

Normes professionnelles nationales des gestionnaires de bénévoles

Guide pratique



Conseil RH pour le secteur
communautaire

Conseil RH pour le secteur communautaire

Le Conseil RH fait progresser les enjeux relatifs à la main-d'oeuvre communautaire.

En tant que **catalyseur**, le Conseil RH suscite la sensibilisation et la mobilisation face aux enjeux relatifs à la main-d'oeuvre. En tant que **rassembleur**, il réunit les gens et favorise l'échange d'information et d'idées, dans un esprit de collaboration. En tant qu'**instigateur de recherche**, il acquiert des connaissances et améliore notre compréhension au sujet de la main-d'oeuvre communautaire.

© 2012 Conseil RH pour le secteur communautaire

Les droits d'auteur ne sont pas exigés pour les organismes caritatifs et à but non lucratif, lorsqu'il s'agit d'un usage non commercial, avec attribution. Tous autres droits réservés.

ISBN: 978-1-926754-23-9

Also available in English.

201-29, rue Dalhousie | Ottawa (Ontario) K1N 7E5

Tél. : 613.244.8332 | sans frais : 866.594.8332 | télécopieur : 613.241.2252

www: conseilrh.ca | Twitter : @HR_Council



Le Conseil RH est financé par le Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations que contient la présente publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Canada 

Table des matières

| | |
|--|----|
| Remerciements | 1 |
| Introduction | 2 |
| Le Guide pratique | 3 |
| 1re utilisation : Élaborer des descriptions d'emploi à l'aide des Normes | 4 |
| 2e utilisation : Mener des évaluations du rendement à l'aide des Normes | 6 |
| 3e utilisation : Concevoir et évaluer des programmes de formation à l'aide des Normes | 9 |
| 4e utilisation : Contribuer au processus d'agrément professionnel | 11 |
| 5e utilisation : Cerner les besoins en matière de perfectionnement professionnel continu à l'aide des Normes | 11 |
| 6e utilisation : Gérer les plans de relève | 14 |
| 7e utilisation : Améliorer les relations avec la collectivité | 16 |
| Sources | 17 |

Remerciements

Conseil RH pour le secteur communautaire

Conrad Prince
Gestionnaire de projets

Erica Paradis
Coordonnatrice de projets

Comité consultatif

Donna Carter
Présidente du comité consultatif
Présidente, comité des normes professionnelles
Administrateurs canadiens des ressources bénévoles
(ACRB)

Chris Peacock
Présidente, comité d'action
Administrateurs canadiens des ressources bénévoles
(ACRB)

Donna Lockhart
Consultante
The RETHINK Group

Karen Preston
Coordonnatrice, Établissement de partenariats
Capital Regional District - Regional Parks

Kathryn Ohashi
Gestionnaire, Finances et projets
Conseil sectoriel des ressources humaines des services
de garde à l'enfance (CSRHSGE)

Linda Doucette-Hébert
Directrice, Services bénévoles
Réseau de santé Vitalité, zone Beauséjour

Rachel Stoparczyk
Présidente, Équipe de rédaction
Le journal canadien de gestion des bénévoles (CJVRM)

Introduction

Les normes professionnelles sont un outil extrêmement précieux pour divers intervenants du secteur communautaire.

Le Conseil RH pour le secteur communautaire (Conseil RH) désire rassembler les employés du secteur communautaire autour des enjeux relatifs à la main-d'œuvre. Les interventions du Conseil RH ont pour but de développer les compétences et les connaissances des ressources humaines, afin de constituer un leadership fort au sein des organisations communautaires. La création des *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* contribue à ce rôle du Conseil RH; les critères qui sous-tendent l'élaboration de ces normes font en sorte que les organisations disposeront de normes reconnues à l'échelle nationale.

Les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* décrivent ce qu'une personne occupant le poste de gestionnaire de bénévoles doit savoir et être capable de faire pour être jugée compétente dans l'exercice de ses fonctions. En général, une personne « compétente » possède les habiletés, les connaissances et les aptitudes nécessaires pour accomplir un travail avec efficacité et succès.

Les normes professionnelles sont un outil extrêmement précieux pour divers intervenants du secteur communautaire :

- Gestionnaires (rémunérés ou non rémunérés) de bénévoles
- PDG
- Professionnels RH
- Gestionnaires de projet
- Conseils d'administration
- Sympathisants d'une organisation
- Bénévoles
- Membres du public
- Organisations partenaires
- Employés actuels et futurs

Le Guide pratique

Dans ce Guide pratique, on décrira sept utilisations potentielles des Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles.

Pour que les Normes professionnelles qui ont été finalisées puissent être recon- nues dans le secteur et être utilisées à leur plein potentiel, il est nécessaire que les utilisateurs finaux en connaissent bien les applications pratiques. La démon- stration de la grande valeur des Normes professionnelles incitera les organisations à les utiliser pleinement et à les adopter en les intégrant à leur culture organi- sationnelle. Pour établir la valeur des Normes professionnelles, on doit guider les utilisateurs finaux en leur démontrant les utilisations pratiques des normes au sein de leur organisation, grâce à un Guide pratique qui fera en sorte que les Normes professionnelles deviendront une partie intégrante des processus RH en vigueur dans le secteur.

Dans ce Guide pratique, on décrira sept utilisations potentielles des Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles, dont la façon de se servir des Normes professionnelles pour :

- Élaborer des descriptions d'emploi
- Mener des évaluations du rendement
- Concevoir et évaluer des programmes de formation
- Contribuer au processus d'agrément professionnel
- Cerner les besoins en matière de perfectionnement professionnel continu
- Gérer les plans de relève
- Améliorer les relations avec la collectivité

1^{re} utilisation **Élaborer des descriptions d'emploi à l'aide des Normes professionnelles**

De bonnes descriptions d'emploi permettent au personnel de bien connaître et comprendre les attentes et les priorités. Ces descriptions sont basées sur un examen attentif du travail à faire, et renseignent sur les compétences et les habiletés que doivent posséder les gestionnaires de bénévoles pour s'acquitter de leurs fonctions.

Quelle que soit la taille d'une organisation, des descriptions d'emploi bien détaillées, qui exposent les tâches, les responsabilités et la qualification de chaque membre du personnel, sont extrêmement utiles à tous les superviseurs et aux conseils d'administration. Les descriptions d'emploi présentent de grands avantages :

- **Elles définissent clairement les attentes** : Les gestionnaires de bénévoles peuvent avoir plusieurs rôles au sein d'une organisation. À chaque rôle est associée une série d'attentes, aussi des descriptions d'emploi bien détaillées aident le gestionnaire de bénévoles à bien comprendre ce qu'on attend de lui dans son poste actuel.
- **Elles permettent de bien comprendre les besoins d'embauche** : Des descriptions d'emploi bien détaillées constituent des outils efficaces pour les employeurs au cours du processus d'embauche, car elles aident à sélectionner les candidats qualifiés. Les descriptions d'emploi présentent un résumé des exigences liées à un emploi, et permettent d'évaluer avec objectivité un candidat.
- **Elles exposent clairement les rapports entre les différents rôles** : Dans un environnement communautaire, il est fréquent que, , plusieurs rôles dont l'étendue est assez vaste se chevauchent à l'occasion . Une description d'emploi bien détaillée permet au gestionnaire de bénévoles de connaître l'étendue de ses responsabilités personnelles par rapport à celles de ses collègues, des bénévoles, du conseil d'administration et des gestionnaires. Grâce à des limites bien définies, le gestionnaire de bénévoles peut entretenir de bonnes relations de travail.

Étapes pour élaborer une description d'emploi à l'aide des Normes professionnelles

Dans le secteur communautaire, les responsabilités des gestionnaires de bénévoles diffèrent beaucoup d'une organisation à l'autre. Toutefois, les compétences nécessaires pour bien s'acquitter de cet emploi sont essentiellement les mêmes. Les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* indiquent clairement ce qu'un bon gestionnaire de bénévoles doit être en mesure de faire, y compris ses tâches et ses sous-tâches, ainsi que les connaissances et capacités qu'il doit posséder.

Parce que les Normes professionnelles décrivent avec beaucoup de précision les tâches quotidiennes d'un gestionnaire de bénévoles, elles permettent de s'assurer que la personne embauchée pour ce poste est capable de répondre aux besoins de l'organisation communautaire. En ayant comme gestionnaire de bénévoles une personne compétente, une organisation pourra mieux se faire connaître et ce gestionnaire pourra tisser des partenariats profitables avec d'autres organisations et avec la collectivité dans son ensemble.

Voici un exemple d'élaboration d'une description d'emploi à l'aide des *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles*, en suivant quatre étapes clés :

- Définir l'objet du poste
- Énumérer les responsabilités du poste
- Décrire la scolarité et l'expérience exigées
- Indiquer les permis, les certificats ou les documents nécessaires

Étape 1 : Définir l'objet du poste

Cette section de la description d'emploi fournit un aperçu du poste en trois ou quatre phrases et est très pratique dans les affichages du poste. On y trouve typiquement :

- Le survol des principales responsabilités du poste
- Le niveau de supervision et de gestion auquel le titulaire du poste est soumis (c.-à-d., de qui relève directement le gestionnaire de bénévoles)
- Le niveau de supervision exercé par le gestionnaire de bénévoles

Étape 2 : Énumérer les responsabilités du poste

Cette section de la description d'emploi décrit les responsabilités essentielles de l'emploi; il s'agit de la partie la plus importante de la description d'emploi. Il est important de souligner que cette section n'énumère pas toutes les responsabilités et tâches que doit pouvoir assumer un gestionnaire de bénévoles, mais plutôt ses

principales responsabilités. On trouvera ces renseignements dans les tableaux des *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* où sont présentées les tâches, sous-tâches, connaissances et capacités.

Pour élaborer la section « Responsabilités » de la description d'emploi :

1. Sur le tableau des tâches, encerclez toutes les tâches et sous-tâches accomplies par le gestionnaire de bénévoles pour lequel on élabore la description d'emploi.
2. Parcourez la liste des connaissances et capacités et des sous-tâches énumérées pour chaque tâche, et prélevez les renseignements qui décrivent brièvement en quoi consiste la tâche.
3. En vous basant sur les sous-tâches et sur les connaissances et capacités, rédigez une ou deux phrases qui décrivent la tâche et qui seront incluses dans la section « Responsabilités » de la description d'emploi. Il peut être utile d'indiquer, en pourcentages approximatifs, le temps consacré à chaque responsabilité ainsi que son importance.

Étape 3 : Décrire la scolarité et l'expérience exigées

Cette section de la description d'emploi indique la scolarité ainsi que les connaissances, compétences et habiletés qui sont nécessaires pour assumer les responsabilités du gestionnaire de bénévoles. Précisez-le clairement lorsque vous faites une distinction entre la qualification essentielle et la qualification souhaitable. Les connaissances exigées pour le poste peuvent être extraites des *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles*.

Étape 4 : Indiquer les permis, les certificats ou les documents nécessaires

Cette section de la description d'emploi indique les permis, les certificats ou les documents nécessaires pour le poste de gestionnaire de bénévoles. Par exemple, un permis délivré par une association professionnelle, une vérification du casier judiciaire, un certificat de RCR ou de secourisme. Ces exigences sont propres à chaque milieu de travail.

2^e utilisation

Mener des évaluations du rendement à l'aide des normes professionnelles

Les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* sont un outil efficace aux fins du processus d'évaluation du rendement. Les évaluations du rendement sont très utiles pour le gestionnaire de bénévoles et pour le superviseur ou le C.A. En analysant le niveau de compétences d'une personne, il est plus facile pour le superviseur ou le C.A. d'évaluer le rendement, de fixer des objectifs, et de cerner les forces et les besoins de perfectionnement. Lorsque l'évaluation du rendement ne peut être effectuée par un superviseur direct ou par le C.A., le gestionnaire de bénévoles peut se servir des Normes professionnelles afin d'évaluer son propre rendement et de déterminer la voie à suivre pour son perfectionnement professionnel.

Les critères d'évaluation du rendement définissent clairement le niveau acceptable des capacités pour chaque compétence nécessaire en vue d'accomplir un travail. Les capacités personnelles pour chaque compétence sont mesurées en s'appuyant sur les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles*, reconnues comme un cadre actuel de pratiques, et qui peuvent donc servir de base à une évaluation objective et équitable. Les évaluations peuvent souligner des forces et un rendement exceptionnels, et servir de base à la planification stratégique et au perfectionnement professionnel. Les évaluations du rendement ont souvent lieu durant la période d'essai initiale, puis annuellement par la suite.

Voici une méthode, en cinq étapes clés, pour mener des évaluations du rendement à partir des *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* :

- Choisir une méthode ou une échelle d'évaluation du rendement
- Élaborer des formulaires d'évaluation du rendement
- Préparer l'entrevue d'évaluation du rendement
- Mener l'entrevue d'évaluation du rendement
- Déterminer les objectifs pour le rendement futur

Étape 1 : Choisir une échelle d'évaluation du rendement

Pour mener une évaluation du rendement, le superviseur ou le C.A. doit définir clairement une échelle d'évaluation en vue de mesurer le rendement du gestionnaire de bénévoles dans un domaine ou une tâche. Plusieurs échelles peuvent être utilisées afin d'évaluer le rendement. Les échelles peuvent attribuer des niveaux

(p. ex., niveau 1, 2, 3), des titres (p. ex., expert, compétent, peu expérimenté, non expérimenté), ou des lettres (A, B, C). L'important, c'est qu'une échelle d'évaluation du rendement définisse clairement les critères pour chaque degré de l'échelle, et que ces critères soient mesurables et basés sur le rendement.

Par exemple :

| Échelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|--|--|--|---|
| | Débutant | Novice | Fonctionnel | Compétent | Maître |
| Critères basés sur le rendement | L'employé n'a aucune expérience dans ce domaine | L'employé développe des compétences et des connaissances dans ce domaine | L'employé peut accomplir cette tâche avec un certain soutien | L'employé travaille de façon autonome dans ce domaine, fait preuve d'initiative et s'adapte aux situations particulières | L'employé fait suffisamment bien dans ce domaine pour servir de mentor à d'autres personnes |

Étape 2 : Élaborer des formulaires d'évaluation du rendement

Les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* contiennent toutes les tâches et sous-tâches qui peuvent être accomplies par les gestionnaires de bénévoles travaillant dans une gamme d'environnements et de domaines. Toutefois, les gestionnaires de bénévoles n'accompliront pas tous l'ensemble des tâches et des sous-tâches exposées dans les Normes professionnelles. Il est important de sélectionner les tâches et sous-tâches qui s'appliquent pour chaque gestionnaire de bénévoles, selon le travail qu'il doit effectuer, pour que l'évaluation de son rendement reflète ses activités.

Le formulaire d'évaluation du rendement comportera en général une section pour chaque tâche des Normes professionnelles qui s'applique. Pour chacune de ces tâches, les sous-tâches qui s'appliquent seront résumées et présentées comme des indicateurs de rendement. La compétence du gestionnaire de bénévoles pour chaque tâche sera mesurée à l'aide de l'échelle d'évaluation choisie. Le formulaire doit également prévoir des sections où le gestionnaire de bénévoles et le superviseur ou le C.A. pourront écrire des commentaires, signaler les réalisations et les contributions importantes, définir les activités de perfectionnement professionnel, et établir les buts et les objectifs.

Étape 3 : Préparer l'entrevue d'évaluation du rendement

L'entrevue est l'élément clé de l'évaluation du rendement. Toutefois, avant l'entrevue, une préparation est nécessaire de la part du gestionnaire de bénévoles et du superviseur ou du C.A.

Préparation du gestionnaire de bénévoles

Avant l'entrevue d'évaluation du rendement, le gestionnaire de bénévoles se sert du formulaire d'évaluation du rendement pour se livrer à une réflexion. Tel qu'il est indiqué ci-dessus, il s'agit de mener une auto-évaluation et d'énumérer ses réalisations et contributions importantes, ses activités de perfectionnement professionnel, ses buts et objectifs, et d'évaluer son propre rendement concernant ses différentes tâches à l'aide de l'échelle d'évaluation. Lorsque le gestionnaire de bénévoles a terminé cette réflexion, le formulaire est retourné au superviseur qui l'utilisera durant l'entrevue

d'évaluation du rendement. Avant l'entrevue, le gestionnaire de bénévoles doit se préparer à discuter avec le superviseur au sujet des notes qu'il s'est attribuées pour son évaluation; il doit examiner les tâches pour lesquelles il s'est accordé une moins bonne note, et commencer à penser aux options qui pourraient lui permettre d'améliorer son rendement grâce au perfectionnement professionnel.

Préparation du superviseur ou du C.A.

Avant l'entrevue d'évaluation du rendement, le superviseur ou le C.A. fera lui aussi une évaluation du rendement du gestionnaire de bénévoles concernant ses différentes tâches. Après quoi, le superviseur ou le C.A. peut déterminer quelles sont les tâches à discuter plus en détail avec le gestionnaire de bénévoles, durant l'entrevue. Ces tâches peuvent comprendre des domaines dans lesquels le gestionnaire de bénévoles excelle, mais aussi des domaines où il aurait besoin de formation pour améliorer son rendement. Au sujet des tâches pour lesquelles une amélioration est nécessaire, le superviseur ou le C.A. peut commencer à réfléchir aux options de formation dont il discutera avec le gestionnaire de bénévoles durant l'entrevue.

Étape 4 : Mener l'entrevue d'évaluation du rendement

Un élément important de l'évaluation du rendement, c'est qu'une interaction est nécessaire entre le gestionnaire de bénévoles et le superviseur ou le C.A. L'entrevue d'évaluation du rendement sert de catalyseur à une discussion enrichissante au sujet du rendement au travail, qui peut ensuite contribuer à une compréhension et une appréciation mutuelles.

Pendant l'entrevue d'évaluation du rendement, le gestionnaire de bénévoles et le superviseur ou le C.A. doivent confirmer l'évaluation. Il faut pour cela instaurer un climat de confiance et de communication. Le gestionnaire de bénévoles doit se sentir à l'aise lorsqu'il explique les résultats de sa réflexion personnelle. Le superviseur ou le C.A. doit aussi être à l'aise lorsqu'il expose les motifs qui l'ont incité à attribuer certaines notes lors de l'évaluation des tâches, qui peuvent être différentes des notes que s'est attribuées le gestionnaire de bénévoles. Une discussion fructueuse, en favorisant une compréhension mutuelle entre le gestionnaire de

bénévoles et le superviseur ou le C.A., encouragera à poursuivre sur la bonne voie en vue d'obtenir de meilleures notes à l'avenir.

Étape 5 : Déterminer les objectifs pour le rendement futur

Une discussion fructueuse au sujet du rendement du gestionnaire de bénévoles entraînera plusieurs résultats positifs, dont l'établissement de buts et d'objectifs généraux pour l'organisation communautaire (à réaliser avant la prochaine évaluation du rendement), et la détermination des activités de formation et de perfectionnement professionnel qui aideront le gestionnaire de bénévoles à atteindre les cibles voulues. Tous les objectifs doivent respecter la norme **SMART** (être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels). Des objectifs **SMART** aident le superviseur ou le C.A. et le gestionnaire de bénévoles à déterminer si les objectifs ont été atteints chaque année. De tels objectifs peuvent contribuer à relever les enjeux touchant des programmes spécifiques ou l'organisation, ou satisfaire aux exigences et responsabilités individuelles au travail.

Les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* reflètent les pratiques en vigueur au Canada et définissent les compétences, connaissances et habiletés qui sont aujourd'hui exigées des gestionnaires de bénévoles. Comme ces normes décrivent ce qu'un gestionnaire de bénévoles doit être capable de faire pour être jugé compétent, elles constituent une excellente ressource pour les concepteurs de programmes d'études et pour les enseignants qui visent à former des diplômés qualifiés lorsqu'ils orientent et évaluent le contenu des programmes d'études.

Orienter les programmes d'études en gestion de bénévoles

Pour être efficace, un programme d'études en gestion de bénévoles doit préparer les étudiants à exercer un emploi dans les organisations communautaires d'aujourd'hui. Il doit aussi anticiper les changements, en formant les étudiants pour les besoins et les tendances qui émergent au sein du secteur. Plusieurs ressources peuvent aider les concepteurs à élaborer des programmes d'études en gestion de bénévoles. Les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* constituent l'une de ces ressources.

Les Normes professionnelles ont été élaborées pour le secteur et par le secteur, en utilisant l'approche **DACUM** (**D**eveloping **A** **C**urricul**U**M [élaboration d'un programme d'études]). Selon la philosophie de base de l'approche DACUM, la façon la plus efficace de déterminer les compétences, connaissances et habiletés nécessaires pour exercer un emploi est de consulter les personnes qui exercent cet emploi au quotidien. Par ailleurs, en faisant en sorte que des gestionnaires de bénévoles qui travaillent en diverses régions canadiennes participent au processus d'élaboration, on veille à ce que les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* soient de nature pancanadienne, au lieu de refléter une seule province, des fins ou des croyances particulières, ou une certaine approche philanthropique. C'est pourquoi les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* exposent les compétences, les connaissances et les habiletés nécessaires aux personnes qui exercent le rôle de gestionnaire de bénévoles, permettant ainsi aux concepteurs de programmes d'études de développer des programmes qui tiennent compte des compétences qui sont jugées essentielles par les employeurs communautaires actuels.

Comment utiliser les Normes professionnelles pour orienter les programmes d'études

Les Normes professionnelles constituent une description, fournie par le secteur, de ce qu'est aujourd'hui la profession de gestionnaire de bénévoles. Les Normes professionnelles peuvent être utilisées de plusieurs façons par les concepteurs de programmes et par les enseignants, lors du processus d'élaboration des programmes d'études :

- Les Normes professionnelles peuvent constituer l'un des nombreux documents de référence utilisés par les concepteurs de programmes et par les enseignants en vue d'établir des buts et des objectifs d'apprentissage, et d'élaborer des outils d'évaluation des programmes.
- Après l'élaboration initiale ou la révision d'un programme de formation, on peut évaluer ce programme à l'aide des Normes professionnelles afin de déterminer s'il permet d'acquérir toutes les compétences, connaissances et habiletés nécessaires aux gestionnaires de bénévoles qualifiés.
- Si un concepteur de programmes ou un enseignant est chargé de développer un cours sur un sujet particulier, il peut consulter les tâches et sous-tâches pertinentes des Normes professionnelles afin de cerner les compétences, connaissances et habiletés nécessaires en ce domaine.
- Lorsqu'une organisation communautaire engage un spécialiste ou un consultant pour développer des programmes, des sessions ou des ressources pour la formation interne (p. ex., des cours individuels), les Normes professionnelles peuvent permettre d'informer le spécialiste ou le consultant au sujet des compétences, connaissances et habiletés qu'il doit pour le moins prendre en compte dans les programmes ou ressources.

Évaluer les programmes d'études en gestion de bénévoles

Au Canada, plusieurs institutions d'enseignement publiques et privées offrent des programmes d'études postsecondaires qui préparent les étudiants à exercer une profession dans le secteur communautaire, et certaines de ces institutions offrent des programmes visant spécifiquement à former des gestionnaires de bénévoles. Le contenu et l'objectif des programmes, ainsi que les exigences pour chaque programme, sont différents selon les institutions. En dépit de ces différences, pour être efficaces, tous les programmes d'enseignement professionnel doivent préparer les étudiants à faire preuve de compétence dans le secteur. *Les Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* peuvent être considérées comme une ressource utile pour évaluer les programmes en gestion de bénévoles, car elles permettent de s'assurer que ces programmes permettent d'acquérir les compétences, connaissances et habiletés que doivent posséder ceux qui exercent cette profession.

Comment utiliser les Normes professionnelles pour évaluer les programmes d'études

On peut utiliser les Normes professionnelles de plusieurs façons pour évaluer les programmes d'études :

- Lorsqu'une institution postsecondaire procède tel que prévu à la révision de l'ensemble du programme, les Normes professionnelles peuvent servir de cadre de référence dans ce processus pour s'assurer que le programme couvre toutes les tâches et sous-tâches définies dans les normes, particulièrement celles qui sont nouvelles ou émergentes au sein du secteur. Les Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles peuvent constituer un outil d'étalonnage afin de vérifier si le programme répond aux normes de pratique en vigueur, et même excède ces normes.
- Après le développement du programme d'un cours ou de ressources de perfectionnement professionnel, les Normes professionnelles peuvent servir à la révision et à l'évaluation. Par exemple, les concepteurs du programme peuvent d'abord cerner les composantes des Normes professionnelles qui sont pertinentes pour les objectifs de leur programme. Ensuite, ils peuvent établir une comparaison et examiner si les compétences, connaissances et habiletés détaillées dans les sections pertinentes des Normes professionnelles sont prises en compte dans leur programme, pour déterminer si celui-ci répond aux exigences relatives aux compétences, connaissances et habiletés nécessaires pour exécuter les sous-tâches, ou même excèdent ces exigences.

4^e utilisation

Contribuer au processus d'agrément professionnel

Le Conseil RH doit intervenir auprès d'une de ses organisations partenaires, Administrateurs canadiens des ressources bénévoles (ACRB), afin que celle-ci utilise les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* dans les critères pour l'agrément professionnel de ses membres et pour le renouvellement de cet agrément. Actuellement, le processus d'agrément mené par ACRB est basé sur l'expérience de travail et le leadership, sur le perfectionnement professionnel et sur les connaissances démontrées dans la documentation soumise. Toutefois, le processus ne comprend pas une évaluation objective du rendement du membre potentiel en tant que gestionnaire de bénévoles, en comparant ce rendement à des normes professionnelles. Il est recommandé que les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* soient utilisées pour orienter l'élaboration du matériel d'examen que les candidats doivent soumettre dans le cadre de leur processus d'agrément. Une telle mesure assurerait non seulement de hauts niveaux de compétence professionnelle chez les membres d'ACRB, mais motiverait aussi les membres qui doivent présenter une demande de renouvellement de leur agrément à s'engager dans des activités de perfectionnement professionnel afin d'être mieux outillés pour exercer leur profession.

5^e utilisation

Cerner les besoins en matière de perfectionnement professionnel continu

Les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* fournissent une description exhaustive et objective des habiletés d'un gestionnaire de bénévoles. Les Normes professionnelles peuvent non seulement servir d'instrument d'évaluation du rendement d'une personne, mais aussi permettre de cerner les besoins de cette personne en matière de perfectionnement professionnel, pour qu'elle puisse renforcer ses habiletés.

Qu'ils soient nouveaux dans la profession ou expérimentés, les employés peuvent tirer profit du perfectionnement professionnel. Un complément d'éducation et de formation peut contribuer à combler des lacunes sur le plan des connaissances ou de l'expérience professionnelles d'un employé. Il peut exister une mauvaise adéquation entre les connaissances et les compétences d'un employé et les objectifs de l'organisation ou les responsabilités du poste. Cet écart est souvent particulier à la situation d'une personne, et peut être observé en différents domaines (p. ex., compétences en informatique, gestion du temps), selon la portée du poste occupé. Les gestionnaires de bénévoles qui suivent des programmes de formation et de perfectionnement sont donc mieux préparés à exercer leur poste avec efficacité.

Voici une méthode d'identification des besoins de perfectionnement professionnel à l'aide des Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles :

- Mener une évaluation du rendement
- Relever les possibilités de perfectionnement professionnel
- Élaborer un plan de perfectionnement professionnel
- Évaluer la réussite du plan de perfectionnement professionnel

Étape 1 : Mener une évaluation du rendement

Avant d'identifier les besoins de perfectionnement professionnel, il peut être profitable de mener une évaluation du rendement du gestionnaire de bénévoles en ce qui a trait aux compétences, connaissances et habiletés nécessaires pour accomplir les sous-tâches de son emploi. Cette évaluation peut être formelle et effectuée

par un superviseur et par le gestionnaire de bénévoles. Lorsque la personne évalue ses propres besoins de perfectionnement professionnel, une simple échelle d'évaluation peut lui permettre d'estimer dans quelle mesure elle se sent capable d'accomplir chacune de ses sous-tâches.

Voici un exemple d'échelle d'évaluation :

| Échelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|--|--|--|---|
| | Débutant | Novice | Fonctionnel | Compétent | Maître |
| Critères basés sur le rendement | L'employé n'a aucune expérience dans ce domaine | L'employé développe des compétences et des connaissances dans ce domaine | L'employé peut accomplir cette tâche avec un certain soutien | L'employé travaille de façon autonome dans ce domaine, fait preuve d'initiative et s'adapte aux situations particulières | L'employé fait suffisamment bien dans ce domaine pour servir de mentor à d'autres personnes |

Quelle que soit la méthode d'évaluation du rendement, le résultat sera une évaluation du rendement pour chaque sous-tâche qui s'applique. Les sous-tâches pour lesquelles le gestionnaire de bénévoles a reçu une note élevée ne devraient pas nécessiter un perfectionnement professionnel. Toutefois, les sous-tâches pour lesquelles le gestionnaire de bénévoles a reçu une note plus faible indiquent généralement un besoin de perfectionnement professionnel.

Lorsqu'on a identifié les besoins de perfectionnement professionnel, on peut examiner les connaissances et capacités jugées nécessaires dans les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles*, afin de déterminer s'il convient de renforcer des compétences, connaissances et habiletés en vue d'améliorer le rendement.

Étape 2 : Relever les possibilités de perfectionnement professionnel

Après avoir déterminé les sous-tâches nécessitant un complément de perfectionnement professionnel, le gestionnaire de bénévoles est en mesure de réfléchir aux moyens qui lui permettront de combler ses besoins de formation. Plusieurs ressources et possibilités de perfectionnement s'offrent à lui. Les organisations communautaires ont souvent recours aux méthodes suivantes pour améliorer les connaissances et les compétences d'une personne :

- Réseau d'échange de pratiques (c.-à-d., interactions et apprentissage au sein d'un groupe de professionnels, afin d'échanger des connaissances)
- Prise en note des incidents critiques
- Mentorat et accompagnement (pour acquérir des connaissances et obtenir des conseils en travaillant avec un collègue expérimenté, compétent et bien informé)

- Expérience acquise au travail (p. ex., aider à l'exécution de tâches avec lesquelles on est moins familier, afin de développer les compétences nécessaires)
- Adhésion à une association professionnelle; agrément obtenu d'une association professionnelle
- Apprentissage autodirigé (p. ex., lecture de revues professionnelles et de périodiques)
- Bénévolat
- Ateliers, cours de formation, conférences et cours post-secondaires connexes

Étape 3 : Élaborer un plan de perfectionnement professionnel

Lorsqu'on a identifié les besoins de perfectionnement professionnel d'un gestionnaire de bénévoles et les possibilités de formation qui s'offrent à lui pour qu'il puisse s'améliorer, on peut élaborer un plan de perfectionnement professionnel personnalisé. Il est important que les objectifs respectent la norme **SMART** (qu'ils soient **S**pécifiques, **M**esurables, **A**tteignables, **R**éalistes et **T**emporels). Un plan de perfectionnement professionnel peut comporter les étapes suivantes :

- Identifier la sous-tâche nécessitant une amélioration : Utiliser la description de la sous-tâche pour spécifier clairement l'objet du perfectionnement professionnel.
- Déterminer les activités de perfectionnement professionnel : Préciser les activités qui doivent être suivies afin d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour améliorer les connaissances et le rendement relativement à la sous-tâche.
- Confirmer les ressources requises : Considérer les ressources (c.-à-d., temps et argent) requises pour suivre les activités de perfectionnement professionnel.
- Établir un calendrier : Établir un calendrier réaliste

pour terminer les activités de perfectionnement professionnel.

- Mener une évaluation : À la fin des activités de perfectionnement professionnel prévues dans le plan de perfectionnement professionnel, le gestionnaire de bénévoles peut évaluer ou mesurer le succès et les résultats de ces activités.

Étape 4 : Évaluer la réussite du plan de perfectionnement professionnel

La dernière étape du processus visant à identifier et combler les besoins de perfectionnement professionnel consiste à s'auto-évaluer une fois le plan réalisé. En d'autres termes, le gestionnaire de bénévoles réfléchit aux activités de perfectionnement professionnel qu'il a suivies, et détermine si ces activités ont eu un impact positif et lui ont permis d'améliorer ses compétences et connaissances ainsi que son rendement général en ce qui a trait à la sous-tâche en question. Cette période d'évaluation réfléchie aide également à cerner les activités qui conviennent le mieux au style d'apprentissage du gestionnaire de bénévoles et qui entraînent donc les meilleurs résultats. Ce processus vise à motiver l'employé afin qu'il réussisse.

Le travail d'une organisation communautaire peut être gravement compromis si un poste important devient vacant, par exemple le poste de gestionnaire de bénévoles. L'organisation ne perdrait pas seulement un employé, mais aussi toutes les connaissances détenues par cet employé ainsi que les contacts, les réseaux et l'expérience qu'il a accumulés. La perte de ces connaissances signifie que le prochain titulaire du poste devrait bâtir à zéro sa réputation dans la collectivité.

Ce problème peut être résolu en créant un plan de relève où l'on précise ce que fera l'organisation si un poste temporaire ou permanent devient vacant de façon prévue ou imprévue. Un tel plan fait en sorte que l'organisation compte d'autres employés adéquatement formés qui sont en mesure de pourvoir le poste vacant, au besoin. S'il est prévu que le poste devienne vacant, l'employé qui s'en va peut former son successeur et lui transmettre ses connaissances spécialisées. Si une personne doit quitter son poste subitement, de façon imprévue, son successeur entrera immédiatement en fonction, soit en permanence, soit tant qu'on n'aura pas trouvé un autre titulaire du poste. Bien que beaucoup d'organisations communautaires sont tellement petites qu'il n'est peut-être pas pertinent pour elles de mettre en place un plan de relève interne, bon nombre d'organisations auront avantage à disposer d'un tel plan.

Que l'on se prépare à une situation d'urgence ou au départ d'un employé de longue date, les plans de relève sont un atout important dans une période d'instabilité organisationnelle. Étant donné que les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* établissent les catégories des compétences essentielles nécessaires à un gestionnaire de bénévoles, ce document peut représenter une excellente ressource pour créer un plan de relève. Les Normes professionnelles peuvent aider une organisation à identifier à l'interne un successeur qualifié pour le poste, c'est-à-dire la personne qui répond le mieux aux exigences énoncées dans ces normes. On s'assure ainsi que, si cette personne est appelée à exercer le rôle de gestionnaire de bénévoles, elle aura les compétences nécessaires pour maintenir le cap sur les objectifs de l'organisation en un temps de transition. Un plan de relève peut être élaboré pour assurer le poste de gestionnaire de bénévoles, mais aussi pour évaluer si le titulaire de ce poste est en mesure d'assumer un rôle similaire ou un poste de plus haut niveau.

Pour gérer les plans de relève à l'aide des *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles*, on peut recourir à la méthode suivante :

- Identifier les besoins organisationnels
- Évaluer les membres du personnel
- Identifier un successeur
- Élaborer un plan de perfectionnement professionnel
- Évaluer les progrès du successeur

Étape 1 : Identifier les besoins organisationnels

Une période de changement est un temps tout indiqué pour évaluer les objectifs d'une organisation. Lorsqu'on prévoit un changement au niveau de la direction, le superviseur ou le C.A. peut se concentrer sur les besoins majeurs de l'organisation et évaluer son orientation future. Les nouvelles bases conceptuelles serviront à élaborer un plan stratégique organisationnel, cadre à partir duquel le superviseur ou le C.A. pourra prendre des décisions concernant les meilleurs candidats internes pour la relève.

Étape 2 : Évaluer les membres du personnel

Au cas où un poste deviendrait vacant, le superviseur ou le C.A. peut utiliser les Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles afin d'évaluer et de comparer les compétences, connaissances et habiletés des membres du personnel dans le contexte des futurs besoins organisationnels. Parce que les candidats en lice sont typiquement déjà à l'emploi de l'organisation, le superviseur ou le C.A. connaît peut-être très bien les candidats et peut tenir compte de l'évaluation de leur rendement dans ce processus.

Étape 3 : Identifier un successeur

Le superviseur ou le C.A. peut identifier des membres du personnel qui pourraient exercer efficacement le rôle de gestionnaire de bénévoles, si l'on se base sur une analyse objective des candidats par rapport aux Normes professionnelles. On pourrait mener avec les candidats internes un processus formel d'entrevue afin de présélectionner les candidats, ou le superviseur ou le C.A. pourrait tout simplement approcher le candidat qu'il croit le plus approprié. Quelle que soit la méthode retenue, on choisira le candidat qui répond le mieux aux exigences des *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles*. Quand on a identifié le meilleur candidat, on doit l'approcher aux fins du plan de relève.

Étape 4 : Élaborer un plan de perfectionnement professionnel

Lorsqu'un candidat s'engage aux termes du plan de relève, il est important d'établir avec lui un plan de perfectionnement professionnel personnalisé afin de le préparer à un poste futur. Les domaines qui feront l'objet du perfectionnement professionnel peuvent être déterminés en menant une évaluation du rendement basée sur les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles*. Ces domaines à améliorer peuvent permettre de cerner la formation supplémentaire qui serait la plus profitable. Le superviseur ou le C.A. peut aider le candidat à choisir cette formation et à établir un plan de perfectionnement professionnel personnalisé qui expose les objectifs de formation en vue de préparer le candidat au rôle de gestionnaire de bénévoles.

Étape 5 : Évaluer les progrès du successeur

Un plan de relève est une étape de la préparation à une situation d'urgence, mais le plan de relève doit être ajusté selon les changements qui surviennent dans l'organisation afin de demeurer utile et à jour. Le superviseur ou le C.A. doit aussi évaluer périodiquement les progrès du successeur, pour s'assurer que ses objectifs de perfectionnement professionnel sont atteints en vue de sa préparation au rôle de gestionnaire de bénévoles.

7^e utilisation

Améliorer les relations avec la collectivité

Les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* constituent un paradigme national qui peut servir à évaluer le succès d'un gestionnaire de bénévoles. Étant donné que ces normes sont pancanadiennes et qu'elles ont été approuvées par le secteur, leur utilisation conférera une crédibilité à l'organisation qui donnera en outre au public une preuve de transparence, tout en mettant en lumière la compétence de ses employés. Cette image positive peut renforcer les liens de confiance avec le public, avec les employés et avec le milieu communautaire en général. Les Normes professionnelles peuvent améliorer les relations avec la collectivité en démontrant qu'une organisation applique des principes importants :

- Respect des normes nationales
- Environnement de travail équitable
- Succès mesurable
- Capacité organisationnelle

Respect des normes nationales

En un temps où la confiance du public s'effrite vis-à-vis les représentants communautaires, l'adhésion aux Normes professionnelles pourrait représenter un grand avantage pour une organisation en démontrant sa transparence. Si le public a accès à ce document, il comprendra que l'organisation fait en sorte que ses employés doivent suivre des normes nationales. L'utilisation des *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* suscite aussi la perception qu'on a mis en œuvre des pratiques de travail sécuritaires, qui respectent la législation. Le fait de pouvoir s'appuyer sur ces normes si surviennent des différends relatifs aux ressources humaines, peut contribuer à renforcer les liens de confiance avec le milieu communautaire et avec le public.

Environnement de travail équitable

Une organisation communautaire peut gagner le respect du public en fournissant un environnement de travail équitable à ses employés, lesquels représentent l'organisation au sein de la collectivité. Les *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles* établissent clairement les attentes et définissent les limites de ce rôle en regard du rôle d'autres membres du personnel. Cela aide l'employé à se concentrer sur ses responsabilités; il est ainsi plus efficace, et les responsabilités des membres du personnel se complètent judicieusement. Lorsqu'un gestionnaire de bénévoles s'acquitte efficacement de ses tâches, le groupe des bénévoles est bien géré et l'organisation présente une image positive dans le public.

Succès mesurable

Ces dernières années, l'attention et les attentes du public ont augmenté la pression qui pèse sur les organisations communautaires afin qu'elles obtiennent du succès, succès qui peut être mesuré à l'aide des *Normes professionnelles des gestionnaires de bénévoles*. Le processus d'évaluation du rendement fait en sorte que le superviseur ou le C.A. évalue les membres du personnel par rapport à des normes nationales, et que les écarts relevés au cours de ce processus sont pris en compte lors de la prochaine évaluation du rendement. Lorsqu'on communique aux intervenants les progrès de l'employé qui ont pu être mesurés grâce à l'évaluation de son rendement, on renforce l'image positive de l'organisation.

Capacité organisationnelle

Un gestionnaire de bénévoles embauché et formé conformément aux Normes professionnelles est mieux préparé à bien exercer son emploi qu'une personne qui n'est pas soumise à des normes nationales. De bonnes évaluations du rendement motiveront et orienteront l'employé vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Lorsqu'il partage la vision de son organisation, le gestionnaire de bénévoles gère les bénévoles en ciblant l'atteinte des objectifs organisationnels, ce qui est un atout énorme pour l'organisation. En pouvant profiter de la formation et de la motivation dont il a besoin, le gestionnaire de bénévoles est préparé à travailler en vue de renforcer la capacité organisationnelle.

Sources

The Annie E. Casey Foundation : *Building Leaderful Organizations: Succession Planning for Nonprofits*
<[http://www.aecf.org/~media/Pubs/Other/B/BuildingLeaderfulOrganizationsSuccessionPlann/Buil-
ding%20Leaderful%20Organizations.pdf](http://www.aecf.org/~media/Pubs/Other/B/BuildingLeaderfulOrganizationsSuccessionPlann/Buil-
ding%20Leaderful%20Organizations.pdf)>.

Administrateurs canadiens des ressources bénévoles : *Gestionnaires des ressources bénévoles : Portrait de la profession*
<http://www.cavrcanada.org/Library/Docs/Mgr_Volunteer_Resources_-_Profile_Profession_FRANCAIS.pdf>.

Le Centre canadien de philanthropie : *Survey of Managers of Volunteer Resources*
<http://library.imaginecanada.ca/files/nonprofitscan/en/csc/final_report_5336.pdf>.

Centre for Research and Education in Human Services & Social Planning Council of Cambridge and North Dumfries : *Building Sustainable Non-profits*
<http://www.communitybasedresearch.ca/resources/sustainability_manual.pdf>.

Energize Inc : « Profession/Field of Volunteer Management »
<www.energizeinc.com/art/subj/field.html>.

Conseil RH pour le secteur communautaire : *L'art de la gestion du rendement, selon le style communautaire*
<http://www.hrcouncil.ca/main-doeuvre/tendances_rendement.cfm>.

Conseil RH pour le secteur communautaire : *Normes de gestion RH*
<http://hrcouncil.ca/ressources-et-outils/normes-rh/documents/Normes_de_gestion_RH.pdf>.

Conseil RH pour le secteur communautaire : *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada, rapport n° 1*
<http://hrcouncil.ca/main-doeuvre/documents/CRH_EMS_Rapport1.pdf>.

Conseil RH pour le secteur communautaire : *Vers une stratégie de la main-d'œuvre pour le secteur bénévole et communautaire au Canada, rapport n° 2*
<http://www.hrcouncil.ca/about/documents/LFS_R2_web_001.pdf>.

The Philanthropist, 21:2, « Exploring the Looming Leadership Deficit in the Voluntary and Nonprofit Sector »
<<http://www.thephilanthropist.ca/index.php/phil/article/view/10/10>>.

Statistique Canada : *Force vitale de la collectivité : Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*
<http://library.imaginecanada.ca/files/nonprofitscan/fr/enonb/nsnvo_report_french.pdf>.



The Competency Group (TCG) a reçu du Conseil RH le mandat de rédiger ce rapport.

TCG se spécialise dans la formation et l'évaluation des compétences, en utilisant le modèle DACUM, ainsi que dans la consultation et le développement en matière de ressources humaines.

Conseil RH pour le secteur
communautaire