



**RECRUTEMENT DE LA PROCHAINE GÉNÉRATION  
DE DIRIGEANTS DU SECTEUR BÉNÉVOLE :**

***LEÇONS À TIRER DE L'EXPÉRIENCE DE L'IEC***

Atelier de fin de semaine des anciens de l'IEC  
17-18 octobre 2003  
Montréal, QC

En collaboration avec  
**Développement des ressources humaines  
dans le secteur bénévole et communautaire (DRHSBC)**  
Une initiative de :  
Fondations communautaires du Canada  
Centraide Canada – United Way of Canada  
Regroupement des organisations nationales bénévoles

## **INTRODUCTION**

L'Initiative d'expérience communautaire (IEC) est un programme de stages qui place des étudiants en gestion dans des emplois d'été rémunérés dans tout le secteur bénévole canadien. Depuis sa création en 2000, elle a placé 26 étudiants des premier, deuxième et troisième cycles d'universités de partout au pays. Le 18 octobre 2003, l'IEC s'est associée au projet de Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire (DRHSBC) pour tenir un atelier de réflexion d'une journée pour les anciens de l'IEC. Parmi les 26 anciens, 18 furent en mesure d'y prendre part. L'atelier visait à fournir à ces anciens stagiaires une tribune où ils puissent parler ouvertement et honnêtement de leurs expériences et exposer leurs vues sur le secteur bénévole en général. Le présent rapport résume les expériences, les points de vue et les témoignages exprimés lors de cet atelier. Nous espérons que les décideurs et les dirigeants du secteur bénévole s'en inspireront pour éclairer leurs décisions touchant le recrutement et la fidélisation de jeunes professionnels.

## **APERÇU**

Les éléments de ce rapport sont présentés dans l'ordre où ils ont figuré à l'atelier. On trouvera ci-après un aperçu du concept de l'atelier et des thèmes traités. Afin de faciliter un dialogue franc et honnête, les participants ont conservé l'anonymat; c'est pourquoi aucun nom de personne ou d'organisation n'apparaît dans le corps du document.

### **Partie I. Définition du secteur bénévole et communautaire**

Afin de cerner le sujet, les participants ont commencé la journée par s'attaquer en petits groupes à la définition du secteur bénévole et de son importance.

### **Partie II. L'expérience des stages de l'IEC**

On a distribué ensuite aux participants des fournitures artistiques, les invitant à représenter visuellement leur expérience la plus marquante en tant que stagiaires de l'IEC. Leurs travaux terminés, on leur demanda de partager leurs anecdotes avec le groupe élargi et de parler brièvement du rôle joué par l'IEC dans leur relation avec le secteur bénévole.

L'activité anecdotique fut suivie d'une série de discussions plénières. La première a porté sur les défis rencontrés par les participants dans leurs stages. La seconde a traité des façons dont leur formation a profité aux organisations où ils étaient stagiaires. Et la troisième avait pour sujet le degré de supervision qu'ils ont connu lors de leurs stages.

### **Partie III. Recrutement et fidélisation de jeunes professionnels**

On a invité les participants à prendre quelques minutes pour réfléchir individuellement aux caractéristiques essentielles de leur emploi idéal, puis à faire équipe avec un autre ancien stagiaire pour partager leurs vues. Réuni à nouveau, le groupe a dressé ensuite la liste des aspirations communes et déterminé les chances de les voir se réaliser dans le secteur bénévole.

La fin de la journée fut consacrée à une réflexion stratégique par petits groupes sur les façons dont le secteur bénévole pourrait améliorer son recrutement et sa fidélisation de jeunes professionnels, et notamment de diplômés en gestion. À la fin de l'atelier, les participants ont décrit à tour de rôle comment ils entrevoyaient, le cas échéant, leur future participation au secteur bénévole.

## **I. DÉFINITION DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE**

*« Le gouvernement du Canada offre un filet de sécurité sociale exceptionnel comparé à d'autres pays, mais la pauvreté y persiste, de même que la dégradation de l'environnement. Aussi bien, si des gens prennent des mesures au ras du sol - regardant autour d'eux et déclarant 'ceci reste encore à faire et je vais m'en occuper; je vais donc fonder cette organisation sans but lucratif', nous pourrions répondre plus rapidement aux besoins. »*

### **QU'EST-CE QUE LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE?**

Un large éventail d'organisations composant le secteur bénévole et communautaire, les participants ont éprouvé quelques difficultés à parvenir à une définition concise. Ils ont eu du mal à établir des caractéristiques communes à l'ensemble des organisations bénévoles et communautaires. Comme l'a relaté un stagiaire : « dès que nous songions à une définition, nous trouvions une organisation qui n'y correspondait pas ou qui faisait quelque chose de diamétralement opposé. » Ce dont les participants *ont* convenu est que le secteur bénévole et communautaire projette une image floue et a désespérément besoin d'un thème unificateur auquel le grand public puisse s'identifier. Cela dit, certaines caractéristiques ont été retenues comme importantes dans la définition du secteur :

- Son principal objectif est d'influer sur la société.
- Il vise à promouvoir un large éventail d'intérêts communautaires.
- À titre de troisième pilier de la société, il satisfait aux besoins sociaux auxquels les secteurs public et privé ne répondent pas.
- Il s'inspire et tire sa motivation des valeurs humaines de base.

- Il tire parti des capacités humaines pour atteindre ses objectifs.
- Il se définit mieux parce qu'il *n'est pas* que parce qu'il *est* et par *la façon dont il est structuré* que par *son action* : il est sans but lucratif, il n'est pas entièrement sous le contrôle du gouvernement et n'a pas d'actionnaires.
- Il se compose d'organisations issues de la base pour répondre à des besoins pressants; cela implique des gens qui assument la responsabilité de leur mission.
- Un grand nombre de ces organisations membres sont relativement petites et ne nécessitent pas de structures ou de processus formels élaborés pour fonctionner efficacement.

### **POURQUOI LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE EST-IL IMPORTANT POUR LA SOCIÉTÉ?**

*« Le secteur bénévole et communautaire redistribue la richesse de la société et accorde aux communautés l'attention et les ressources dont elles sont privées. »*

Les participants ont décrit de diverses façons l'importance du secteur bénévole et communautaire. Ils ont commencé par souligner que l'existence même d'un secteur dont le mandat essentiel est d'être un agent de changement social revêt une importance capitale; elle a permis à la société de commencer à développer la compétence, la perspective et le leadership requis pour s'attaquer à des problèmes sociaux complexes. Comme l'a fait observer l'un des anciens stagiaires : « Le secteur des entreprises peut avoir une *certaine* influence sur la société, mais d'une façon différente, parce que tel n'est pas sa compétence de base, ni son principal objectif. » Étant donné que les secteurs privé et public tendent à négliger les besoins et les droits élémentaires de certains citoyens, les compétences de base en matière de redistribution de la richesse sociale sont considérées comme essentielles à une société saine.

Les participants ont également souligné l'importance du fait que le secteur bénévole et communautaire a pour centre d'intérêt les valeurs humaines fondamentales, telles que la santé et le bonheur, plutôt que la richesse. Ils furent tous impressionnés par le dévouement des travailleurs du secteur bénévole à ces idéaux. L'un des stagiaires a fait le commentaire suivant : « Les gens entretiennent souvent des liens affectifs avec les organisations. Ils ne sont pas là pour gagner de l'argent, mais parce qu'ils y *croient* vraiment. » Le groupe s'accordait à penser que le secteur bénévole et communautaire joue un rôle essentiel dans l'équilibre des objectifs économiques de la société avec ses aspirations sociales et environnementales.

Un autre des avantages du secteur bénévole et communautaire aux yeux des stagiaires était sa souplesse par comparaison avec le secteur public. Grâce à la faible taille de nombreuses organisations bénévoles et à leur étroite proximité de la communauté avec laquelle elles travaillent, elles sont en mesure de répondre rapidement aux problèmes sociaux pressants et de s'adapter plus facilement aux changements contextuels. Il est à

noter cependant que les participants qui avaient travaillé pour des organisations plus grandes et plus bureaucratiques n'avaient pas connu une telle souplesse.

Finalement, on a considéré comme extrêmement utile à la société la capacité du secteur bénévole et communautaire de susciter la solidarité sociale et de mettre les gens en relation avec quelque chose qui leur est supérieur. Le secteur parvient à ce résultat en encourageant et en aidant les bénévoles à offrir leurs services de diverses façons. Plus il y a d'entraide, plus forte est la société. Les stagiaires ont perçu ce rôle du secteur bénévole comme essentiel à une saine démocratie.

## **II. L'EXPÉRIENCE DES STAGES DE L'IEC**

### **LES EXPÉRIENCES DE STAGES LES PLUS MARQUANTES**

Les participants ont été invités à se remémorer l'expérience la plus marquante de leur stage et à la reproduire visuellement par un dessin, un collage ou un sketch (voir l'annexe n° 1). Cinq thèmes revenaient régulièrement dans ces témoignages : 1) constater le résultat de leur travail, 2) travailler avec des gens qui se soucient de leur bien-être, 3) travailler avec des gens inspirants, 4) travailler avec divers groupes de gens et 5) élargir leurs connaissances et leurs compétences et les mettre à profit.

#### **Constater les résultats de son travail**

Les témoignages et les illustrations des anciens stagiaires soulignaient l'importance de pouvoir constater directement les résultats positifs de leur travail. Cette expérience de première main de la valeur de ce qu'ils font les encourage à continuer :

*« Lors de mon stage, j'ai visionné un court film sur le travail des spécialistes sur le terrain. J'ai constaté que l'une des spécialistes exerçait une forte influence sur son entourage. Cela m'a vraiment touché. »*

*« Le constat de nos réussites fut pour moi l'expérience la plus inoubliable. Voir le projet se réaliser et profiter aux bénéficiaires et... à ma [propre famille] m'a vivement impressionné. »*

*« Mon expérience la plus inoubliable fut lorsque, levant les yeux de mon bureau, j'aperçus un jeune handicapé développemental pliant des communiqués, [un voisin âgé] assis sur un canapé et de nombreuses personnes qui travaillaient là, provenant de différentes parties de la communauté, ayant leur chance d'acquérir une expérience de travail. [L'organisation] touchant une si large part de la communauté, j'ai vraiment senti que j'influais profondément sur un grand nombre de gens. »*

## **Travailler avec des gens qui se soucient de notre bien-être**

Un certain nombre de participants ont eu du mal à se rappeler une expérience particulièrement mémorable, parce que pour eux ce fut la qualité des personnes avec qui ils ont travaillé qui a rendu leur stage si enrichissant :

*« L'expérience la plus importante pour moi fut l'interaction avec les autres membres de l'organisation. L'un des directeurs avec qui je travaillais s'informait sans cesse de mes impressions et de mes tâches. Pour moi, c'est ce qui demeure le plus inoubliable de mon expérience du travail sans but lucratif - ce degré de sensibilité humaine. Je ressentais une impression profonde de bien-être et d'habilitation. »*

*« Lorsque j'ai commencé mon stage, je gelais tout seul dans un coin. Notre vice-président s'en étant aperçu m'a dit 'pourquoi ne viens-tu pas travailler dans mon bureau, je vais te faire de la place.' C'est incroyable! Et lorsque vint le temps pour moi de retourner à l'école, ils ont organisé une petite fête en mon honneur et m'ont offert des cadeaux. C'était tout à fait inattendu. Ils respectent vraiment les gens. Ils les accueillent dans leurs cœurs. »*

## **Travailler avec des gens inspirants**

Plusieurs participants ont souligné le fait qu'ils avaient travaillé ou rencontré des gens qui les inspiraient et que cela constituait en soi une précieuse récompense.

*« C'était motivant et inspirant de rencontrer tous ces gens qui avaient fait de la prison pour avoir défendu les droits humains partout dans le monde. Cela m'a fait comprendre la chance que nous avons de vivre au Canada, où nous sommes appuyés et pouvons au moins agir librement. Nous devrions en profiter pour changer la société. »*

*« Les gens avec qui je travaillais étaient motivés et heureux. Les voir sourire sans cesse fut mon expérience la plus marquante. »*

## **Travailler avec divers groupes de gens**

Un autre thème qui revenait souvent dans les témoignages des anciens stagiaires était l'importance de travailler avec divers groupes de gens, d'être confronté à un large éventail de cultures, d'expériences et de perspectives :

*« Mon expérience la plus inoubliable fut de tenter de satisfaire à des besoins humains fondamentaux. Je me suis retrouvé parmi un entourage très divers - cameramen, paysans locaux, bénévoles et personnel du programme. Nous travaillions tous à l'atteinte de l'objectif. »*

*« J'avais pour responsabilité de rassembler des gens de plusieurs cultures différentes. J'ai tenté de leur trouver des traits communs. Leurs cultures étaient*

*très différentes. En tant que Canadien, c'était quelque chose dont j'étais très fier et j'aimerais que d'autres organisations sans but lucratif poursuivent la tâche. »*

### **Élargir nos connaissances et nos compétences et les mettre à profit**

Nombre des témoignages illustraient l'importance d'être exposé à de nouvelles façons de considérer le monde et d'y réfléchir et d'avoir constamment l'occasion d'appliquer tout ce que l'on apprend sur le terrain et en classe :

*« Mon stage m'a ouvert les yeux sur ce qui se passe vraiment [dans ma ville]. »*

*« Ce n'est que dans le secteur à but non lucratif que j'ai pu véritablement faire l'expérience de nouvelles théories de planification stratégique, par opposition aux approches traditionnelles, conformistes et stéréotypées... selon la méthode traditionnelle, les objectifs de l'organisation sont déterminés par la direction, mais lorsque l'on est sur le point d'y parvenir, les gens deviennent plus émotifs et personnels... à [l'organisation sans but lucratif où j'ai fait mon stage], les gens décidaient ce qu'ils voulaient et où ils comptaient se rendre à partir de leur cœur et de leur âme et se servaient ensuite de leur tête pour y parvenir. C'était un processus beaucoup plus aisé et serein. »*

*« L'une des choses que j'ai apprises fut cette expression à la mode d'entrepreneuriat social. Quand je pense entrepreneuriat, je songe à quelqu'un qui crée une nouvelle entreprise pour garnir son compte bancaire, si bien que l'idée de combiner les termes « social » et « entrepreneuriat » était tout à fait nouvelle et fascinante pour moi. »*

*« Mon expérience la plus mémorable fut l'entrevue. Il y a eu des moments où ceux qui m'avaient dit 'les organisations sans but lucratif n'apprécieront pas tes compétences' auraient ravalé leurs paroles -- lorsque mon interrogateur et moi parlions de la théorie de la complexité et d'un programme que l'organisation s'appretait à lancer. Je me suis dit, au sortir de l'entrevue, 'ils appliquent ces méthodes à leur travail. Ils sont vraiment novateurs!' »*

### **LE RÔLE DE L'IEC DANS NOTRE RELATION AVEC LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE**

Les participants étaient tout à fait enthousiastes à l'égard du rôle de l'IEC dans leur introduction au secteur bénévole et communautaire. Pour la plupart des participants, le stage de l'IEC constituait leur première expérience de travail dans ce secteur et pour certains, cette expérience représentait une véritable révélation dans leur façon d'envisager leurs carrières à venir. Pour employer leurs propres termes :

*« L'IEC m'a été nettement profitable parce que je sais maintenant comment fonctionne le secteur sans but lucratif. »*

*« Je n'aurais jamais rien su de la collaboration avec une organisation sans but lucratif si l'IEC ne m'en avait démontré à la fois l'évidence et la facilité. »*

*« Je n'aurais jamais songé à travailler pour une ONG environnementale sans mon expérience avec l'IEC. Cela m'a donné la chance d'essayer quelque chose de différent et il se trouve que c'était ma voie! »*

*« Le principal avantage pour moi de l'IEC fut de constater que je n'étais pas le seul et qu'une foule de gens pensaient comme moi. »*

## **LES PLUS GRANDS DÉFIS DES STAGIAIRES**

Les anciens de l'IEC ont rencontré trois principaux défis lors de leurs stages. L'un des plus communs fut un préjugé sous-jacent contre tout ce qui touche la gestion ou les affaires. Ils se sont aperçus que nombre de leurs collègues du secteur bénévole, notamment parmi les plus jeunes et les plus inexpérimentés, étaient rebutés par les affaires et craignaient qu'une approche de gestion ne « dépossède l'organisation de sa vitalité et de sa raison d'être. » Un défi semblable, mentionné par certains participants, fut la pression qu'ils ont ressentie pour qu'ils se conforment aux courants politiques dominants, notamment lorsqu'il s'agissait de questions d'environnement ou de justice sociale.

Un second défi majeur fut le manque d'organisation et de structure dans la façon dont les projets étaient menés et gérés. Les stagiaires furent impressionnés par les idées de leurs collègues, mais frustrés par leur incapacité d'élaborer des méthodes efficaces pour atteindre leurs buts. Leurs stratégies de coordination tendaient à être désorganisées et à manquer de synergie, ce qui empêchait les participants d'utiliser pleinement leurs connaissances et leurs compétences. Comme l'a déclaré l'un d'entre eux : « l'organisation souffrait d'un manque d'organisation. » À cela s'ajoutait un manque de planification de la relève. Une ancienne stagiaire a déclaré que dans son organisation il arrivait souvent qu'on laisse tomber un programme lorsque le responsable quittait ses fonctions.

Un troisième défi d'envergure qu'ont signalé les participants fut un manque d'attention et de surveillance à l'endroit de leurs projets précis. Bien que plusieurs stagiaires aient trouvé leur indépendance rafraîchissante et enrichissante en ce qu'ils pouvaient procéder à leur façon, ils n'avaient souvent personne vers qui se tourner lorsque survenait un problème ou qu'ils avaient besoin de conseils ou d'instructions. Un participant a trouvé frustrant, après avoir reçu carte blanche dans l'exécution de son projet, de se faire dire que le produit final n'était pas ce que l'on attendait. Ce n'est pas que les gestionnaires se souciaient peu de leur travail; c'est qu'ils n'en avaient tout simplement pas le temps. Cela dit, certains ont constaté que les projets reliés à la gestion semblaient être moins prioritaires, parce qu'ils portaient sur le long terme et ne concernaient pas directement le quotidien.

## COMMENT NOTRE FORMATION A PROFITÉ AUX ORGANISATIONS

Bien que certains participants aient mis en pratique des compétences concrètes en gestion, telles que la mercatique et la comptabilité, dans leur emploi de stagiaire, la plupart ont estimé que ce furent les aspects généraux de leur formation en gestion qui profitèrent le plus à leurs organisations, par exemple :

- Appliquer une méthode structurée à la gestion des projets, à l'égard tant de la planification que de l'élaboration d'outils pour faciliter les opérations (par ex., la création d'un système de suivi de la paie et l'utilisation de feuilles de calcul électronique);
- Mettre les problèmes dans une perspective élargie - examiner simultanément un large éventail de variables et comprendre la façon dont elles sont reliées;
- Prendre des initiatives pour que le travail s'accomplisse - dans des organisations où tout le monde est surchargé de travail, il est important d'assumer un rôle de leadership à l'égard des projets que vous estimez les plus importants pour l'organisation.

## III. RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION DE JEUNES PROFESSIONNELS

### CE QUE LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE PEUT NOUS OFFRIR

Les participants furent invités à s'imaginer dans leur emploi idéal et à décrire leurs impressions. Des 29 caractéristiques attribuées à l'emploi idéal (voir les tableaux ci-dessous), les participants ont convenu que 16 sont *fréquemment* présentes dans le secteur bénévole, cinq le sont *rarement* et sept le sont *parfois*. Fait intéressant, les avantages sociaux, le salaire, la sécurité d'emploi et l'avancement ne furent mentionnés qu'à mi-chemin de la discussion. Il se peut que les participants aient été gênés de mentionner pareilles priorités en présence de représentants du secteur bénévole.

**Caractéristiques de l'emploi idéal fréquemment présentes dans le secteur bénévole :**

- *Enthousiasmant*
- *Favorise un esprit novateur et créateur chez les employés à tous les niveaux*
- *Propose un travail important entraînant des répercussions positives sur la société*
- *Permet aux employés d'apprécier les résultats de leur travail*
- *Comporte des tâches variées*
- *Comporte une reconnaissance du travail bien fait de la part de l'organisation*
- *Permet la gestion par des pairs*
- *Offre des horaires variables, mettant l'accent sur la productivité plutôt que sur les heures travaillées*
- *Appuie l'apprentissage permanent sur le tas*
- *Offre des chances d'avancement*
- *Offre des occasions d'être encadré et d'encadrer*
- *Comporte un degré élevé de transparence organisationnelle dans les relations externes*
- *Présente des valeurs organisationnelles qui s'alignent sur les valeurs personnelles*
- *Procure des satisfactions personnelles*
- *Fournit un leadership inspirant*
- *Implique une collaboration avec divers groupes de gens*

**Caractéristiques de l'emploi idéal rarement présentes dans le secteur bénévole :**

- *Bien rémunéré*
- *Offre une gamme d'avantages sociaux*
- *Fournit une bonne sécurité d'emploi*
- *Fournit des occasions d'apprentissage formel permanent et des chances de mettre cet apprentissage en pratique*
- *Favorise l'esprit d'entreprise chez les employés à tous les niveaux*

### **Caractéristiques de l'emploi idéal parfois présentes dans le secteur bénévole :**

- *Permet un équilibre travail-vie privée*
- *Fournit des ressources adéquates*
- *Offre des conditions de travail saines et confortables*
- *Revêt une culture organisationnelle saine - respectueuse, favorable, intelligente, engagée, etc.*
- *Est apprécié de la société*
- *Facilite les bonnes communications vers le haut, vers le bas et latéralement*
- *Comporte un degré élevé de transparence organisationnelle dans les relations internes*

### **CE QUE LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE DOIT SAVOIR À NOTRE SUJET**

Selon les participants, le secteur doit prendre en compte un certain nombre de facteurs s'il veut recruter et fidéliser avec succès de jeunes professionnels de la gestion. Pour commencer, certains ne sont pas au courant que le secteur bénévole existe. Et ceux qui sont conscients de son existence se font souvent des idées fausses à son sujet. Deux des principales idées fausses sont que 1) les gens qui travaillent dans le secteur bénévole ne touchent pas de salaire et 2) seuls des « activistes écolos, chaussés de sandales et végétariens » travaillent dans le secteur bénévole. Il est essentiel pour ce dernier de démythifier ces notions et de commencer à présenter de soi une image représentative et collective.

En second lieu, le secteur bénévole et communautaire devrait être au courant des désirs que les diplômés en gestion cherchent souvent à combler, tels que :

- Trouver un emploi relativement peu de temps après avoir obtenu leur diplôme;
- Être en mesure de se déplacer librement d'un secteur à l'autre - ils ne veulent pas être limités au secteur bénévole et communautaire;
- Savoir que leurs connaissances et leurs compétences sont en demande;
- Se sentir profondément satisfait;

- Toucher un salaire convenable (les diplômés sont souvent débiteurs de prêts étudiants considérables);
- Avoir des possibilités d'avancement; et
- Pouvoir relier leur travail à des résultats tangibles (s'il ne s'agit pas de gains financiers, alors de quoi s'agit-il?).

### **MESURES QUE DEVRAIT PRENDRE LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE POUR RECRUTER AVEC SUCCÈS DE JEUNES PROFESSIONNELS**

Les participants ont été invités à élaborer une stratégie sur quatre fronts en vue de recruter de jeunes professionnels pour le secteur bénévole et communautaire. En plus de cibler directement les jeunes professionnels, on leur a demandé d'émettre des idées pour accroître la notoriété et la compréhension du secteur bénévole parmi le grand public, instruire les organisations bénévoles et communautaires de l'intérêt d'embaucher des diplômés en gestion et convaincre les bailleurs de fonds de financer des stages tels que ceux de l'IEC. Les suggestions suivantes furent émises :

#### **Suggestions en vue d'accroître la notoriété et la compréhension du secteur bénévole et communautaire parmi le grand public**

- Lancer une campagne publicitaire où des personnalités politiques et des vedettes du petit écran (par ex. Yvon Deschamps) avaliseraient le secteur bénévole.
- Diffuser des annonces publicitaires illustrant les multiples façons dont le secteur bénévole influe sur nos vies (par ex. une scène où vous rencontrez par hasard dans votre quartier, au travail ou au gymnase, quelqu'un qui est relié d'une certaine façon au secteur bénévole).
- Distribuer des dépliants éducatifs qui démythifient le secteur bénévole - « Le secteur bénévole : mythes et réalité. »
- Demander au gouvernement fédéral de créer une Journée du non lucratif.
- Cibler les élèves de l'élémentaire au secondaire (exposés au lunch, en classe, postsecondaires, etc.), mettant l'accent sur la tranche d'âge de 14 à 16 ans, soit l'âge où se développe la fidélité à la marque. Simultanément, cibler les adultes qui travaillent de près avec les jeunes, tels que les enseignants et les conseillers d'orientation.
- Persuader des scénaristes canadiens de créer des personnages œuvrant dans le secteur bénévole.

- Trouver un terme collectif et mélioratif pour désigner le secteur. « Bénévole », « sans but lucratif », « non lucratif » et « non gouvernemental » ont tous des connotations péjoratives dans notre société capitaliste.
- Créer dans le cadre du Téléjournal une série de reportages sur des organisations du secteur bénévole et communautaire canadien.

### **Suggestions en vue de recruter de jeunes professionnels dans le secteur bénévole et communautaire**

- Le secteur devrait tenter d'influencer le programme des écoles de gestion de façon qu'il porte davantage attention aux organismes bénévoles et communautaires. Les secteurs public, privé et bénévole devraient recevoir une part égale d'attention dans les cours, le matériel de cours et notamment les études de cas.
- On devrait enseigner aux étudiants comment relier chaque champ d'étude de la gestion au secteur bénévole et communautaire, leur faisant valoir autant de débouchés de leurs compétences.
- La publicité de recrutement devrait présenter une image fidèle du secteur - « la rémunération et les avantages sociaux peuvent n'être pas fameux, mais vous suscitez des changements et vous sentirez profondément satisfait! » Obtenez des témoignages d'anciens élèves qui ont opté pour le secteur bénévole et qui s'en réjouissent : « Titulaire d'une maîtrise en gestion des affaires, je travaille chez l'organisation X depuis 10 ans! »
- Faire savoir aux diplômés qu'il est beaucoup plus facile de se trouver un emploi entraînant de hautes responsabilités dans le secteur bénévole et communautaire et que s'ils font preuve d'un excellent rendement ils seront vite promus à de plus hautes responsabilités.
- Nombre de gens n'aiment pas leur emploi. Le secteur devrait miser sur l'insatisfaction généralisée de la main-d'œuvre.
- Créer un fonds commun qui permette d'offrir un salaire supérieur et un régime d'avantages sociaux adapté aux employés du secteur (ne haussez pas trop les salaires si vous voulez continuer d'attirer des diplômés motivés davantage par la mission que par la rémunération!).
- Informer les diplômés que leur participation au secteur bénévole peut revêtir plusieurs formes. Ils peuvent travailler à temps partiel pour une organisation bénévole et le reste du temps, pour une organisation publique ou privée, créer leur propre entreprise au service des organisations bénévoles ou siéger au conseil d'administration d'une organisation bénévole.

- La stratégie de recrutement devrait viser des étudiants/diplômés à l'esprit ouvert, intelligents et motivés, sans plan de carrière arrêté et possédant les compétences que recherche le secteur.
- Les arguments idéologiques sont à éviter lorsque l'on cible des diplômés en gestion. Les organisations doivent acquérir un style plus professionnel.
- Employer des recruteurs pour obtenir les noms des meilleurs étudiants auprès des professeurs d'université et de collège.
- Établir des partenariats avec les centres d'orientation professionnels et les conseillers d'orientation pour promouvoir le secteur bénévole et communautaire et annoncer les postes à combler.
- Créer davantage d'organismes tels qu'IEC pour aider les étudiants à mettre le pied à l'étrier. Le secteur bénévole est très replié sur lui-même - il faut connaître quelqu'un qui connaît quelqu'un d'autre pour obtenir un emploi.
- Faire pression sur le gouvernement pour qu'il fasse grâce de leur prêt aux diplômés qui travaillent dans le secteur bénévole et communautaire.
- Plutôt que de tenir des salons de l'emploi séparés pour le secteur bénévole, organiser des salons collectifs qui regroupent les secteurs public, privé et bénévole, de façon que ce dernier soit perçu comme un choix de carrière légitime, au même titre que les autres.
- Publier des annonces dans les revues spécialisées, d'intérêt général et de jeunes.

### **Suggestions en vue d'éduquer le secteur bénévole et communautaire quant à l'intérêt d'embaucher des diplômés en gestion**

*« Parvenez à vos fins : embauchez un étudiant en gestion! »*

- Expliquer clairement les compétences précises que les diplômés en gestion ont à offrir : collecte et gestion de fonds, démarcher les clients et bénévoles éventuels, etc. Dissiper les stéréotypes négatifs concernant les diplômés en gestion.
- Faire appel aux organisations-cadres, telles que les Fondations communautaires du Canada et Centraide Canada - United Way of Canada, pour prêcher la bonne parole.
- Encourager les organisations à participer aux programmes de stages.

- Envoyer des propagandistes ou des représentants étudiants promouvoir l'idée en personne auprès du secteur bénévole et communautaire. Cela contribuera à dissiper les stéréotypes touchant les diplômés en gestion.
- Utiliser les sites Web, des vidéos et des publipostages pour diffuser des exemples de diplômés en gestion qui ont joué un rôle déterminant dans le secteur bénévole et communautaire.
- Chercher des possibilités de réseautage.
- Éviter le jargon des affaires.

### **Suggestions en vue d'éduquer les bailleurs de fonds quant à l'intérêt de financer des projets tels qu'IEC**

- Jumeler des entreprises et des organisations bénévoles en vue de bâtir des partenariats à long terme. Mettre l'accent sur l'établissement de relations sérieuses entre des personnes et non pas entre des institutions.
- Créer un programme de développement de partenariats pour apparier et faciliter les échanges en fonction des besoins et des valeurs. Il pourrait s'agir d'une entreprise conjointe entre Corporate Knights et l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire.
- Créer une trousse de partenariats pour appuyer l'établissement de partenariats solides entreprise/secteur bénévole (un projet conjoint des secteurs public, privé et bénévole).
- Faire des besoins véritables des organisations bénévoles et des communautés qu'elles servent un thème porteur pour les entreprises partenaires.
- Créer un programme où les entreprises financent des stages dans le secteur bénévole et communautaire pour leurs employés.
- Créer un programme d'avantages réciproques et démontrer aux entreprises partenaires les résultats tangibles de leur appui financier.
- Les organisations individuelles du secteur bénévole et communautaire doivent expliquer ce qui les différencie des autres organisations - pourquoi une entreprise voudrait-elle investir dans leur cause?
- Créer des occasions d'échanges de connaissances et de compétences entre les organisations bénévoles et leurs entreprises partenaires.

- Créer des cours sur l'établissement de partenariats intersectoriels dans les écoles de gestion, de façon que les étudiants en gestion acquièrent la capacité de bâtir des partenariats solides.
- Promouvoir les partenariats à long terme avec les organisations bénévoles comme partie intégrante et essentielle de la vie des entreprises - ce n'est pas quelque chose que l'on abandonne dès que la conjoncture se détériore. Au plan sociétal, orchestrer des campagnes qui aident à modifier les attitudes à l'égard des rôles et des responsabilités du secteur des entreprises.
- Mettre au point un système de mesure légitime des dons d'entreprise au secteur bénévole et communautaire et encourager les entreprises partenaires à inclure le bénévolat parmi les indicateurs de rendement de leurs employés.
- Choisissez des champions dans les secteurs privé, bénévole et public pour frayer la voie (ex. Place à l'imagination).

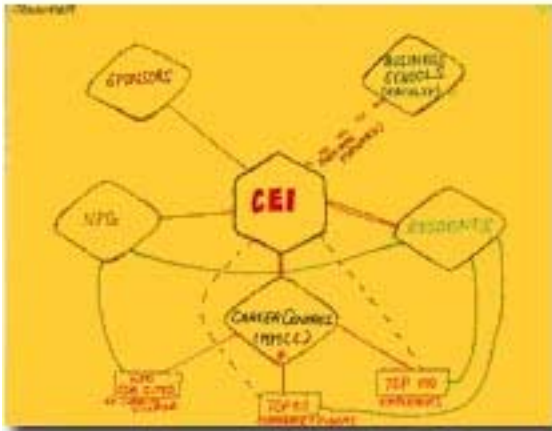
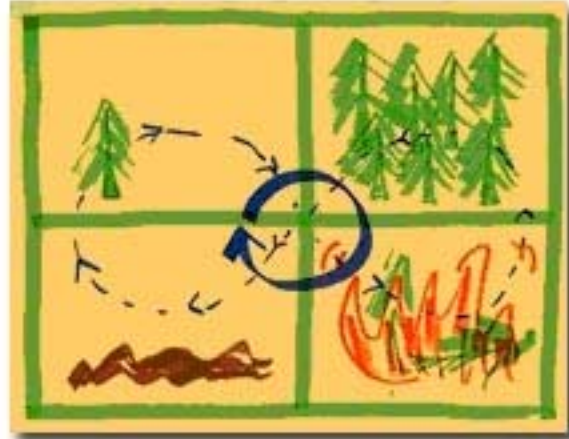
## CONCLUSION

À l'issue d'une longue journée d'intenses réflexions, les participants ont été invités à présager leur propre participation au secteur bénévole. La plupart des répondants ont répondu affirmativement. Pour plusieurs, cependant, cette affirmation était suivie d'une restriction. On s'est inquiété du nombre de postes disponibles dans le secteur; du type de connaissances, de compétences et d'expérience requises et du fardeau financier de leur prêt étudiant. Ce sont ces restrictions que les dirigeants du secteur bénévole et communautaire et les décideurs devraient examiner de près dans l'élaboration de leurs stratégies de recrutement et de fidélisation de jeunes professionnels. Le secteur bénévole et communautaire serait beaucoup mieux avisé de concentrer ses efforts sur les diplômés qui manifestent un vif intérêt à son égard, plutôt que de tenter de persuader ceux qui sont déjà branchés sur d'autres carrières de changer d'orientation.

# Annexe 1 –

Les images suivantes ont été réalisées par les participants invités à illustrer visuellement leur impression la plus marquante de leur stage de l'IEC.

Place  
Exchange  
Overseas network  
Pride  
Learning  
Experience



# Annexe 2

