des connaissances, des compétences et des expériences recherchées. Il faut aussi tenir compte des forces présentes au sein de votre conseil d'administration. De plus, il est important de connaître les exigences et les tâches devant être accomplies par les membres du C.A. pour la prochaine année ou la durée des mandats des administrateurs et administratrices.

A. Quelle est la situation de votre organisme et que recherchez-vous ?

Les connaissances et les habiletés recherchées chez les membres du conseil d'administration dépendent étroitement de la nature de l'organisme et de son évolution. La composition du C.A. est à l'image de la situation actuelle de l'organisme et de ses orientations futures (naissance, en pleine croissance, en consolidation, en expansion, en redressement, en décroissance).

NOTRE ORGANISME COMMUNAUTAIRE EST :

- Naissant
- En croissance
- En consolidation
- En expansion
- En redressement
- En décroissance
- En fin de vie (dissolution)

PRIORITAIREMENT, NOUS RECHERCHONS UNE PERSONNE POUR :

- Doter l'organisme d'une structure solide
- Mener à bien un processus de planification stratégique ou autre démarche
- Redresser les finances de l'organisme
- Représenter notre organisme dans des lieux stratégiques
- Diversifier nos sources de financements
- Créer et réviser des documents officiels et des politiques
- Assurer une bonne représentation des diverses composantes de l'organisme et sa communauté
- Redynamiser la vie associative
- Développer le réseau de l'organisme
- Assurer une meilleure visibilité

AUTRES ASPECTS

-
-
-

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

B. De quels savoirs disposez-vous et lesquels sont à acquérir avec l'arrivée d'une nouvelle personne au conseil d'administration ?

Plusieurs savoirs sont à l'œuvre au sein d'un conseil d'administration et pour avoir une constitution solide, il doit compter des membres ayant des savoirs communs et complémentaires pour bien administrer les affaires de l'organisme communautaire dans le respect de sa mission, de ses valeurs et de ses orientations. Considérez-vous que les savoirs suivants sont ACQUIS ou À ACQUÉRIR au sein de votre C.A. :

SAVOIR	ACQUIS	À ACQUÉRIR
<input type="checkbox"/> Connaissance du milieu communautaire		
<input type="checkbox"/> Connaissance du domaine dans lequel intervient l'organisme		
<input type="checkbox"/> Connaissance des autres milieux avec lesquels intervient l'organisme (santé et services sociaux, éducation, etc.)		
<input type="checkbox"/> Connaissance dans le domaine financier, juridique, des ressources humaines, de la gestion de projet etc.		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
SAVOIR-FAIRE		
<input type="checkbox"/> Communication (poser des questions, dire ses opinions, débattre, etc.)		
<input type="checkbox"/> Maîtrise du français ou d'une autre langue		
<input type="checkbox"/> Planification et organisation		
<input type="checkbox"/> Gestion financière et des ressources humaines		
<input type="checkbox"/> Esprit d'analyse et de synthèse		
<input type="checkbox"/> Travail en équipe		
<input type="checkbox"/> Résolution de problèmes et de conflits		
<input type="checkbox"/> Disponibilité pour les réunions et les comités de travail		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
SAVOIR-ÊTRE		
<input type="checkbox"/> Intérêt pour la cause		
<input type="checkbox"/> Persévérance		
<input type="checkbox"/> Sens de l'éthique		
<input type="checkbox"/> Sens des responsabilités		
<input type="checkbox"/> Écoute		
<input type="checkbox"/> Sens de l'humour		
<input type="checkbox"/> Créativité		
<input type="checkbox"/> Respect		
<input type="checkbox"/> Honnêteté et intégrité		
<input type="checkbox"/> Ouverture à la différence		
<input type="checkbox"/> Ouverture au changement		
<input type="checkbox"/> Entraide et collaboration		
<input type="checkbox"/> Souplesse		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		

Une fois que vous avez examiné vos règlements généraux, fait l'inventaire des savoirs ainsi que dresser l'état de situation de votre organisme, vous avez maintenant un meilleur aperçu de la personne recherchée. De plus, si vous avez une liste de membres potentiels, vous pourrez rapidement y référer. Par contre, faire le profil de la personne recherchée n'est qu'une partie de votre recrutement. Il faut aussi vous interroger sur son mandat, ses responsabilités et vos attentes.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

AVANT VOTRE RECRUTEMENT, AYEZ EN MÉMOIRE :

A. Le mandat du C.A.

Le mandat du C.A. est défini par la loi¹, les règlements généraux et le mode de gestion². Le rôle et les responsabilités des administrateurs et administratrices sont également déterminés par l'approche de gouvernance et les attentes à l'endroit des personnes. Les compétences et les qualités détenues par les personnes influenceront également la répartition des responsabilités entre le conseil d'administration, la direction, la coordination et l'équipe de travail.

B. Les responsabilités

Les responsabilités et les obligations du C.A. sont d'abord définies dans les règlements généraux de l'organisme. D'autres documents peuvent également préciser l'étendue des tâches devant être accomplies par les membres. Il est important de référer à ces documents pour le processus de recrutement.

Les responsabilités suivantes sont couramment confiées au conseil d'administration:

- ✓ Assure le respect de la mission de l'organisme communautaire;
- ✓ Est responsable de la pérennité (vision), des stratégies et des plans de fonctionnement qui permettent d'atteindre les objectifs;
- ✓ Forme des comités de travail au besoin;
- ✓ Est responsable des actifs, de l'affectation des ressources et s'assure de la réalisation des programmes et des autres activités de l'organisme;
- ✓ Voit à la mise en œuvre de systèmes appropriés de gestion;
- ✓ Effectue un suivi de la performance financière de l'organisme, ses budgets, ses placements et les systèmes de tenue de livres;
- ✓ S'assure que les déclarations et les remises soient faites aux gouvernements;
- ✓ Veille au respect des règles concernant la perception des impôts et le contingent des versements annuels, s'il y a lieu;
- ✓ Procède à l'embauche, la formation, l'encadrement, la rémunération et la relève de la direction générale, la coordination et les membres de l'équipe de travail;

1. Boîte à outils sur la gouvernance démocratique, CSMO-ÉSAC www.csmoesac.qc.ca

2. Pour les rôles et responsabilités du C.A. selon le mode de gestion, voir p.189-197 fiche 2 de la Boîte à outils sur la gouvernance démocratique, CSMO-ÉSAC www.csmoesac.qc.ca

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- ✓ Voit à ce que la répartition des responsabilités et des pouvoirs entre les instances et les personnes soit claire;
- ✓ Préserve les valeurs, l'éthique, la réputation et l'intégrité de l'organisme;
- ✓ Surveille la gestion des dons, les levées de fonds et le respect de la finalité des dons;
- ✓ Voit à doter l'organisme des principales politiques et procédures nécessaires à son bon fonctionnement comme le code d'éthique et les politiques concernant les conflits d'intérêts, les conditions de travail, etc.;
- ✓ Voit à ce qu'il y ait une bonne communication avec les membres et les parties prenantes (donateurs, gouvernements, organismes partenaires, collectivités) et que la reddition de comptes soit faite.

Une attention particulière doit être portée au partage des responsabilités entre le conseil et la personne responsable de la gestion¹ (direction et coordination) ainsi que le degré d'intervention du C.A. dans le fonctionnement de l'organisme. Une part importante des difficultés rencontrées et des conflits relèvent des imprécisions et du chevauchement des responsabilités des uns et des autres.

C. Les attentes

Pour que les membres du conseil d'administration puissent jouer un rôle actif dans le fonctionnement de l'organisme, il est essentiel de préciser et de mentionner explicitement vos attentes. Quelles sont les attentes vis-à-vis des membres du C.A. en ce qui concerne :

- la présence et la participation aux réunions;
- la préparation des réunions;
- la communication entre les réunions;
- la participation à titre de membre d'un comité;
- la contribution de chacune des personnes en terme de compétences et de connaissances;
- le respect des règles et les obligations légales;
- la participation à des séances d'orientation, de formation et de planification stratégique;
- la présence à des événements;
- la disponibilité pour les réunions et les appels téléphoniques non planifiés;
- la présidence et la prise de notes des réunions;
- le leadership en matière de gouvernance et de reddition de comptes;

.....
1. Pour les rôles et responsabilités du C.A. selon le mode de gestion, voir p. 294-319 fiche 3 La direction/coordination, de la *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*, CSMO-ÉSAC www.csmoesac.qc.ca

LES PREMIÈRES ÉTAPES DU RECRUTEMENT ET DE L'ACCUEIL

A. Où peut-on trouver les meilleures candidatures ?

Nous avons pu voir dans les pages précédentes que le recrutement exige du temps, de la réflexion, de l'imagination et de la planification. Une fois les besoins, les exigences et l'ensemble des qualités nécessaires identifiées, il s'agit de se poser la question des sources de recrutement. Les principales, pour les administrateurs et administratrices, sont les suivantes :

- ✓ **Membres et bénévoles** : avant d'être membre du C.A., les personnes ont été touchées elles-mêmes par la problématique, elles sont membres et bénévoles de l'organisme depuis un certain temps.
- ✓ **Entourage de l'organisme** : les membres du C.A. ont été majoritairement sollicités par d'autres personnes connaissant bien l'organisme (membres, travailleurs et travailleuses, bénévoles et membres du C.A.). Très souvent, ces personnes évoluent déjà dans l'environnement de l'organisme.
- ✓ **Références de d'autres organisations** : des organismes peuvent référer des personnes souhaitant devenir administratrices, notamment l'Association du jeune Barreau www.ajbm.qc.ca, les bénévoles d'affaires www.benevolesdaffaires.org et le Centre d'action bénévole de Montréal (CABM) <http://cabm.net>

Pour promouvoir le bénévolat et recruter des bénévoles, notamment au sein du conseil d'administration, consultez le site Internet de : *Oasis Centre des femmes* et *Entre Parents de Montréal-Nord*.



B. Le premier contact

Les personnes ayant manifesté de l'intérêt à siéger sur votre C.A. par le passé sont conviées à poser leur candidature et vous en avez sollicité d'autres. Vos démarches ont été fructueuses et maintenant, vous vous apprêtez à rencontrer les personnes intéressées. La prise de contact a lieu sous forme de rencontres informelles où seront exprimés les intérêts, les motivations et les objectifs de la personne en lien avec les besoins de l'organisme.

Lors du premier contact, ayez en tête :

- Toutes les informations contenues dans vos règlements généraux ;
- Le portrait de votre conseil d'administration et des postes à combler ;
- Les connaissances, les compétences et les expériences recherchées chez les futurs membres du C.A. ;
- Ce que les membres du C.A. – présents et à venir – ont comme responsabilités et tâches ainsi que les attentes de l'organisme à leur endroit.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

N'oubliez pas...

- Cherchez des personnes qui apportent un complément à la direction et aux autres membres ou avec des compétences dans un nouveau domaine d'expertise pour votre organisme.
- Attirez des membres en valorisant leurs habiletés.
- Donnez une information juste sur les exigences reliées au poste et sur les besoins de votre organisme.
- Parlez positivement de votre organisme sans dresser un portrait trop parfait de la santé de votre groupe. S'il se présente des situations problématiques, identifiez clairement la cause et apportez des solutions afin d'y remédier. Soyez réaliste.
- Prenez le temps de bien expliquer le rôle que la nouvelle personne va devoir jouer comme administratrice.

C. Le recrutement

Des rencontres avec les membres du conseil d'administration ou le comité de sélection peuvent suivre le premier contact selon les procédures de mise en candidature prévues aux règlements généraux. Le membre éventuel a peut-être été invité à assister à une réunion du conseil à titre d'observateur. Finalement, la candidature est retenue et sera soumise à l'assemblée générale annuelle de l'organisme. Par la suite, il est temps d'accueillir la personne.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

L'ACCUEIL

A. Présentez votre organisme et son conseil d'administration

Votre organisme et son C.A. doivent s'assurer de bien accueillir la nouvelle recrue et faire en sorte que son engagement se déroule bien. Ce n'est pas parce que la personne possède toutes les qualités requises qu'elle s'adaptera comme par magie.

Prévoyez du temps pour que les personnes recrutées puissent se familiariser avec l'organisme et bien comprendre les attentes dans le cadre de leurs fonctions au conseil. Rien ne doit être tenu pour acquis et ce, même si les personnes possèdent déjà de l'expérience en tant qu'administratrices.

De la constitution légale en passant par l'histoire du mouvement communautaire, de votre organisme et la reddition de comptes, rien ne doit être négligé pour assurer le bon fonctionnement du conseil d'administration.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Vous devez fournir aux administrateurs et administratrices les documents nécessaires à une bonne compréhension de l'organisme et de son fonctionnement. Les principales informations à transmettre sont les suivantes¹ :

- ✓ Cadre de référence auquel adhère l'organisme
- ✓ Copies des accords juridiques ou protocoles d'ententes
- ✓ Coordonnées des principales personnes-ressources (internes et externes)
- ✓ Description des principaux programmes et dossiers
- ✓ Énoncés de mission, de vision et de valeurs
- ✓ États financiers annuels des dernières années
- ✓ Guide des procédures et des politiques organisationnelles (ex. code d'éthique, politique de conditions de travail, politique des bénévoles etc.)
- ✓ Historique et portrait actuel de l'organisme
- ✓ Lettres patentes et règlements généraux
- ✓ Liste des acronymes
- ✓ Liste des comités de travail (comité de finance, comité de sélection, comité de direction, comité de relations de travail, etc.)
- ✓ Liste des travailleurs, travailleuses et des bénévoles de l'organisme
- ✓ Liste des membres du conseil d'administration avec leurs coordonnées
- ✓ Liste des subventions et des bailleurs de fonds
- ✓ Manuel sur la gouvernance du conseil d'administration
- ✓ Matériel promotionnel (dépliant, affiche, etc.)
- ✓ Organigramme
- ✓ Plan annuel et plan stratégique
- ✓ Procès-verbaux des assemblées générales annuelles tenues au cours des deux dernières années.
- ✓ Procès-verbaux des assemblées du conseil d'administration tenues au cours de la dernière année
- ✓ Rapport annuel
- ✓ Renseignements bancaires, règles applicables aux comptes et signataires
- ✓ Renseignements utiles pour les membres au C.A. (description de tâches, dates, lieux et durée des réunions prévues, participation à titre de membre d'un comité, remboursement des dépenses autorisées, assurance responsabilité civile des administrateurs, administratrices (s'il y a lieu), etc.)

.....
1. Le Centre d'action bénévole (CAB) des Seigneuries a réalisé un guide des bénévoles qui peut vous inspirer : <http://passionbenevole.ca/fileadmin/user/PDF/DOC%20EXCLUSIF/Guide%20du%20b%3%Agn%3%Agvole.pdf>

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

B. Proposez une formation et des lectures complémentaires

La formation et les lectures additionnelles complètent les renseignements donnés aux personnes. Pour mieux comprendre l'encadrement juridique des organismes à but non lucratif et les principes de la gouvernance démocratique, il existe plusieurs ouvrages. *Les cahiers des organisations démocratiques* et la *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique* www.csmoesac.qc.ca constituent une excellente base pour les administrateurs et administratrices d'organismes communautaires et un bon complément aux informations spécifiques issues de l'organisme. Des guides et des activités de formation, utiles pour le conseil d'administration et la gouvernance démocratique, sont offerts également par plusieurs regroupements d'organismes communautaires.¹

Si vous souhaitez offrir de la formation, elle doit répondre aux besoins de votre organisme et être en lien avec les mandats du conseil d'administration. À la lecture d'ouvrages de référence et à la participation à une activité de formation s'ajoutent d'autres formes d'apprentissage et de soutien comme le **parrainage ou le mentorat** par des personnes d'expérience.



1. À titre d'exemples: l'R des Centres de femmes avec sa *Trousse de formation sur la gestion féministe* <http://rcentres.qc.ca/publications/2002-gestion-feministe-trousse-de-formation-LR.pdf>, Regroupement des organismes communautaires de la Gaspésie et des Îles de la Madeleine (ROCGIM) avec son *Guide de navigation* <http://rocgim.org/> et le Regroupement des Maisons de jeunes www.rmjq.org/documentation.php

L'INTÉGRATION

Expliquez les réunions

Le bon fonctionnement d'un organisme communautaire exige que l'on apporte une attention particulière aux réunions. Le C.A. se réunit plusieurs fois par an et est informé des éléments qui surviennent dans la vie de l'organisme. Du même coup, il est appelé à prendre des décisions. Les réunions sont donc capitales. C'est pourquoi vous devez bien expliquer le but, la structure, les procédures, la durée, le déroulement, l'ordre du jour ainsi que le procès-verbal et donner un aperçu du travail à réaliser.

a) But

Le but d'une réunion est de partager un même niveau de connaissance sur un sujet, de débattre et de prendre des décisions collectivement. Outre cette finalité, les réunions offrent un lieu¹ :

1. De communication : partage, mise en commun d'informations, de connaissances, d'idées, de sentiments, de projets...
2. D'apprentissage : formation dans et par l'action, connaissance de soi et des autres, ouverture sur le milieu
3. De croissance personnelle et de réalisation de soi : développement de ses aptitudes et habiletés, évolution à travers différentes expériences
4. D'organisation : partage des responsabilités
5. D'action : mise en commun des ressources, de l'énergie et de la volonté d'agir de chacun
6. De prise de décision : prise en charge des besoins et des problèmes
7. De célébration : victoires, événements sociaux

Les membres d'un conseil d'administration participent à divers types de réunions au cours de leur mandat, notamment :

- Les assemblées générales annuelle et extraordinaire qui permettent de faire un survol du progrès accompli au cours de l'année, de tracer une orientation pour les années à venir, d'élire de nouveaux membres ou titulaires de fonctions et de disposer de questions particulières.
- Les réunions extraordinaires, tenues entre les réunions régulières, lorsque des décisions urgentes doivent être prises.
- Les réunions de comités, régulières ou extraordinaires, portant sur des questions particulières, propres au mandat du comité.
- Les retraites d'une journée ou d'un week-end, propices aux échanges plus approfondis entre les membres sur les orientations et l'avenir de l'organisation.

1. Inspiré de : MARCOTTE, François. *L'action communautaire : ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1986.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

b) Structure et procédures

Les réunions les plus réussies suivent une progression logique, tiennent les membres en éveil, encouragent leur participation, fournissent une mine de renseignements, génèrent une gamme d'idées et donnent aux membres le sentiment de s'être livrés à un exercice profitable. Les réunions peuvent varier d'un conseil à l'autre. Certaines, plutôt officielles, suivent des procédures d'assemblées délibérantes bien définies comme le Code Morin alors que d'autres s'apparentent à des séances de travail et sont beaucoup moins officielles.

Le Code Morin est un guide de tenue de réunions qui fixe des règles et des procédures communes pour la délibération et la prise de décision. Le Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MEPACQ) et la Table des fédérations et organismes nationaux en éducation populaire autonome ont réalisé des outils en éducation populaire autonome, notamment pour aider à l'organisation des assemblées générales et à se démêler avec les procédures des assemblées délibérantes www.100detours.org

Les réunions peuvent avoir lieu dans une salle de conférence ou dans des endroits plus conviviaux comme à la résidence d'un membre ou dans un restaurant. Elles peuvent aussi se dérouler par téléconférence ou vidéoconférence.

c) Durée

Il n'y a pas un standard pour la durée d'une rencontre. Par contre, soyez conscient qu'après trois heures de rencontre, la fatigue commence à se ressentir, surtout pour ce type de réunion où l'attention doit être soutenue. Informez-vous des obligations familiales de chacune des personnes. Ayez une certaine souplesse. Vous pouvez aussi maximiser le temps en explorant d'autres avenues :

- Certains points peuvent-ils être résumés sur une feuille en annexe à l'ordre du jour ?
- Certaines informations peuvent-elles être envoyées au même moment que l'ordre du jour afin que chaque membre du C.A. puisse réfléchir avant de prendre une décision ?
- Certains points peuvent-ils être reportés ? Quels sont ceux qui sont essentiels ?

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

d) Déroulement

Les réunions du conseil d'administration peuvent être ardues. Sachez créer une ambiance décontractée et ayez du plaisir. Prévoyez du café et des collations, offrez le repas et des moments plus conviviaux. Par exemple, avant la rencontre, faites un point « comment ça va ? ». À même un tour de table, demandez aux personnes présentes comment elles se sentent, ce qu'elles vivent, leurs émotions du moment, leur degré de fatigue, etc. Non seulement ces informations vous permettent de comprendre certaines attitudes ou certains comportements, mais elles agissent aussi comme « baromètre » sur la capacité d'attention et de concentration des membres. Le point « comment ça va ? » permet une bonne transition entre ce qui a été vécu dans la journée et votre réunion.

Pendant la rencontre, soyez vigilant afin de voir les signes de fatigue. Il faut peut-être faire la pause plus rapidement ou ne pas en faire du tout afin de terminer la rencontre plus tôt. Respectez le temps établi. C'est aussi une question de respect envers les personnes qui assistent à la réunion. Dès que vous croyez que vous allez dépasser de quelques minutes la fin de votre rencontre, demandez tout de suite aux membres s'il est possible de prolonger de 10 à 15 minutes. Si cela n'est pas possible, songez à reporter certains points ou faites parvenir aux membres les détails de certains sujets, principalement pour les points d'informations, dans les jours qui suivront.

e) Ordre du jour

Comme nous l'avons déjà mentionné, une bonne intégration passe par l'explication point par point d'un ordre du jour. Les principaux points figurant dans un ordre du jour (avec des variantes) sont les suivants :

- La date de la réunion, le lieu et l'heure de début.
- Un point lecture et adoption de l'ordre du jour.
- Un point lecture et adoption du procès-verbal de la réunion précédente. (une copie du procès-verbal de la réunion précédente est annexée à l'ordre du jour)
- Il peut s'agir de point de suivi :
 - a. Du rapport de la présidence ;
 - b. Du rapport financier ou d'un état de situation actuel des finances ;
 - c. Du rapport de la direction ;
 - d. Des rapports des comités ;
 - e. Des dossiers et des questions d'intérêt pour l'organisme (ex. : activités, représentations, appuis politiques, etc.) ;
- Un point varia. Ce point peut être complété par les membres en début de réunion au moment de la lecture et des modifications à l'ordre du jour OU demeurer ouvert. Le point VARIA n'est pas un point de prise de décision.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

L'ordre du jour doit être distribué aux membres du conseil suffisamment à l'avance pour que les personnes puissent en prendre connaissance et y apporter des éclaircissements s'il y a lieu. Il est important qu'avant la tenue de la réunion, les membres aient lu et compris l'ordre du jour ainsi que la documentation qui l'accompagne. Afin de maximiser la compréhension de l'ordre du jour et ainsi faciliter le déroulement de la rencontre, nous vous suggérons d'y ajouter la durée, l'objectif et le nom de la personne responsable pour chacun des points. Voir exemple d'ordre du jour à l'**annexe XI**.



Pendant le déroulement des premières rencontres du C.A. :

- Assurez-vous que les membres comprennent bien tous les points et leurs objectifs.
- Assurez-vous qu'il y est une bonne participation.
- Ne vous surprenez pas si les gens ne connaissent pas nécessairement l'historique de certains points. Dans ce cas, il est préférable de faire une brève rétroaction et d'amener certains éléments facilitant la compréhension.
- Les nouvelles recrues seront peut-être intimidées. Vous pouvez faire des temps d'arrêt pendant la rencontre pour vérifier leur compréhension ou faire un suivi de la réunion peu de temps après celle-ci.

f) Procès-verbal

Afin de faciliter l'intégration des personnes dans leurs nouvelles fonctions, il est important de vous assurer qu'elles ont lu le procès-verbal et comprennent bien chacun des points. Il faut aussi expliquer ce qu'est un procès-verbal et ce qu'il doit contenir.

Le procès-verbal est le registre officiel des décisions prises par le conseil d'administration. Il est rédigé pour chacune des réunions et approuvé lors de la réunion suivante. Règle générale, un procès-verbal contient :

- La date de la réunion, les heures de l'ouverture et de la clôture.
- Le nom des personnes présentes et de celles qui sont absentes.
- Un résumé des discussions et des questions soulevées pour chacun des points.
- Le résultat de chacune des discussions, les décisions prises ou différées, y compris le résultat des votes.
- Toute absence en cours de réunion doit être notée.
- Chaque procès-verbal doit être certifié (signé) par la présidence ou le secrétariat de la corporation. (*Loi sur les compagnies*, article 107)

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Les procès-verbaux sont des outils précieux, car ils sont la mémoire des séances du conseil d'administration. Ils fournissent aux membres les déclarations, les décisions, les directives à suivre et les informent sur les activités, les projets de l'organisation et les enjeux. Malheureusement, les procès-verbaux sont souvent approuvés à la légère sans même avoir été lus par les membres. Une telle habitude n'est pas sans risque, car les procès-verbaux indiquent qui a voté pour quelle décision et quelles mesures le conseil s'est engagé à prendre. Un procès-verbal, en tant que registre officiel, sert de référence, des jours, des semaines, voire des années après la prise d'une décision. Par conséquent, on doit le considérer avec sérieux.

Un procès-verbal n'est pas un « roman ». Il n'est pas nécessaire de tout écrire. Allez à l'essentiel. Par contre, rappelez-vous qu'il faut y trouver assez d'éléments pour bien comprendre ce qui s'est passé, surtout si vous devez consulter le procès-verbal quelques années plus tard.

Petit truc...

Rédigez votre procès-verbal non pas pour vous-même ou pour les autres membres du conseil, mais écrivez-le plutôt comme s'il s'adressait à une tierce personne. Il faut que cette personne soit en mesure de comprendre ce qui a amené le conseil d'administration à prendre une décision.

Afin d'aider la personne responsable du secrétariat au sein du conseil d'administration à rédiger le procès-verbal et les personnes responsables à faire un suivi, vous pouvez :

- Fournir un modèle préétabli de procès-verbal voir l' **annexe XII** ;
- Superviser la rédaction des premiers procès-verbaux ;
- Vous assurer, au cours de la rencontre, que la prise de note se déroule bien ;
- Considérer des moyens pour alléger la tâche (ex. quelques points d'information sont déjà rédigés, vous réécrirez vous-même certains points que vous maîtrisez bien, vous prenez vous aussi des notes pendant la rencontre, etc.);
- Offrir de la formation.
- Faire preuve de souplesse et laisser place à l'apprentissage.



BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

g) Calendrier de l'année

Pour permettre aux membres d'avoir un bon portrait des activités d'un conseil d'administration et des moments importants dans une année, nous vous suggérons d'adopter un calendrier de travail. À titre d'exemple, nous vous proposons un calendrier de travail regroupant des tâches habituellement assumées par un conseil d'administration. Il ne reflète qu'une partie de ce que vous pouvez faire en une année, mais résume bien l'essentiel.

AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE
<ul style="list-style-type: none">→ Première réunion du C.A.→ Présentation des membres.→ Présentation du plan d'action annuel, priorisation des actions et adoption.→ Calendrier des réunions.→ État de la situation financière trimestriel.→ Évaluation du personnel.	<ul style="list-style-type: none">→ Survol de vos comités et ajout s'il y a lieu.→ Révision des mandats de vos comités.→ Perspectives de financement (campagne d'autofinancement ou projets à développer).→ Révision du contexte externe (s'il y a lieu). Y a-t-il des changements dans votre milieu ?→ Résultat de l'évaluation du personnel.	<ul style="list-style-type: none">→ Résolution pour une demande de subvention.→ Appuis à un partenaire pour une demande de projet.→ Réflexion sur la relève de vos bénévoles.→ Suivi du plan d'action annuel.→ Processus d'embauche (s'il y a lieu)
NOVEMBRE	DÉCEMBRE	JANVIER
<ul style="list-style-type: none">→ Révision de certaines politiques et procédures : politique d'embauche; code d'éthique; document d'accueil de vos bénévoles; etc.→ État de la situation financière trimestriel.→ Suivi des comités.	<ul style="list-style-type: none">→ Bilan mi-annuel de vos activités et des ressources.→ Élaboration de la programmation hiver-printemps. <p>* Congé des fêtes.</p>	<p>* Congé des fêtes.</p> <ul style="list-style-type: none">→ Ajustement de votre calendrier de rencontres.→ Bilan de vos représentations externes.→ Ajustements à la suite du bilan (s'il y a lieu).→ Demande de subvention.
FÉVRIER	MARS	AVRIL
<ul style="list-style-type: none">→ Reddition de comptes, bilan et évaluation pour les bailleurs de fonds.→ État de la situation financière trimestriel.→ Révision de la politique des conditions de travail.→ Suivi des comités. <p>* Semaine de relâche scolaire.</p>	<p>* Semaine de relâche scolaire.</p> <ul style="list-style-type: none">→ Survol des fins de mandat des membres du C.A.→ Révision des règlements généraux s'il y a lieu.→ Fin de l'année financière (pour plusieurs groupes)	<ul style="list-style-type: none">→ Bilan et perspectives de l'organisme à faire pour l'AGA.→ Examen des états financiers.→ Préparation des prévisions budgétaires.→ Révision de vos mécanismes d'évaluation du personnel.→ Conclusion de la révision des conditions de travail.
MAI	JUIN	JUILLET
<ul style="list-style-type: none">→ Préparation de l'AGA.→ Adoption des états financiers (pour l'année qui se termine au 31 mars).→ Adoption des prévisions budgétaires.→ État de la situation financière trimestriel.→ Recrutement de membres au C.A.→ Révision de vos contrats de travail.→ Approbation du rapport d'activités annuel.	<ul style="list-style-type: none">→ AGA→ Élection des membres du C.A.→ Choix des dirigeants et dirigeantes au C.A.→ Élaboration du plan d'action annuel.	<p>Repos bien mérité!!!</p>

SECTION 4**DES PRATIQUES INSPIRANTES
ET DES RÉFÉRENCES UTILES****Pratiques inspirées de la tournée 2010**

Nous vous présentons quelques pratiques qui nous ont marqués au moment de notre tournée 2010. Ces pratiques proviennent de différentes régions du Québec. Si vous vous reconnaissez dans l'une ou l'autre des histoires suivantes, dites-vous bien que vous avez retenu notre attention pendant cette tournée et que nous espérons que vous serez une source d'inspiration pour d'autres organismes. Nous vous les racontons, ici, sous forme d'histoire...

Pour apprendre l'anglais ?

Nous sommes un organisme anglophone. Depuis quelques années, nous constatons une baisse de participation au niveau de nos bénévoles. Nous ne savions plus quoi faire pour attirer des nouvelles personnes et surtout ouvrir à une population francophone, jusqu'ici absente de nos activités. Nous avons entamé une réflexion avec nos bénévoles et notre équipe de travail. Après discussion, nous avons réalisé que nos bénévoles actuels souhaitent améliorer leur français. C'est alors que nous avons pensé qu'il pouvait être profitable de jumeler les francophones et les anglophones dans le but d'améliorer des compétences linguistiques. Nous avons donc fait notre publicité de recrutement sous le thème : « Vous voulez améliorer votre anglais? » Cela nous a permis de mettre en tandem un francophone avec un anglophone et ainsi perfectionner l'anglais chez l'un et le français chez l'autre. Notre secteur bénévole se porte mieux maintenant.

Observer peut aider

Notre recrutement au conseil d'administration est devenu de plus en plus compliqué. Nous avons fait un sondage pour identifier les obstacles à l'implication dans notre organisme. L'une des principales raisons était que la tâche faisait très peur. Les gens ne connaissaient pas bien les rôles et responsabilités du C.A. Ils supposaient qu'ils n'avaient pas les compétences requises pour être administrateurs. Nous avons donc invité certaines personnes à venir observer, pendant l'année, plusieurs rencontres. Un retour sur la séance est fait avec les personnes afin d'éclaircir des points demeurés nébuleux. Bien souvent, à la fin de l'année, l'une des invitées se dit prête à assumer le rôle de membre au C.A.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Amener un ami

À nos assemblées des membres, rien ne va plus. Nous n'avons pas la participation nécessaire et nous pensons changer nos règlements généraux pour que le quorum soit « les membres présents ». Avant de faire les changements, nous avons entamé une réflexion avec nos membres pour constater que plusieurs personnes avaient des solutions très concrètes à ce problème. Aujourd'hui, à notre assemblée générale annuelle (AGA), notre bilan d'année est rempli de témoignages et nos bénévoles participent à sa présentation. De plus, nous donnons une carte « amène un ami à l'assemblée » à tous nos membres, bénévoles et membres de l'équipe de travail. Les gens qui se présentent à l'AGA ont la possibilité d'être accompagnés par quelqu'un qui n'est pas membre chez nous. Nous doublons presque la participation et nous nous faisons connaître du même coup. Il n'est plus nécessaire maintenant de changer nos règlements généraux puisque plusieurs personnes sont devenues membres à la suite de cette expérience.

Faire connaître les ressources du quartier

Nous avons un carnet contenant les ressources de notre quartier. Cependant, nous avons constaté que les organismes du territoire restaient méconnus de la population en générale. Il fallait donc faire quelque chose. Après entente avec la commission scolaire, la Table de concertation locale a alors entrepris une vaste tournée des écoles primaires et secondaires afin de présenter le carnet des ressources et discuter avec les élèves de ce qu'ils pouvaient faire bénévolement avec leurs parents. Nous avons même créé une mascotte lors de cette tournée des écoles. Aujourd'hui, les jeunes associent ce personnage à notre présentation et à l'implication dans des organismes de leur quartier.

Pour le cégep et l'université, nous avons fait parvenir le carnet des ressources au personnel enseignant, les invitant à y jeter un coup d'œil et en offrant la possibilité de venir le présenter en classe. Nous avons également fait parvenir cette invitation à d'autres disciplines que celles reliées aux sciences sociales. Nous avons approché les secteurs bureautique, informatique, infographie, comptabilité, etc. Après tout, les organismes communautaires ne cherchent pas seulement des intervenants et intervenantes! Nous avons créé des liens très étroits avec le milieu scolaire et notre recrutement est plus facile maintenant.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Une vidéo pour nous présenter ?

Décrire le dynamisme de notre organisme, faire connaître nos valeurs et expliquer le déroulement d'une journée à la relève n'étaient pas une mince tâche avant que l'on pense faire un vidéo. Dans celui-ci, on me voit d'abord expliquer la mission et l'historique, puis je décris nos valeurs et la façon d'intervenir auprès de la population que nous recevons. Par la suite, nous présentons une journée typique de notre quotidien en image. Non seulement cette vidéo sert à présenter notre organisme à une nouvelle personne, mais elle sert aussi de document de promotion. Même nos bailleurs de fonds voient maintenant l'ampleur du travail que nous réalisons en une seule journée.

Vive la télé communautaire !

Dans notre région, la télé communautaire est très populaire. Cependant, elle est très peu utilisée pour promouvoir les services de nos organismes. Nous avons donc invité les responsables de la télé communautaire à venir se présenter et à fournir leurs cotes d'écoute afin de conscientiser les groupes au potentiel de promotion et de recrutement. Par la suite, nous avons convenu d'une plage horaire et d'un calendrier pour que chaque organisme ait la possibilité de se présenter. Une fois les présentations diffusées, nous avons fait un sondage d'appréciation chez les organismes participants. Tous ont affirmé avoir eu des retombées de cette visibilité... On leur disait : « Je vous ai vu à la télé communautaire et je voudrais faire quelque chose dans votre organisme. »

Des super grands-mamans !

Un organisme communautaire formé de grands-mères africaines trouve refuge dans une école. En effet, la commission scolaire accepte de loger l'organisme créant ainsi des liens intéressants de coopération et ouvrant la porte à un rapprochement entre les jeunes et la culture africaine. Dès les premiers mois, les collaborations se multiplient : l'école a besoin de rideaux pour sa nouvelle bibliothèque, les grands-mamans offrent leur aide et du même coup montrent aux jeunes à faire de la couture; les grands-mamans proposent un atelier de contes africain sdonnant la possibilité aux jeunes de découvrir une nouvelle culture ; un système d'échange de service est mis en place avec des coupons donnant-donnant (ex. : gardiennage vs lavage de vitres). Les familles reçoivent l'aide dont elles ont besoin et les grands-mamans aussi.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Vous trouverez aussi d'autres pratiques inspirantes dans les pages précédentes :

Capsule vidéo de **Geneviève Nolin**



Amnistie Internationale



Déclic Loisir



Fédération des femmes du Québec

Santropol roulant



Animation-jeunesse du Haut-Saint-François



Table de concertation des Forums jeunes régionales du Québec



Fédération des communautés culturelles de l'Estrie

Place aux jeunes



Forum jeunesse de Montréal



Mouvement des 4-H du Québec



Apathy is Boring / L'Apathie, c'est plate!



Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) pour personnes handicapées

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Pour le conseil d'administration :

Une manière intéressante de promouvoir le bénévolat et de recruter des bénévoles, notamment au sein du conseil d'administration, est proposée par :

Oasis Centre des femmes sur son site Internet

www.oasisfemmes.org/impliquez-vous/benevolat.html#membre-ca

Entre Parents de Montréal-Nord

www.entrepaires.org/benevolat.html#conseil

Des exemples de moyens pour faciliter l'intégration des membres au C.A. sont proposés par le Regroupement des organismes communautaires de la Gaspésie et des Îles de la Madeleine¹ :

une rencontre d'intégration pour présenter l'histoire, la mission, les objectifs de l'organisme et l'ensemble des dossiers

une formation sur les rôles et les responsabilités des membres du C.A.

un «point d'éducation populaire sur un enjeu propre à l'action communautaire autonome» à chaque rencontre

une mise en contexte, un rappel historique à chaque point à l'ordre du jour

remise d'«un cahier d'accueil du nouveau membre» (historique, dernier rapport d'activités, règlements généraux, plan d'action, etc.)

conception de documents pour les membres afin de faciliter leur intégration.

1. ROCGIM, extrait du cahier 3 La vie associative dans *Levons l'ancre!*, mai 2006.



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Apathy is boring et Réseau environnement des jeunes. *Guide pratique sur l'engagement des jeunes dans le processus de prise de décision*. www.apathyisboring.com

Bénévole Canada. *Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole*, 2001. www.benevoles.ca

BLANC Michelle, en collaboration avec Nadia Seraicco. *Les médias sociaux 101. Le réseau mondial des beaux-frères et des belles-sœurs*, Les éditions Logiques, Montréal, 2010.

Bureau central des bénévoles d'Ottawa-Carleton. *Une force vive à développer dans le réseau d'action bénévole : Le partenariat ethnoculturel*, 1990. www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/pdfdocs/unforce.pdf

Centre catholique pour immigrants, Ottawa. *Projet renaissance 50 plus, Susciter la participation des bénévoles de plus de 50 ans : Guide pour les agences*. www.cic.ca/50plus/Agency%20Guide%20FR.pdf

Centre St-Pierre et Carrefour populaire de Saint-Michel. *Laboratoire de leadership citoyen. Pour s'engager dans son milieu*, Juin 2011. www.centrestpierre.org/publications/outils.html

Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ÉSAC). *Boîte à outils - La gestion des ressources humaines*, en collaboration avec le Centre St-Pierre, 2005. www.csmoesac.qc.ca

Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ÉSAC). *Les repères en économie sociale et en action communautaire : Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre*, 2009. www.csmoesac.qc.ca

Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ÉSAC). *Outils et ressources liés à la planification des ressources humaines : Guide ressources à l'intention des gestionnaires du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire*, 2009. www.csmoesac.qc.ca

Conseil canadien de développement social. *Créer des liens : engagement social et civique chez les immigrants canadiens*, 2006. www.ccsd.ca

Evergreen. *Ensemble pour l'environnement : Un guide sur la gestion des bénévoles*, Chapitre 1 : Travailler avec des bénévoles; Chapitre 2 : Recruter des bénévoles; Chapitre 3 : Fidéliser et soutenir les bénévoles; Chapitre 4 : Prévenir l'épuisement; Chapitre 5 : Reconnaître le travail des bénévoles; Chapitre 6 : Entretien : Poursuivre sur la lancée pendant les travaux d'entretien, 2000-2004. www.evergreen.ca

Fédération des centres d'action bénévole du Québec. *Actes du colloque Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain*, 7 décembre 2010. www.fcabq.org

Fédération des centres d'action bénévole du Québec. *Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain : les pratiques de gestion des bénévoles âgés œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux, principalement auprès des aînés*, 2010. www.fcabq.org

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



Fédération provinciale des comités de parents du Manitoba Saint-Boniface. *Session de formation : le recrutement. Guide du participant*, Septembre 1996. www.fpcp.mb.ca

Fédération québécoise des centres communautaires de loisirs. *Penser et agir bénévole dans les centres communautaires de loisirs (CCL)*, Janvier 2005. www.fqcd.org

Imagine Canada et Initiative canadienne sur le bénévolat. *Attirer et retenir les jeunes bénévoles : Créer une culture de la gouvernance qui valorise et qui stimule les jeunes*, 2005. http://library.imaginecanada.ca/files/nonprofitscan/kdc-cdc/manual_canadian_workers_coop_french.pdf

Imagine Canada et Initiative canadienne sur le bénévolat. *Ne marcher ni devant, ni derrière, mais aux côtés des jeunes : Cadre de référence de l'engagement bénévole des jeunes âgés de 15 à 19 ans en Montérégie*, 2005. http://library.imaginecanada.ca/files/nonprofitscan/kdc-cdc/loisir_et_sport_fr.pdf

Initiative canadienne sur le bénévolat et bénévoles Nunavut. *Cahier 3 : Recruter les bénévoles*, 2005. www.volunteernwt.ca/resources/manuels-de-ressources/French_Bk_3.pdf

Initiative canadienne sur le bénévolat. *Comment recruter des bénévoles par l'organisme Société franco-manitobaine*, 2005. www.loisir.qc.ca/101/Docs/benevolat/Reconnaissancebenevole.pdf

Initiative canadienne sur le bénévolat. *Perspectives bénévoles : vers un environnement accessible et intégrateur*, 2001. <http://benevoles.ca/files/AccessFrench.pdf>

Le Centre canadien de philanthropie et Bénévoles Canada. *Comprendre les bénévoles canadiens : Manuel d'utilisation de l'enquête nationale sur les dons, le bénévolat et la participation de 2000 pour bâtir votre programme de bénévolat*, 2004. www.donetbenevolat.ca/files/giving/fr/reports/comprendre_les_benevoles_canadiens.pdf

Le Centre canadien de philanthropie et Bénévoles Canada. *Le don et le bénévolat au Québec : Résultats de l'enquête nationale de 1997 sur le don, le bénévolat et la participation*, 2001. www.donetbenevolat.ca/files/giving/fr/n-r6-qf.pdf

LEGAULT, Gisèle. *L'intervention interculturelle*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur Ltée, 2000.

MARCOTTE, François. *L'action communautaire : ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1986.

MARTIN, Jacques-René. *Comment prendre la parole en public*, Paris, les éditions Demos, 2000.

Réseau canadien de recherche en politiques publiques. *Rendre compte et soutenir l'action bénévole des jeunes : Tracer la voie pour une participation des jeunes à la vie civique et politique*, Rapport de recherche des RCRPP, Août 2007. http://www.cprn.org/documents/48797_FR.pdf

Réseau de l'action bénévole du Québec. *Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles*, mai 2010. www.rabq.ca

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



Réseau de l'action bénévole du Québec. *Cap sur les jeunes bénévoles : tracez votre chemin*, 2011. www.rabq.ca

Réseau de l'action bénévole du Québec. *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec : créateur de liens autant que de biens*, 2007. www.rabq.ca

Réseau local de Terre-Neuve et Labrador et Community Services Council Newfoundland and Labrador. *Croître de l'intérieur : Pratiques internes pour développer votre programme de bénévolat. Manuel organisationnel d'auto-évaluation*, décembre 2004. www.envision.ca/cvi/docs/SelfAssessmentFrench.pdf

Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Mentorat et compétences essentielles*, 2009. www.rhdcc.gc.ca/publications

Ryan's Well. *Comment être bénévole cette année, Les jeunes en action*. www.ryanswell.ca/media/3642/comment_fr.pdf

Scouts Canada. *Manuel de recrutement et formation des bénévoles*, septembre 2003. www.entreprenants.mb.ca/pdf/ResourcesFPCP/recrutement_benevoles.pdf

Dans les pages précédentes :

Le bénévolat **page 51**

L'engagement des jeunes **pages 51-52** et **166**

Pour le conseil d'administration :

Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique, *Les femmes au sein des conseils d'administration : guide de participation*, 2010. www.caaws.ca/f/leadership/administration/documents/LesFemmesAuSeinDeConseilsDadministration.pdf

Bénévoles Canada, *Le bénévolat au sein d'un conseil d'administration*. <http://benevoles.ca/accueil>

Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ÉSAC), *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*, réalisée par le Centre de formation populaire, le Centre St-Pierre et Relais-femmes, Montréal, 2007. www.csmoesac.qc.ca

Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale et Action communautaire (CSMO-ÉSAC), *Les cahiers des organisations démocratiques*, 2001. www.csmoesac.qc.ca

DUVAL, Michelle, Annie FONTAINE, Danielle FOURNIER, Suzanne GARON et Jean-François RENÉ, *Les organismes communautaires au Québec*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 2005.

Forum jeunesse de l'Île de Montréal. *Prends ta place! Outils de participation citoyenne*, www.fjim.org/v3

L'R des Centres de femmes, *Trousse de formation sur la gestion féministe à l'intention des groupes de femmes et autres groupes communautaires*, Montréal, 2002. <http://rcentres.qc.ca/publications/2002-gestion-feministe-trousse-de-formation-LR.pdf>

ANNEXE I

TRUCS ET CONSEILS POUR ACCUEILLIR DES GENS ISSUS DES ENTREPRISES

Avant même d'accueillir des bénévoles provenant d'une entreprise, nous vous suggérons de vous questionner sur quelques éléments. Vous pouvez faire cet exercice de réflexion avec les membres de votre conseil d'administration, de votre équipe de travail et vos bénévoles.

Avant d'accueillir des gens issus des entreprises, demandez-vous:

- Si vos besoins en bénévolat correspondent à ce que l'entreprise souhaite faire chez vous.
- Si vos valeurs s'harmonisent avec celles que l'entreprise prône et véhicule.
- Si les produits et services offerts par cette entreprise concordent avec vos valeurs.
- Si la clientèle que vous desservez (ex. : jeunes, aînés, femmes, etc.) correspond à la population ciblée par l'entreprise ou par ses produits. (ex. : Un groupe intervenant auprès des femmes versus une entreprise de maquillage). Êtes-vous alors à l'aise avec cette situation ?

Établir les règles :

Il est essentiel d'avoir des règles claires afin de définir le type de partenariat que vous souhaitez avoir avec l'entreprise. Que ce soit en termes d'investissement d'argent ou de ressources humaines, il est important d'établir clairement les limites de votre organisme et de dresser les lignes directrices concernant le partenariat avec l'entreprise. Voici une série de questions pour alimenter vos réflexions et vous aider à vous doter de règles claires, à différents niveaux :

Matériel promotionnel utilisé par l'entreprise :

- Affichage visuel :
 - a. Affiches : Y a-t-il des affiches de l'entreprise à installer ? Combien ? Où ? À quel endroit ? Quel format ? Combien de temps ?
 - b. Banderole : L'entreprise souhaite-t-elle afficher une banderole ? Quel format ? À quel moment ? À quel endroit ? Cet outil correspond-il à votre mission, à vos valeurs ? Y a-t-il des règles à respecter, au niveau de l'affichage, afin de ne pas contrevenir au bon fonctionnement de votre activité ?
- Articles promotionnels (t-shirt, produits de toute sorte faits par l'entreprise) : Y aura-t-il sur place des produits commercialisés par l'entreprise ? Sous quelle forme et en quelle quantité ? Les produits affichés, portés, distribués ou en démonstration sont-ils en cohérence avec votre mission, vos valeurs ?
- Logo de l'entreprise : L'entreprise veut-elle que son logo apparaisse dans votre publicité, affiches ou documents que vous allez produire ? Quelle grosseur doit avoir ce logo ? Quelle phrase devez-vous écrire devant le logo (ex. : « Grâce à la contribution de : » « Grâce au financement de : » « En partenariat avec : ») ? Ont-ils des normes/critères de présentation ou d'affichage pour leur logo (grosseur, emplacement, la page exacte, à quel endroit dans la page, format, etc.) ?

Ressources humaines offertes par l'entreprise

- Combien de personnes l'entreprise souhaite-t-elle dégager ? Quelles sont leurs motivations ? Qu'est-ce que les personnes souhaitent faire au sein de votre organisme et/ou dans votre activité ? Leurs besoins correspondent-ils aux vôtres et à ce que vous voulez faire comme activité ? Quels rôles ces personnes auront-elles à jouer dans votre organisme et/ou dans votre activité ?

En lien avec votre activité

- Il est important de bien définir le mandat des personnes dégagées par l'entreprise ainsi que le but que vous voulez atteindre.
- Clarifiez bien le rôle que les personnes auront à jouer dans votre organisme et/ou l'activité.
- Identifiez la date et l'heure de l'évènement. Précisez l'heure d'arrivée et de départ des bénévoles. Indiquez la date de début et de fin de l'activité bénévole.
- Désignez une personne responsable pour l'accueil des bénévoles, le partage des tâches et le suivi pendant l'activité.

ANNEXE II

L'ACCUEIL DES PERSONNES ISSUES DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES ¹

Pouvoir compter sur des personnes issues des communautés culturelles comme bénévoles permet à votre organisation d'avoir accès à des ressources intéressantes et intéressées. Vous vous assurez d'avoir une diversité de points de vue, d'expériences et de bagages culturels.

Voici quelques questions à vous poser pour vous aider à bien les accueillir :

- a) Vos brochures, feuillets, publicités et bulletins représentent-ils le caractère multiculturel de votre organisme ?
- b) Votre organisme prône-t-il des valeurs et principes qui pourraient choquer un groupe minoritaire ?
- c) Avez-vous des politiques internes en matière d'équité d'emploi, d'égalité et de respect des différences ?
- d) Votre organisme est-il assez souple pour adapter ses méthodes de recrutement afin de rejoindre les personnes issues des communautés culturelles (ex. : lieux différents, affiche avec des photos de personnes de nationalités différentes) ?
- e) Donnez-vous une formation afin de favoriser l'intégration ?
- f) Donnez-vous une formation interculturelle à votre personnel et aux bénévoles ?
- g) Votre organisme exige-t-il des références qui pourraient être impossibles à fournir pour une personne immigrante ?
- h) Avez-vous déjà des liens avec des groupes ethniques ?
- i) Avez-vous discuté de différentes approches, formules ou techniques de recrutement avec les personnes provenant de groupes ethniques ?
- j) Est-il possible de confier certaines tâches à des gens qui ne se débrouillent pas très bien dans la langue officielle ?
- k) Ces personnes peuvent-elles faire des tâches qui font appel à leur langue d'origine (ex. : traduire un document ou faire la traduction simultanée lors d'une séance publique) ?
- l) Êtes-vous prêt à réviser vos exigences afin de surmonter les barrières linguistiques ou culturelles ?
- m) Comme pour plusieurs, la valeur familiale est importante. Votre organisme est-il ouvert au bénévolat en famille ?
- n) Avez-vous besoin d'une personne interprète ?

Trucs et conseils :

- Explorez les réseaux existants d'organismes offrant des services d'aide aux immigrants et immigrantes.
- Montrez-vous disposé à apprendre sur la réalité de ces personnes afin de comprendre et d'en apprendre sur leur culture.
- Utilisez autant que possible des supports visuels (images, diapositives, vidéo, dessins, photos, etc.).
- Soyez conscient que la terminologie professionnelle peut être intimidante.
- Prenez soin de prononcer correctement le nom de la personne. Le transcrire phonétiquement vous aidera à vous en souvenir.
- Soyez précis et concret dans vos explications.
- Soyez attentif aux signes d'incompréhension qui, si négligés, pourraient créer des malaises.
- N'oubliez pas que la façon parfois malhabile de s'exprimer dans une nouvelle langue n'a rien à voir avec l'intelligence.
- Demandez à la personne de vous parler de ce qui est important pour elle.
- Faites-lui savoir qu'il est tout à fait normal de refuser un poste qui ne l'intéresse pas.
- Pour vous assurer que les consignes sont claires, demandez-lui comment il décrirait son bénévolat à un ami.
- Vous pouvez utiliser un « **parrain/ une marraine** » afin de favoriser l'intégration.
- Cherchez à savoir s'il n'y a pas des fêtes religieuses, des responsabilités familiales ou des obligations professionnelles qui pourraient l'empêcher de prendre part aux activités.
- Parler franchement des différences, des tensions qui peuvent survenir, tout comme des malentendus entre les personnes. L'humour peut être un atout important.

Aussi dans les pages précédentes.

- Fédération des communautés culturelles de l'Estrie, **page 122**
- Capsule vidéo de **Dolly Tannous**

1. Inspiré de : Bureau central des bénévoles d'Ottawa-Carleton, *Une force vive à développer dans le réseau d'action bénévole : Le partenariat ethnoculturel*, 1990.



ANNEXE III

L'ACCUEIL DES PERSONNES AYANT UN HANDICAP PHYSIQUE¹

De même que pour les personnes issues des communautés culturelles, recruter des personnes ayant un handicap physique comme bénévoles vous permet de profiter de leur savoir et fait une place importante à la diversité au sein de votre organisme. Une fois que les obstacles d'accessibilité sont réglés et que les préjugés sont tombés, les possibilités sont infinies.

Trucs et conseils :

- Ne présumez pas que les personnes handicapées participent seulement bénévolement à une cause reliée à leur handicap.
- Examinez de façon honnête l'accessibilité et les limites de votre organisme.
- Ayez de la souplesse afin d'adapter certaines tâches.
- Il est faux de croire qu'il est très coûteux de rendre un lieu accessible. Certains programmes gouvernementaux peuvent vous aider. Comme par exemple :
 - a. Gouvernement du Canada : <http://nouvelles.gc.ca/web/article-fra.do?nid=593379>
 - b. Office des personnes handicapées : www.ophq.gouv.qc.ca
- Attention :
 - La personne n'est pas son handicap.
 - Offrez et fournissez de l'aide avec délicatesse et respect.
 - Respectez les appareils et les accessoires fonctionnels en tant que biens personnels.
 - Ne soyez pas trop préoccupé par les mots que vous utilisez (ex. : la crainte d'employer le mot « marcher » pour une personne en fauteuil roulant). L'humour est un atout.
- Soulignez la valeur des différences individuelles. Considérez-les comme des personnes actives ayant des compétences et de nombreux talents.
- Vous pouvez utiliser des caractères plus gros ou en braille sur vos documents et cartes professionnelles, si à propos.
- Faites appel aux personnes vivant l'handicap afin de trouver des solutions simples à l'adaptation.
- Parfois, les personnes ont des besoins spécifiques d'encadrement (transport, accompagnateur, etc.)

Dans les pages précédentes, voir :

- Le Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre (CAMO) pour personnes handicapées, **page 183**

1. Inspiré de : Initiative canadienne sur le bénévolat, *Perspectives bénévoles : vers un environnement accessible et intégrateur*, 2001. www.volunteernwt.ca

ANNEXE IV

LE BÉNÉVOLAT EN FAMILLE¹

Les jeunes rencontrés lors de la **recherche exploratoire** du Centre St-Pierre ont souligné l'influence du milieu familial sur leur engagement dans le secteur communautaire et bénévole. Si vous songez à recruter des familles, plusieurs avantages s'offrent à vous :



Le bénévolat familial peut aider à renforcer les liens familiaux puisqu'il aide les membres de la famille à :

1. Partager les sentiments positifs éprouvés en faisant du bénévolat ;
2. Se sentir bien avec eux-mêmes et avec les autres ;
3. Apprécier les forces des autres ;
4. Apprendre à apprécier la contribution de chacun ;
5. Avoir plus de choses en commun ;
6. Parler et rire ensemble ;
7. Faire une différence ensemble ;
8. Partager les valeurs, la culture et les traditions ;

Grâce au bénévolat familial, les enfants peuvent apprendre la solidarité et l'importance de soutenir les causes qu'ils jugent valables.

Voici quelques-unes des activités qui peuvent mobiliser les familles :

1. Participer à des collectes de fonds ;
2. Participer à une activité nettoyage pour l'environnement ;
3. Donner un coup de pouce dans les centres pour sans-abri, les soupes populaires, les clubs de petits déjeuners, l'aide aux devoirs ;
4. Faire des visites amicales ;
5. Livrer des repas ;
6. Peindre ou faire des réparations ;
7. Travailler dans un lave-auto pour amasser des fonds ;
8. Organiser et s'occuper d'une « vente-débaras » ;
9. S'occuper d'un kiosque ;
10. Faire et donner de la nourriture ;
11. Participer à une manifestation ;

1. Inspiré de : Initiative canadienne sur le bénévolat et bénévoles Nunavut, *Cahier 3 : Recruter les bénévoles*, 2005.

ANNEXE V

POUR VOUS AIDER DANS L'ÉTAT DE SITUATION

Ce tableau peut vous aider à faire l'état de situation de votre organisme. Il s'agit d'un aide-mémoire vous permettant d'analyser et identifier un bon nombre d'éléments afin de dresser un portrait fidèle de la situation et améliorer votre fonctionnement.

Répondez d'abord par **OUI** ou par **NON** à chacune des affirmations. Le point d'interrogation « ? » signifie « je ne sais pas encore... » Il s'agit peut-être d'une question qui doit être discutée ou validée. Cela peut aussi vouloir dire que vous ne détenez tout simplement pas l'information en ce moment et qu'il faudra y répondre dans un court délai. Par la suite, demandez-vous si vous souhaitez apporter des changements pour chacun des items.

Pour vous aider!	OUI	NON	?	Devez-vous apporter des améliorations ?		
				OUI	NON	Qu'est-ce qui doit être fait ?
Vous avez une personne-ressource qui a le mandat de chercher de l'information et/ou de développer des outils de recrutement des bénévoles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les membres de l'équipe de travail et les bénévoles actuels sont très ouverts à l'idée d'intégrer de nouvelles personnes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vous avez les ressources nécessaires pour faire un recrutement personnalisé (un à un).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre site Internet comporte une section pour les bénévoles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vous avez un processus d'accueil et des travailleurs, travailleuses qui peuvent accueillir les bénévoles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vous envisagez le parrainage / marrainage comme moyen d'intégration.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vous avez les documents nécessaires pour accueillir les nouvelles personnes. (historique, mission, valeurs, organigramme, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vous avez le temps et les personnes nécessaires pour superviser et soutenir les bénévoles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre organisme offre de la formation aux bénévoles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre organisme doit réfléchir sur les tâches qui incombent aux bénévoles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vous avez les outils essentiels pour bien cerner les tâches que les bénévoles peuvent faire et les qualités qui sont requises.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre mode de fonctionnement et de gestion est clair pour les bénévoles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre organisme développe des projets nécessitant la participation de bénévoles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Les travailleurs, travailleuses et bénévoles de votre organisme incarnent une belle diversité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre organisme a amorcé une réflexion concernant le recrutement de bénévoles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Pour vous aider!	OUI	NON	?	Devez-vous apporter des améliorations ?		
				OUI	NON	Qu'est-ce qui doit être fait ?
Des bénévoles participent déjà au processus de recrutement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vous avez, autour de vous, des gens influents afin de vous aider pour votre recrutement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Y a-t-il d'autres organismes dans votre milieu ayant une liste de bénévoles que vous pourriez partager?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Y a-t-il d'autres organismes dans votre milieu qui organisent des événements spéciaux vous permettant de recruter des bénévoles (portes ouvertes, festivals, fêtes, colloques, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Y a-t-il de la concurrence dans le recrutement?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Lorsque des membres de l'équipe de travail ou des bénévoles quittent, vous en connaissez les raisons.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre organisme organise des activités pour souligner et reconnaître le travail des bénévoles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vous savez ce que les bénévoles ont apprécié de leur expérience chez vous.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre organisme reçoit une rétroaction des bénévoles à la suite de leur expérience.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre organisme a une assurance responsabilité civile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre organisme offre un milieu sain (niveau sonore, qualité de l'air, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre organisme est un milieu sécuritaire (mesures de sécurité, plan d'évacuation, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vos locaux sont accessibles aux personnes ayant un handicap physique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Votre organisme ou le lieu de l'activité bénévole est facile d'accès (transport en commun, bicyclette, auto).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vos locaux sont adéquats pour réaliser l'activité bénévole.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vous avez le matériel nécessaire pour aider les bénévoles dans leurs tâches.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
L'ambiance de travail est plaisante et agréable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Après avoir répondu à ces affirmations, il est possible que vous soyez quelque peu découragé par l'ampleur du travail à faire. Mais ne vous arrêtez pas en si bon chemin. La prochaine étape est de prioriser ce que vous voulez faire et de les répartir sur plusieurs mois pour que le travail vous paraisse plus réaliste. Faites l'exercice de numéroter chaque affirmation de 1 à 5 selon les besoins que vous jugez prioritaires, 1 étant le plus urgent et 5 le moins urgent. Comparez vos réponses par la suite. Discutez-en en comité de travail et voyez ce qui est réaliste de faire pour la première année. Limitez-vous à une dizaine de points.

ANNEXE VI

FAITS SAILLANTS SUR LE BÉNÉVOLAT

Cette annexe présente quelques faits saillants sur le bénévolat au Québec ainsi que quelques particularités pour les 16-35 ans et les 50 ans et plus.

EN GÉNÉRAL...

Au Québec¹

- Il y a de plus en plus de bénévoles chez les 15-24 ans et les 35-44 ans.
- Le nombre d'heures augmente à partir de 45 ans pour atteindre le maximum chez les 65 ans et plus..
- Les hommes donnent plus d'heures de bénévolat que les femmes. Par contre, tous deux sont susceptibles d'en faire.
- Les gens font plus de bénévolat dans les petites villes.
- Les personnes s'engagent majoritairement dans le bénévolat parce qu'elles ont été recrutées directement par un proche ou un membre de l'organisme.
- Les bénévoles québécois vont d'avantage vers des domaines comme : santé et services sociaux, arts, culture et divertissement.
- Les bénévoles québécois sont impliqués majoritairement :
 - a. Dans l'organisation et la supervision d'évènements.
 - b. Au sein d'un conseil d'administration.
 - c. En tant que porte-parole.
 - d. Dans des campagnes de financement.
- Leurs motivations sont (en ordre d'importance) :
 1. L'adhésion à la cause ;
 2. L'utilisation des compétences et des expériences ;
 3. Le fait d'être concernés personnellement par la cause ;
 4. La découverte de leurs propres forces ;
 5. Un ami bénévole ;
 6. L'amélioration des perspectives d'emploi ;
- L'implication bénévole permet de :
 1. Donner à son prochain, faire du bien ;
 2. Servir une cause ;
 3. Acquérir des compétences ;
 4. Socialiser, créer un réseau ;
 5. Faire une action citoyenne ;
 6. Développer des liens, s'intégrer dans un groupe ;

1. Extrait de : Le Centre canadien de philanthropie et Bénévoles Canada, *Le don et le bénévolat au Québec : Résultats de l'enquête nationale de 1997 sur le don, le bénévolat et la participation*, 2001.

POUR LES 16 – 35 ANS ¹

- **Les principales raisons pour s’impliquer dans des activités bénévoles sont :**
 1. Réaliser quelque chose dont on est fier.
 2. Rendre service.
 3. Vivre de nouvelles expériences.
 4. Défendre une cause.
 5. Acquérir de nouvelles connaissances et expériences.
 6. Avoir du plaisir.
 7. Améliorer les chances d’emploi.
 8. Se sentir utile.

- **Les principales contraintes à la pratique bénévole sont :**
 1. Le manque de temps.
 2. Le besoin d’argent.
 3. Le manque d’intérêt à s’engager.
 4. Le manque de transport.

- **Voici quelques caractéristiques que les jeunes recherchent dans une activité bénévole :**
 1. Avoir de la souplesse dans l’horaire et dans les choix d’activités.
 2. Être légitimé dans leur travail et voir la portée sociale.
 3. Être bien renseigné sur l’activité et qu’elle soit facile d’accès.
 4. Avoir des activités enrichissantes, intéressantes et pertinentes.
 5. Avoir des marques d’encouragement et de reconnaissance.
 6. Atteindre leur but/ objectif d’emploi.
 7. Œuvrer dans un organisme où les gens sont efficaces.
 8. Œuvrer dans une atmosphère agréable.
 9. Avoir du plaisir dans l’exécution de la tâche.

- **Ce qui motive les jeunes à poursuivre le bénévolat :**
 1. Avoir du plaisir.
 2. Acquérir des connaissances et des compétences.
 3. Réussir ce qu’ils entreprennent.
 4. Avoir de l’autonomie dans leurs actions.
 5. Sentir qu’ils sont utiles.
 6. Être avec des amis.
 7. Pouvoir émettre leurs opinions.
 8. Se sentir respectés.
 9. Sentir qu’ils progressent personnellement.

1. Extrait de : Imagine Canada et Initiative canadienne sur le bénévolat, *Ne marcher ni devant, ni derrière, mais aux côtés des jeunes : Cadre de référence de l’engagement bénévole des jeunes âgés de 15 à 19 ans en Montérégie*, 2005.

POUR LES 50 ANS ET PLUS ¹

- **Les personnes s'impliquent dans le bénévolat parce que :**
 - Elles sont passionnées par une cause
 - Elles sont touchées personnellement par un enjeu
 - Elles recherchent une interaction sociale
 - Elles cherchent des occasions d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences
 - Elles cherchent à :
 - a.** Donner un sens à leur vie
 - b.** Accroître leur sentiment de satisfaction personnelle
 - c.** Avoir du plaisir et à vivre une aventure
 - d.** Laisser un héritage
 - e.** Connaître d'autres cultures

- **Voici certains principes et conseils à garder en tête :**
 - Donnez-leur l'occasion de découvrir des compétences méconnues.
 - Allez où les bénévoles potentiels se trouvent : visitez, entre autres, les lieux de travail et de loisirs, les associations, les clubs sociaux, etc.
 - Les activités de bénévolat proposées devraient s'inspirer des passions et des compétences des baby-boomers. Faites-les participer aux prises de décisions et aux choix des objectifs.
 - Les baby-boomers ont souvent occupé des postes demandant un haut niveau de responsabilité. Ils travaillent vite, ils sont efficaces et s'attendent généralement à la même chose de votre part.
 - Mettez sur leur intelligence, leurs expériences et leur formation.
 - Les baby-boomers peuvent et aiment assumer la responsabilité de projets.

1. Inspiré de : Centre catholique pour immigrants, Ottawa, Projet renaissance 50 plus, *Susciter la participation des bénévoles de plus de 50 ans : Guide pour les agences.*

ANNEXE VII

AIDE-MÉMOIRE POUR SAVOIR OÙ ET COMMENT RECRUTER

Voici un aide-mémoire contenant des lieux et des moyens pour vous aider à recruter. Cependant, le meilleur moyen de recrutement est celui qui sera adapté à la réalité de votre organisme et à celui de la population que vous ciblez. Choisissez quelques lieux et quelques moyens afin de maximiser vos énergies et vos efforts de recrutement.

Où ?	Comment ?
Anciens bénévoles.	Bouche à oreille.
Centres d'action bénévole.	Radio locale.
Écoles secondaires, cégeps, universités.	Babillard (dans les supermarchés, les églises, les centres commerciaux, les bibliothèques, les hôpitaux, chez le coiffeur, cabinets médicaux, bureaux d'information touristique, etc.).
Clubs sociaux.	Vitrines dans les magasins et commerces.
Parents des jeunes membres de votre organisme.	Kiosques d'information.
Clubs d'âge d'or.	Cartes d'invitation.
Centres de loisirs.	Témoignages.
Organismes religieux.	Bulletin interne, dépliant.
Membres actuels.	Présentations audiovisuelles.
Évènements spéciaux / festivals organisés par d'autres.	Médias sociaux et blogues.
Lieux de travail.	Obtenir le soutien d'une personnalité connue.
Forums / colloques.	Affiches dans les cabines téléphoniques, les édifices gouvernementaux, dépanneurs, là où il y aura un évènement, etc.
Autres organismes communautaires.	Appels téléphoniques.
Associations de personnes retraitées.	Lettres aux membres.
Personnes à la recherche d'emploi.	Médias (radio, télé et journaux locaux).
Citoyens nouvellement arrivés dans le milieu.	Par le biais des activités.
Groupes de parents.	Sondage auprès de vos bénévoles.
Syndicats.	Création d'un site Web.
Dépanneurs.	Utilisation des réseaux ou des regroupements d'organismes.
Resto du coin.	Distribution de cartes de visite.
	Séances d'information publiques.
	Enquête auprès d'organismes sur leurs moyens de recrutement.
	Amélioration des assemblées et réunions pour plus d'accessibilité et de dynamisme.
	Formation de comités (comité de recrutement et autres).
	Profiter de toutes les occasions possibles.
	Appel aux services d'un centre d'action bénévole.
	Profiter d'un évènement déjà organisé dans votre milieu.
	Recrutement personnalisé (un à un).
	Obtenir l'appui de gens influents qui ont un grand réseau.
	Partage de bénévoles avec un autre organisme.
Votre endroit est...	Votre moyen à vous est...



ANNEXE VIII

POUR VALIDER VOTRE MESSAGE

Une fois que vous avez rédigé votre message, demandez-vous si vous avez traité de tous les éléments que vous jugez essentiels à une bonne compréhension. Rappelez-vous que votre message de recrutement doit être court. Donnez-vous le défi de réussir à attirer l'attention de votre public cible avec une phrase « accrocheuse ». Ce premier pas franchi, vous n'avez qu'à ajouter les détails supplémentaires ou indiquer le lien qui mène à votre site Internet avec la description complète de la tâche à accomplir. Voici quelques questions pour vérifier si votre message est clair. Répondez par **OUI** ou par **NON** à chacune des affirmations.

	OUI	NON
Votre offre de bénévolat est précise (date, disponibilités exigées, lieu, durée, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre message comporte les qualifications requises, les avantages personnels pour la personne bénévole et les valeurs que vous préconisez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous savez précisément quelle est la clientèle que vous recherchez (jeunes, adultes, femmes, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La population que vous ciblez sait ce qu'elle doit faire pour devenir bénévole.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez testé votre message auprès de différentes personnes (équipe de travail, membres, famille, autres organismes, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre message est dynamique et incite à passer à l'action.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre message est court et facile à retenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre message est adapté à la population que vous ciblez (phrases simples, illustrations, photos, gros caractères, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La diffusion est suffisante et faite au bon moment.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous utilisez une source crédible pour diffuser votre message (organisme, porte-parole, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez pensé à toutes les personnes qui brûlent d'envie de faire du bénévolat pour combler vos besoins.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Maintenant que vous avez validé l'information contenue dans votre message, vous êtes prêt à utiliser les moyens que vous aurez privilégiés pour faire votre recrutement.

ANNEXE IX

LE WEB 2.0 : LES MÉDIAS SOCIAUX ET LE RECRUTEMENT

Nous sommes entrés dans l'ère des médias sociaux depuis quelques années et bien des gens les utilisent. À preuve, lisez les chiffres qui suivent.

Voici les statistiques que Facebook a publiées en juillet 2010 :

- Plus de 500 millions de personnes utilisatrices.
- 50% se connectent chaque jour à Facebook.
- Un utilisateur possède en moyenne 130 amis.
- En un an, il y a deux fois plus d'utilisateurs de plus de 50 ans que d'utilisateurs de moins de 18 ans présents sur Facebook.
- La plus forte croissance démographique est représentée par les plus de 35 ans.
- Plus de 1,5 million d'entreprises ont une page Facebook

De son côté, voici ce que Twitter disait en janvier 2010 sur son site Internet

« Le blogue nous indique aussi que cela correspond à 600 tweets par seconde, ce qui représente une augmentation de 1 400% par rapport à l'année dernière où l'on comptait 35 millions de tweets par jour. En janvier dernier, près de 75 millions de blogueurs avaient visité Twitter.com sans compter ceux connectés depuis des clients twitter. »

N'y a-t-il pas là une avenue intéressante pour le recrutement? À en juger par le nombre impressionnant de personnes qui utilise Facebook et Twitter, nous pouvons en conclure que les médias sociaux sont une source d'information non négligeable lorsqu'il est question de promotion et de recrutement.

Comme le souligne Michelle Blanc¹, dans les dernières années, les médias sociaux ont révolutionné notre univers et mettent en valeur l'aspect sociable des internautes et leur permettent de s'exprimer aisément. Elle parle même d'un réseau de beaux-frères : « Si vous voulez vous acheter une voiture, est-ce l'avis du publicitaire, du manufacturier, du journaliste automobile, du « vendeur de chars », de votre garagiste ou de votre beau-frère qui aura le plus d'influence sur votre décision? Ce sera probablement celui de votre beau-frère. Or les médias sociaux représentent un réseau mondial de beaux-frères. (...) Certains embrasseront ce changement qui est maintenant irréversible et d'autres lutteront contre cette évolution avec le désespoir des causes perdues. (...) Mais la parole citoyenne est là pour rester. »

Malgré l'engouement pour les médias sociaux, il faut tout de même mettre certaines choses en perspective. Vous devez vous questionner sur le temps que vous avez à y consacrer et vous devez bien cerner vos besoins. Dans son journal électronique « Par la bande » d'avril 2010, le Centre de formation communautaire de la Mauricie publie une édition complète sur les médias sociaux. Il renferme des articles intéressants sur le sujet et des liens très utiles. Si vous souhaitez en savoir plus, visitez leur site : <http://cfcmmauricie.org>

De plus, le Centre St-Pierre offre la formation «*Les médias sociaux dans nos organisations*» à sa programmation ou dans un format sur mesure. www.centrestpierre.org

1. BLANC Michelle, en collaboration avec Nadia Seraicco, *Les médias sociaux 101. Le réseau mondial des beaux-frères et des belles-sœurs*, Les éditions Logiques, 2010.

BOÎTE À OUTILS SUR LA RELÈVE

DES BÉNÉVOLES DANS LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

ANNEXE X

PORTRAIT DES MEMBRES ET DES POSTES A COMBLER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nom des administrateurs	Représentation* (sièges réservés à des catégories de membres)	Date d'expiration du mandat	Nombre de mandats cumulés	Fonction (présidence, secrétariat, trésorerie ou rôle conseil)	Implication au sein de comités

* L'article des règlements généraux de votre organisme portant sur la composition du conseil d'administration précise les catégories de membres devant être présentes au C.A.

ANNEXE XI

ORDRE DU JOUR « TYPE » D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin de maximiser la compréhension de l'ordre du jour et faciliter le déroulement de la rencontre, nous vous suggérons d'ajouter la durée, l'objectif et le nom de la personne responsable pour chacun des points. En voici un exemple :

ORDRE DU JOUR

Date : **Mardi 14 mars 2012**

Lieu : **Salle # 400**

Heure : **18 h 30 à 21 h**

Heure	Points à l'ordre du jour	Objectifs	Qui ?
18 h 30	1. Ouverture de la rencontre		Farid
18 h 35	2. Lecture et adoption de l'ordre du jour	Adoption	Farid
18 h 40	3. Lecture et adoption du procès-verbal du 14 février 2012	Adoption	Farid
18 h 50	4. Document d'accueil des bénévoles	Discussion Modifications Adoption	Élise
19 h 30	5. Survol du travail de nos comités : a. Recrutement b. Activité d'autofinancement c. Reconnaissance	Présentation Commentaires	Sylvie Pierrette Mathieu
20 h	PAUSE		
20 h 15	6. Contexte démographique	Information	Élise
20 h 45	7. Varia	Information	
21 h	8. Fin de la rencontre		Farid

ANNEXE XII

EXEMPLE DE PROCÈS-VERBAL POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Voici un modèle qui aidera la personne responsable du secrétariat au conseil d'administration à rédiger le procès-verbal et les personnes responsables, à faire un suivi.

PROCÈS-VERBAL

Date de la rencontre : **Mardi 14 mars 2012**

Lieu : **Salle # 400**

Heure : **18 h 30 à 21 h**

ÉTAIENT PRÉSENTS : Jean Pelletier, Élise Charland, Sylvie Daigle, Pierrette Dupuis, Mathieu Groux, Farid Amir, Bun Young	ÉTAIENT ABSENTS :
Points à l'ordre du jour	Suivis convenus
1. Ouverture de la rencontre Farid ouvre la réunion à 18 h 40.	
2. Lecture et adoption de l'ordre du jour Après lecture, Pierrette demande d'ajouter un point au varia : Fête de quartier. L'ordre du jour est proposé par Élise, appuyé par Jean. Adopté à l'unanimité.	
3. Lecture et adoption du procès-verbal du 14 février 2012 Corrections : Au point 4.1 : Il faut lire « Mathieu est de retour après 1 mois d'absence ». Le procès-verbal est proposé par Mathieu, appuyé par Élise. Adopté à l'unanimité.	
4. Document d'accueil des bénévoles Élise nous présente le document d'accueil des bénévoles. Les membres du C.A. sont enchantés du travail qui a été fait. Le document traduit bien les valeurs de l'organisme et les commentaires exprimés à la dernière rencontre y sont inclus. Le document sera présenté lors de notre activité de reconnaissance. Aucune modification n'est apportée au document. Le document est proposé par Bun appuyé par Pierrette. Adopté à l'unanimité.	Élise doit envoyer le document chez l'imprimeur. Il doit être prêt pour le 1 ^{er} avril.
5. Survol du travail de nos comités : RECRUTEMENT Sylvie nous informe que le recrutement de personnes bénévoles va bon train. Une séance d'information a déjà eu lieu le 10 mars dernier. 10 personnes étaient présentes. ACTIVITÉ D'AUTOFINANCEMENT Pierrette fait le bilan de l'activité d'autofinancement. Ça ne va pas très bien, nous n'avons pas atteint notre objectif de 5 000 \$. Elle demande si les autres membres du C.A. ont des idées d'activités. Après un remue-méninge, Pierrette a plusieurs idées afin de relancer son comité sur de nouvelles avenues. Farid demande d'avoir un bilan financier pour la prochaine rencontre. RECONNAISSANCE Mathieu nous explique le déroulement de l'activité de reconnaissance que le comité a choisi. Cette année, notre souper des bénévoles se fera le 1 ^{er} avril à l'hôtel Bellefeuille. Nous attendons les bénévoles pour 16 heures. Cocktail, souper, spectacle de notre invité-surprise sont au menu de cette soirée. Nous profiterons de l'évènement pour présenter notre document d'accueil.	Pierrette doit faire un bilan financier pour la rencontre du 15 avril 2012.
6. Contexte démographique Élise nous présente, en PowerPoint, les changements démographiques au Québec et dans notre quartier. Après la présentation, les membres du C.A. se questionnent sur les impacts possibles pour notre organisme. Il est suggéré d'organiser une rencontre avec nos membres et l'équipe de travail sur cette question. Élise souhaite l'organiser.	Élise doit préparer une rencontre sur le contexte démographique.
7. Varia Fête de quartier : Pierrette nous informe que cette année, le Centre de loisirs fait sa fête de quartier au parc Bellevue le 3 mai prochain.	
8. Fin de la rencontre La rencontre se termine à 21 h 05.	