



Le bénévolat en milieu de travail:

**Comment le promouvoir auprès des employés
et des employeurs**

Janet Lautenschlager

DIRECTION DU SOUTIEN AUX ORGANISMES VOLONTAIRES

Remerciements

J'AIMERAIS REMERCIER TOUT SPÉCIALEMENT Joanne Cooper, du Volunteer Centre de la communauté urbaine de Toronto, Keith Seel du Corporate Volunteer Council de Calgary, Martha Parker, du Volunteer Centre de Calgary, et Reva Cooper, du Volunteer Action Centre de Kitchener-Waterloo, dont la vaste expérience du bénévolat en milieu de travail et la vision de l'avenir m'ont grandement aidée à rédiger le présent guide.

Je suis également redevable aux personnes suivantes, qui ont accepté de commenter les premières ébauches du texte et de me faire part de leurs vues sur la promotion du bénévolat en milieu de travail : Lorraine Street, de Volunteer Ontario; Violette Gingras, du Service bénévole de Montréal; Sandra Murphy, du Volunteer Centre de St John's (Terre-Neuve); Leslie Maclean, du Centre d'action bénévole de Saint John (Nouveau-Brunswick); Marilyn Box, du Centre d'action bénévole d'Ottawa-Carleton; Dale Cuthbertson, du Volunteer Centre de Vancouver; et Mel Moyer, du programme de gestion des arts et du secteur bénévole, à l'Université York. Leur collaboration m'a permis d'enrichir considérablement le présent document.

Avant-propos

DE NOS JOURS, LES ORGANISMES BÉNÉVOLES SONT AUX PRISES AVEC UNE AUGMENTATION INCESSANTE de la demande de programmes et de services, une diminution de l'aide gouvernementale, et une concurrence grandissante pour l'obtention de fonds privés. À n'en pas douter, les bénévoles sont plus nécessaires que jamais en ces temps difficiles. Les organismes doivent recruter et retenir les bénévoles les plus talentueux et les plus dévoués pour assurer leur viabilité et peut-être même leur survie.

Le bénévolat en milieu de travail ou bénévolat d'entreprise offre un moyen de répondre à la demande pressante de bénévoles. L'employeur adopte alors une stratégie qui aura pour but d'encourager ses employés à s'engager davantage dans la communauté et à y faire du bénévolat, et de les soutenir dans leurs efforts. Aujourd'hui, la majorité des bénévoles font partie de la population active; le milieu de travail est donc maintenant reconnu comme un important bassin de bénévoles en puissance et un lieu tout désigné pour la promotion du bénévolat.

Le présent guide s'adresse aux centres d'action bénévole et autres organismes bénévoles œuvrant au niveau local. On y traite :

- ! des avantages qu'il y a à promouvoir le bénévolat en milieu de travail chez vous;
- ! des raisons qui incitent les entreprises à s'intéresser au bénévolat et de ses retombées éventuelles sur leurs employés;
- ! des diverses façons dont une entreprise peut encourager le bénévolat chez ses employés;
- ! des stratégies permettant de favoriser le bénévolat en milieu de travail dans votre communauté et d'attirer des bénévoles d'entreprise dans votre organisme.

On trouvera dans l'introduction une définition du bénévolat en milieu de travail et un exposé des raisons pour lesquelles cette formule doit être encouragée. La Partie I envisage la question du point de vue de l'entreprise. La Partie II propose aux organismes bénévoles différents moyens de recruter et d'intégrer des bénévoles d'entreprise. Les annexes donnent un aperçu de la situation au Canada et à l'étranger. Le lecteur y trouvera aussi certains conseils sur la gestion d'un programme de bénévolat en milieu de travail et sur l'organisation d'une foire du bénévolat dans l'entreprise, et finalement, une bibliographie annotée des principales ressources documentaires dans ce domaine.

La promotion du bénévolat en milieu de travail peut avoir des retombées pour votre organisme et pour l'ensemble de la communauté. Nous espérons que l'information contenue dans le présent guide vous aidera à mieux cerner la notion de bénévolat en milieu de travail pour la mettre au service de votre communauté.

Table des matières

Remerciements

Avant-propos

Introduction

1	Qu'est-ce que le bénévolat en milieu de travail?	1
2	Pourquoi promouvoir le bénévolat en milieu de travail?	1

Partie I

3	Motivations des employés	3
4	Motivations de l'entreprise	3
5	Appui de l'employeur	4
	i) Reconnaissance	
	ii) Promotion	
	iii) Encouragement	
	iv) Interaction	
	v) Parrainage	
6	Structures de l'appui fourni par les employeurs	8
7	Facteurs de succès des programmes de bénévolat en milieu de travail	8

Partie II

8	«Vendre» l'idée à l'entreprise	11
9	Établir le contact	13
10	Préparer votre organisme à accueillir des bénévoles d'entreprise	15
11	Organes de promotion du bénévolat en milieu de travail	16

En résumé

18

Annexes

A	Le bénévolat en milieu de travail au Canada : un mouvement qui prend de l'ampleur	19
B	Conseils de bénévolat d'entreprise au Canada	21
C	Scène internationale : Bénévolat en milieu de travail aux États-Unis et en Grande-Bretagne	22
D	Résumé des bonnes pratiques de gestion du bénévolat en milieu de travail	25
E	Dresser un profil d'entreprise	28
F	La foire du bénévolat en milieu de travail : présentation, raison d'être et organisation	31
G	Aide-mémoire pour la planification d'une foire au bénévolat	35

Lectures recommandées

I	Ressources traitant du bénévolat en milieu de travail	36
II	Ouvrages renommés sur la gestion des entreprises	41

Introduction

1 *Qu'est-ce que le bénévolat en milieu de travail?*

LE BÉNÉVOLAT EN MILIEU DE TRAVAIL EST CARACTÉRISÉ PAR LES EFFORTS DÉLIBÉRÉS D'UN EMPLOYEUR pour encourager ses employés à faire du bénévolat et les soutenir dans leurs activités bénévoles. Le bénévolat doit être apprécié à sa juste valeur et encouragé par le milieu de travail, autrement dit, il doit y avoir sa place.

Les entreprises peuvent recourir à un vaste éventail de stratégies pour encourager le bénévolat parmi leurs employés. Elles peuvent par exemple :

- ! soutenir les employés qui donnent une partie de leur temps à l'organisme ou l'activité communautaire de leur choix;
- ! soutenir les employés qui donnent une partie de leur temps (pendant ou après les heures de travail) à un organisme ou une activité communautaire parrainés par l'entreprise;
- ! soutenir les employés qui donnent une partie de leur temps (habituellement pendant les heures de travail) à un organisme ou une activité bénévoles dans le cadre de leurs fonctions.

Les termes utilisés dans ce domaine d'activité relativement nouveau n'ont pas encore de définitions bien arrêtées. Par exemple, les expressions «bénévolat d'entreprise» et «bénévolat en milieu de travail» sont souvent interchangeables. Cependant, la première peut avoir un sens plus restreint et désigner le temps que des gestionnaires ou des professionnels consacrent, pendant leurs heures de travail, à un organisme bénévole dans le cadre de leurs fonctions. L'expression «bénévolat en milieu de travail» pourrait être utilisée dans un sens plus général pour désigner le bénévolat en interaction avec le milieu de travail.

La notion de bénévolat en milieu de travail se limite presque toujours aux activités bénévoles profitant à la communauté ou à la société en général. Elle s'applique rarement au soutien que peut accorder un employeur à l'individu œuvrant dans une association professionnelle, un syndicat, une association d'affaires ou une chambre de commerce.

Au-delà des dons en espèces et en nature, des services fournis à titre gracieux et du parrainage de certaines activités, le bénévolat peut devenir une stratégie d'affaires pour l'entreprise qui veut s'engager plus avant dans la communauté.

2 *Pourquoi promouvoir le bénévolat en milieu de travail?*

Les années 90 posent des défis énormes aux organismes bénévoles, qui se voient sans cesse obligés de faire plus avec moins, alors même que les besoins de leurs clientèles augmentent. Le public a été habitué à des services de qualité mais, dans la plupart des cas, les ressources qu'il faudrait pour soutenir la demande ne s'accroissent plus assez rapidement.

En cette époque de compressions budgétaires et de réductions des dépenses gouvernementales à tous les niveaux, la survie des services et des programmes sur lesquels comptent Canadiens et Canadiennes n'est plus assurée. Les organismes bénévoles sont de plus en plus contraints de prendre la relève et de prendre en charge les besoins et les problèmes sociaux de la communauté.

Il s'ensuit que les bénévoles deviennent une ressource toujours plus critique. Il faut des bénévoles qui offriront certains services, qui partageront leurs compétences techniques et professionnelles, qui feront preuve de leadership dans des conseils d'administration et des comités, et qui trouveront des appuis pour la réalisation de programmes dans la communauté.

Plus que jamais, les organismes bénévoles et communautaires ont besoin de bénévoles dévoués et dynamiques. Ils doivent exploiter de nouveaux bassins de bénévoles s'ils veulent pouvoir compter sur un nombre suffisant de personnes ayant les compétences et les aptitudes appropriées.

À notre époque de changements rapides et d'instabilité, la réalité du bénévolat évolue elle aussi. Les anciens stéréotypes concernant les bénévoles, leurs activités et leur motivation ne tiennent plus. Aujourd'hui, au Canada, **les deux tiers des bénévoles font partie de la population active rémunérée**, et la plupart d'entre eux travaillent à plein temps.

Puisque les personnes qui ont un emploi rémunéré sont plus susceptibles que les autres de faire du bénévolat, il est logique de promouvoir le bénévolat au travail et d'y recruter des bénévoles. Il faut voir dans le bénévolat en milieu de travail un moyen efficace d'insuffler une énergie nouvelle et créatrice dans la communauté.

Le milieu de travail recèle des individus capables de fournir un avis spécialisé et des compétences particulières qui seraient introuvables ailleurs. Les bénévoles d'entreprise peuvent envisager les questions et les défis qui se posent à la communauté dans une perspective inédite et fournir des talents nouveaux pour la solution des problèmes.

La communauté dans laquelle nous vivons influe considérablement sur la qualité de notre vie quotidienne. Il est dans l'intérêt de tous que cette communauté soit sécuritaire, dynamique, qu'elle attire des entreprises, et qu'elle soit composée de personnes qui souhaitent y vivre et y travailler.

L'existence d'un secteur bénévole actif est essentiel à la santé de toute communauté. Le bénévolat en milieu de travail, qui permet d'élargir le bassin de bénévoles en puissance, profite donc non seulement au secteur bénévole local mais aussi à l'ensemble de la communauté. Et comme la prospérité d'une entreprise est tributaire de la santé de la communauté, les milieux d'affaires ont également intérêt à ce que la communauté soit pourvue de services adéquats.

Partie I

1 *Motivations des employés*

LE BÉNÉVOLAT N'EST PLUS CONSIDÉRÉ COMME une activité purement désintéressée. Aujourd'hui, il est communément admis que le bénévolat comble un besoin chez ceux qui le pratiquent, tout en leur permettant d'apporter une aide précieuse aux organismes et aux personnes qu'ils servent.

Les programmes de bénévolat en milieu de travail offrent aux employés l'occasion de progresser sur les plans personnel et professionnel. Les employés peuvent ainsi :

- ! aider d'autres personnes et contribuer à régler les problèmes de la communauté;
- ! apprendre à mieux connaître les besoins du milieu et les enjeux communautaires;
- ! trouver de nouvelles applications à leurs compétences et connaissances;
- ! mettre à l'épreuve certaines compétences qu'ils ne peuvent utiliser au travail et faire preuve de créativité;
- ! acquérir de nouvelles compétences, élargir le champ de leur expérience et avancer dans leur carrière;
- ! apprendre à travailler en équipe et développer leur leadership;
- ! préparer la transition vers un nouveau type d'emploi ou la retraite;
- ! faire des rencontres;
- ! établir de nouveaux contacts professionnels ou commerciaux;
- ! équilibrer leur vie professionnelle en s'engageant dans une activité qui leur tient à cœur ou en faisant de nouvelles expériences;
- ! accroître leur satisfaction personnelle et leur estime de soi;
- ! améliorer leur santé mentale et physique.

En résumé, le bénévolat attire travailleurs et non-travailleurs pour des raisons à peu près identiques. L'intérêt personnel est un facteur déterminant dans l'engagement communautaire, que l'on fasse ou non partie de la population active.

2 *Motivations de l'entreprise*

Le premier objectif de toute entreprise est de fabriquer un produit ou de fournir un service de manière à maximiser ses profits. Cependant, beaucoup d'entreprises se reconnaissent également une *responsabilité sociale*, et croient qu'elles sont tenues de contribuer à la qualité de vie de la communauté où elles sont implantées et où habitent leurs employés.

Le sens civique est un puissant facteur de motivation dans la décision que prend une entreprise de s'engager dans la communauté. Ce fait est confirmé dans une étude réalisée en 1986 par le Conference Board du Canada sur les pratiques et politiques des employeurs concernant le bénévolat en milieu de travail, et par des études de cas et d'autres recherches réalisées en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

Les motivations qui amènent une entreprise à s'engager dans la communauté couvrent toute la gamme des raisons possibles, depuis le geste essentiellement intéressé jusqu'à l'action purement philanthropique. À une extrémité, on trouve des activités parrainées en raison des avantages qu'elles procurent sur le plan des relations publiques et des affaires et à l'autre, des

dons versés à des organismes de charité et des dons en nature qui peuvent même être faits dans l'anonymat. Chaque entreprise se situe quelque part à l'intérieur de ce continuum.

Dans le cas du bénévolat en milieu de travail, la motivation reposera vraisemblablement sur des considérations altruistes et sur des considérations intéressées, ce qui est parfaitement naturel. Tout comme les individus ont des besoins auxquels le bénévolat peut répondre, les entreprises ont également des besoins qu'elles peuvent combler en encourageant leurs employés à faire du bénévolat.

Au Canada, aux États-Unis et en Grande-Bretagne, l'expérience a montré que le bénévolat en milieu de travail présente des avantages pour l'entreprise.

Cependant, comme ces avantages sont en grande partie immatériels, ils se mesurent difficilement. Néanmoins, beaucoup d'entreprises sont convaincues que leur programme de bénévolat :

- ! améliore leurs relations avec la communauté;
- ! améliore la façon dont le grand public les perçoit;
- ! leur ouvre de nouveaux canaux d'information sur la communauté et sur les défis qu'y posent.

Les efforts déployés par une entreprise pour établir des relations avec la communauté seront d'autant plus fructueux qu'elle comprend bien les enjeux communautaires et qu'elle est sensible aux besoins de cette communauté. De plus, elle peut ainsi mieux cerner ses marchés locaux.

L'image qu'a une entreprise d'elle-même est tout aussi importante, puisque cette image a une incidence directe sur la motivation des employés. L'appui donné au bénévolat en milieu de travail montre aux employés que l'entreprise apprécie la contribution qu'ils font à la communauté. Les employés peuvent même considérer comme un avantage de travailler pour un employeur qui appuie le bénévolat et qui les encourage à œuvrer dans les domaines qui leur tiennent à cœur.

Le bénévolat en milieu de travail permet à l'entreprise :

- ! d'améliorer le moral de ses employés;
- ! de créer un esprit d'équipe au sein de l'organisation;
- ! d'attirer et de retenir plus facilement des employés de haut calibre;
- ! d'influer de manière positive sur la productivité des employés.

Les politiques et programmes de bénévolat en milieu de travail peuvent également être des outils efficaces de perfectionnement du personnel à tous les niveaux. Étant donné que les compétences acquises ou renforcées dans le secteur bénévole peuvent être également mises à profit au travail, le bénévolat ouvre de nouvelles possibilités en matière de :

- ! formation;
- ! perfectionnement professionnel;
- ! promotion de la carrière.

Le bénévolat peut se révéler particulièrement efficace pour l'entreprise qui veut développer les compétences en leadership de ses employés, ou leur ménager des occasions d'acquérir de l'expérience dans la prise de décision et dans le travail d'équipe. Le succès d'une entreprise repose en grande partie sur la compétence et l'engagement de ses employés. Beaucoup d'entreprises considèrent leurs employés comme leur ressource la plus importante, une ressource qu'ils doivent gérer efficacement. À notre époque d'évolution technologique rapide et de concurrence grandissante, il faut plus que jamais pouvoir compter sur une main-d'œuvre loyale et productive.

5 Appui de l'employeur

L'employeur peut appuyer et encourager les activités bénévoles de ses employés de diverses façons. Les possibilités sont grandes, compte tenu des besoins de l'entreprise et de son degré d'engagement à l'égard du bénévolat en milieu de travail. Diverses formules peuvent être choisies de manière à ce qu'elles se renforcent ou se complètent mutuellement.

On peut regrouper en cinq grandes catégories les activités possibles, et dans chacune de ces catégories, on peut puiser des éléments et les combiner à d'autres pour dresser la stratégie la meilleure pour telle ou telle entreprise. À certains égards, ces différentes formes d'appui peuvent être considérées comme les différents éléments d'un grand tout.

Le fait de *reconnaître que certains employés font du bénévolat et d'en tenir compte au travail* constitue la première forme d'appui de l'employeur. Ce genre d'appui n'est pas nécessairement officialisé dans un énoncé de principe ou une politique. Par exemple, l'employeur peut :

- ! tenir compte de l'expérience pertinente acquise dans le secteur bénévole par un candidat à un poste ou à une promotion;
- ! accorder des congés sans traitement pour travail bénévole;
- ! permettre aux employés de modifier leur horaire de travail afin qu'ils puissent accomplir leurs fonctions bénévoles (lorsque la chose est possible);
- ! autoriser les employés à utiliser les installations et le matériel de l'employeur (comme les ordinateurs, les télécopieurs et les salles de réunion) pour faire du bénévolat en dehors de leurs heures de travail.

La seconde forme d'appui revêt une allure plus officielle. La *reconnaissance des employés qui œuvrent au sein d'organismes bénévoles* et la mise en valeur de leurs activités et réalisations constituent un élément clé de cette forme d'appui. Par exemple :

- ! lettre ou note de service du présent-directeur général à tous les employés auxquels il veut exprimer ses vues sur la valeur du bénévolat;
- ! note de remerciements aux bénévoles de l'entreprise à l'occasion de la Semaine nationale de l'action bénévole (ou à tout autre moment de l'année);
- ! lettres de félicitations aux employés qui font du bénévolat;
- ! publication régulière d'articles sur le bénévolat des employés dans le bulletin ou la revue de l'entreprise;
- ! réceptions et déjeuners spéciaux à l'occasion desquels les cadres supérieurs reconnaissent le travail bénévole des employés;
- ! remise de distinctions ou de marques quelconques de reconnaissance à un ou plusieurs employés cités pour leurs qualités exceptionnelles de bénévoles;
- ! réalisation d'un sondage sur les activités bénévoles des employés.

La troisième forme d'appui regroupe les *pratiques et les politiques qui encouragent activement les employés à faire du bénévolat*. Il faut alors établir des lignes directrices, des procédures et des critères divers pour assurer un certain équilibre entre les exigences du travail et les exigences liées aux activités bénévoles des employés. L'employeur peut :

- ! encourager le bénévolat en le présentant comme un moyen légitime d'acquérir des compétences et de l'expérience utiles au perfectionnement ou à la carrière;
- ! encourager les cadres et d'autres employés à siéger au conseil d'administration de l'organisme bénévole de leur choix;
- ! offrir des colloques de préparation à la retraite dans lesquels le bénévolat est mis en valeur;

- ! autoriser la pose d'affiches fournissant de l'information sur les organismes bénévoles locaux et sur les postes qui s'offrent aux bénévoles;
- ! publier dans le bulletin de l'entreprise des articles où des employés sollicitent leurs collègues au nom de l'organisme pour lequel ils œuvrent;
- ! organiser une foire du bénévolat sur les lieux de travail ou participer à une foire de plus grande envergure dans la communauté (par exemple, installer un présentoir et un stand d'information permettant à un groupe ou un organisme bénévole local de renseigner les employés sur les occasions qui s'offrent de faire du bénévolat et sur les services bénévoles présents dans la communauté);
- ! inviter des représentants d'organismes bénévoles à s'adresser aux employés;
- ! autoriser les employés à utiliser les canaux de communication de l'entreprise pour annoncer les activités de l'organisme pour lequel ils œuvrent, ou à faire de la publicité sur les occasions de faire du bénévolat (il peut s'agir du bulletin d'information des employés, des babillards ou d'un encart de chèques);
- ! sur demande, orienter les employés vers un centre local d'action bénévole ou un organisme qui s'occupe de placement de bénévoles;
- ! encourager et soutenir les clubs de bénévoles et les groupes d'employés qui s'engagent dans la communauté;
- ! mettre sur pied des programmes en bonne et due forme de bénévolat à l'intention des employés à la retraite.

La quatrième forme d'appui suppose que *l'entreprise collabore activement avec les groupes bénévoles pour encourager les employés à faire du bénévolat*. Néanmoins, chaque employé demeure libre de choisir l'organisme et l'activité bénévoles qu'il préfère. L'entreprise peut :

- ! tenir les employés au courant des occasions de bénévolat qui se présentent dans la communauté par le truchement des publications internes, d'annonces sur les babillards, etc.;
- ! assurer la liaison avec le centre local d'action bénévole ou offrir un service d'information afin de renseigner les employés sur les travaux bénévoles qu'ils peuvent faire dans la communauté;
- ! permettre aux organismes bénévoles de communiquer directement avec les employés et de recruter des bénévoles sur les lieux de travail;
- ! constituer une «banque de compétences» dans laquelle sont répertoriées les compétences et l'expérience des employés que le bénévolat intéresse;
- ! permettre à certains employés de s'absenter pendant les heures normales de travail sans perte de traitement (par exemple, permettre à l'employé qui le demande de prolonger son heure de déjeuner ou de terminer sa journée plus tôt);
- ! offrir de l'aide en nature ou des services aux organismes dans lesquels œuvrent les employés sans exiger de publicité en retour (par exemple, fournir à l'organisme du mobilier ou de l'équipement excédentaires, ou lui donner accès à certains services ou à la technologie);
- ! aider financièrement les organismes dans lesquels œuvrent les employés (la «caisse de bienfaisance» est un outil courant de l'entreprise qui veut reconnaître le travail exceptionnel de certains employés dans le secteur bénévole au moyen de subventions aux organismes dans lesquels ils œuvrent);
- ! offrir des dons en espèces égalant les fonds recueillis par un ou plusieurs employés au profit d'un organisme donné, ou équivalant aux heures de travail bénévole qu'ils lui ont consacrées;
- ! appuyer les projets communautaires lancés par les employés;

! faire connaître dans la communauté le travail des employés qui font du bénévolat.

Dans la cinquième catégorie, les mesures d'appui sont de nature très active, *le bénévolat étant réalisé sous les auspices de l'entreprise* qui emploie les bénévoles. L'entreprise devient alors l'intermédiaire de l'engagement communautaire et fournit une aide directe à un organisme, une activité ou une cause donnée. Selon certaines définitions, il s'agit là du véritable «bénévolat d'entreprise».

Les activités comprises dans cette catégorie sont considérées comme faisant partie de la fonction relations publiques de l'entreprise. Elles peuvent être intimement liées au mandat de l'entreprise. Comme l'appui au bénévolat devient une partie intégrante de la stratégie d'affaires de l'entreprise, il est déterminé davantage par l'entreprise que par les employés.

Le plus souvent, l'entreprise choisit un certain type de bénévolat et certains organismes, et donne à son engagement une forme très structurée (la coordination du programme de bénévolat est effectuée par du personnel rémunéré).

Parmi les activités comprises dans cette catégorie, mentionnons :

- ! les *invitations lancées aux employés* afin qu'ils travaillent bénévolement pour tel ou tel organisme;
- ! les programmes visant à *recruter des bénévoles et à les adresser à certains organismes* au sein de la communauté;
- ! les invitations lancées aux employés à participer à des *projets appuyés par l'entreprise*;
- ! les *fonds, biens et services* offerts à des organismes bénévoles pour lesquels œuvrent les employés, l'employeur étant clairement associé à ces dons;
- ! l'*aide professionnelle* offerte de façon ponctuelle ou régulière à des organismes bénévoles désignés (dans le passé, ce genre d'activité était surtout réservé aux gestionnaires, et aux employés des catégories technique et professionnelle);
- ! la *nomination d'employés* qui siégeront au conseil de certains organismes bénévoles (dans le passé, ces fonctions ont été surtout réservées aux cadres et aux professionnels);
- ! *le travail «bénévole» accompli pendant les heures de travail avec l'autorisation de l'employeur*;

le meilleur exemple nous est fourni par les employés qui œuvrent pour Centraide pendant leurs heures de travail;

! *les projets lancés par l'entreprise* et réalisés pendant les heures de travail;

il s'agit de projets sanctionnés par l'entreprise ou de causes choisies par un comité et endossées par l'entreprise; les projets peuvent être d'une durée limitée ou permanents;

! *le prêt d'employés* à un organisme bénévole sanctionné par l'entreprise, et ce, aux frais de l'employeur;

cet appui sera offert dans un domaine relié aux produits ou services qu'offre l'entreprise, et se limitera généralement aux cadres et aux professionnels (par exemple, les programmes de détachement de cadres); on y recourt fréquemment pour offrir des affectations de perfectionnement aux employés qui en sont au début ou au milieu de leur carrière, et pour offrir des affectations à long terme à ceux qui sont à un stade intermédiaire ou avancé de leur carrière; pour les employés détachés, il s'agit d'un engagement professionnel, car ils continuent de rendre compte à l'employeur;

Dans le cas de projets sanctionnés par l'entreprise, trois formules sont possibles :

i) *les parrainages* :

par exemple, Centraide (qui vient au premier rang des activités bénévoles parrainées au Canada), et le parrainage d'œuvres;

- ii) *les projets réalisés en partenariat* avec un organisme bénévole :
par exemple, les programmes de popote roulante administrés par une entreprise;
- iii) *les projets maison* dans lesquels l'entreprise s'engage seule, c'est-à-dire sans la participation d'un organisme bénévole, sauf peut-être l'organisme bénéficiaire;
cette formule de développement communautaire se rencontre couramment aux États-Unis, où le parrainage d'écoles et le tutorat de jeunes sur les lieux de travail sont fréquents.

6 Structures de l'appui fourni par les employeurs

Presque toutes les mesures prises par un employeur pour promouvoir l'engagement communautaire chez ses employés auront certaines retombées. Quelle que soit sa forme, l'appui manifesté au bénévolat est révélateur de l'importance que l'employeur y attache.

Certaines publications qualifient de simple «tolérance» le fait qu'un employeur veuille faciliter les choses aux employés qui font du bénévolat (la première forme d'appui évoquée plus haut). Mieux vaut considérer toute forme d'appui comme un premier pas important.

L'entreprise qui a fait ce premier pas sera plus réceptive à d'autres mesures d'appui au bénévolat : les fondements d'un appui grandissant auront peut-être ainsi été établis. Même si l'entreprise elle-même commence à peine à s'orienter dans cette direction, bon nombre de ses employés œuvrent peut-être déjà comme bénévoles.

Les politiques et les pratiques qui visent à encourager et à appuyer le bénévolat des employés diffèrent d'une entreprise à l'autre. Certaines préféreront agir de façon très structurée et adopter des politiques et des pratiques très détaillées; d'autres agiront de façon plus informelle, surtout au début. Certaines des entreprises qui encouragent le plus le bénévolat chez leurs employés n'ont pas de politiques et de programmes proprement dits dans ce domaine.

Dans certains cas, les mesures prises seront déterminées surtout par l'organisme communautaire ou bénévole avec lequel l'entreprise collabore; dans d'autres, elles sont entièrement déterminées par l'entreprise ou par un groupe d'employés.

Cependant, pour porter fruit, les programmes de bénévolat en milieu de travail doivent tenir compte des appuis possibles et de la forme que prendront ces appuis, selon la culture de l'entreprise et les valeurs des gestionnaires et des employés. Il faut donc que l'entreprise connaisse bien les opinions et les attitudes de ses employés à tous les niveaux avant de prendre des initiatives dans ce domaine. Elle doit également savoir que certains bénévoles préfèrent rester anonymes et n'aimeraient pas que l'on parle de leurs activités bénévoles à leurs collègues.

L'appui donné au bénévolat n'est pas toujours structuré de la même façon. Dans certaines entreprises, il est peu structuré et plutôt spontané; dans d'autres, il fait l'objet de programmes hautement structurés.

Les entreprises qui agissent de façon structurée adoptent l'une ou l'autre des formules suivantes (ou une combinaison des deux) pour gérer l'appui qu'elles donnent au bénévolat :

- ! elles en confient la responsabilité à un employé (ce qui ne représente habituellement qu'une petite partie des fonctions de ce dernier, même dans une grande entreprise); en général, c'est un employé des relations avec la communauté, des affaires publiques ou des ressources humaines;
- ! elles confient à une équipe ou à un comité d'employés la planification et la supervision du programme de bénévolat.

7 Facteurs de succès des programmes de bénévolat en milieu de travail

Les principaux facteurs de succès des programmes de bénévolat en milieu de travail ressortent de certaines activités réalisées au Canada et ailleurs dans le monde (et notamment des études de cas et autres recherches menées aux États-Unis et au Royaume-Uni).

Il n'existe aucune formule magique de succès. Chaque entreprise agit en fonction de ses priorités et de sa culture, selon sa façon à elle de faire des affaires. Puisque l'entreprise a tendance à considérer les efforts qu'elle déploie au profit du bénévolat comme une manifestation de sa personnalité propre, l'organisme bénévole qui peut cerner les besoins et les intérêts de cette entreprise se place dans une situation avantageuse.

L'approche choisie doit tenir compte des besoins et des intérêts de l'entreprise et des employés. Chaque entreprise est unique et, même dans une grande entreprise, il se peut que chaque succursale diffère des autres. Ce qui vaut pour l'une ne vaut pas nécessairement pour l'autre.

L'engagement du président-directeur général et des cadres supérieurs, fortement appuyés par les cadres intermédiaires, est primordial. À défaut, les efforts déployés risquent d'être voués à l'échec. Il faut que quelqu'un de l'entreprise, de préférence aux échelons supérieurs, se fasse le champion de la cause. Cependant, si tout repose sur une seule personne, à la longue, l'intérêt risque de vaciller dans l'entreprise.

Cela dit, il est très important que les employés soient les maîtres d'œuvre des activités bénévoles. Il faut donc faire participer des employés de tous les secteurs au choix des orientations à prendre et des appuis à offrir. Il faut aussi donner voix au chapitre aux représentants des associations professionnelles et des syndicats.

Par exemple, au moment de déterminer les besoins à combler et les intérêts à satisfaire, l'entreprise peut distribuer un bref questionnaire aux employés afin de recueillir leurs idées (de façon anonyme). Voilà également un bon moyen de connaître les activités bénévoles dans lesquelles les employés sont déjà engagés ou souhaiteraient s'engager. Lorsque le programme de bénévolat s'amorce, l'entreprise devrait encourager la rétroaction et consulter régulièrement les employés.

Les mesures d'appui au bénévolat devraient s'adresser à tous les employés et non seulement aux cadres et aux professionnels, comme cela s'est fait dans de nombreuses entreprises. En principe, il ne faudrait faire aucune distinction entre le temps d'un cadre et le temps d'une réceptionniste. De plus, l'intégration de la «grande famille» de l'entreprise (conjointes et enfants des employés, et employés retraités) ne peut que profiter au programme de bénévolat.

Certaines étapes sont essentielles dans la planification et la mise sur pied d'un programme de bénévolat en milieu de travail. L'entreprise doit d'abord :

- ! choisir la tribune qui servira à présenter l'idée et à dresser le plan d'action;
- ! trouver des activités ne nécessitant que peu ou pas de ressources;
- ! collaborer avec les organismes clés, et spécialement le centre local d'action bénévole.

À mesure que l'idée du bénévolat en milieu de travail fait son chemin, l'entreprise devrait :

- ! nommer une personne-ressource, de préférence quelqu'un qui excelle dans la communication et qui est bien connu dans l'organisation;
- ! déterminer le budget et les ressources humaines nécessaires à la réalisation du programme.

Les liens de l'entreprise avec les organismes communautaires seront sans doute plus durables si l'entreprise se donne une politique officielle pour orienter ses interventions.

L'énoncé de mission de l'entreprise, la philosophie de gestion et les rapports annuels pourraient faire mention de l'appui que l'entreprise s'engage à fournir aux activités bénévoles des ses employés.

Dans l'idéal, le bénévolat des employés et l'engagement communautaire de l'entreprise devraient être considérés comme un simple volet des affaires courantes et non comme un «projet» ou un «programme» spécial, comme c'est encore trop souvent le cas. Il faut pour cela que le concept de bénévolat soit parfaitement intégré à la culture de l'entreprise et au processus de prise de décision. (Il y a eu consensus à ce sujet au symposium sur le bénévolat en milieu de travail qui a eu lieu à Calgary en mars 1993.)

L'entreprise doit veiller à ce que la participation aux activités bénévoles soit entièrement libre, que ces activités aient été lancées à l'initiative des employés ou en coopération avec la direction. En aucun cas les employés ne doivent se sentir enrôlés de force.

Il est important de reconnaître qu'au-delà d'un certain point, le travail bénévole n'est plus tout à fait affaire de choix personnel pour un employé. Les mesures prises par l'employeur pour encourager le bénévolat peuvent quelquefois sembler contraignantes. (Les organismes bénévoles doivent se rappeler que ce sentiment de contrainte peut nuire au succès du programme de bénévolat de l'entreprise.)

On peut présumer qu'il y a contrainte lorsqu'un employé s'engage dans une activité bénévole :

- ! parce qu'elle constitue une composante obligatoire de son programme de perfectionnement professionnel ou de son évaluation de rendement (par exemple, si l'on attend de lui qu'il offre ses services à tel groupe bénévole ou à l'occasion de telle manifestation spéciale);
- ! parce qu'elle fait partie des exigences liées à l'obtention d'un nouveau poste ou d'une promotion;
- ! parce qu'il a été sollicité avec insistance par un supérieur hiérarchique.

Il faut admettre que l'impression de contrainte est subjective et qu'elle peut varier selon les circonstances et selon la culture de l'entreprise. Dans certaines entreprises, les exemples susmentionnés n'auraient rien d'anormal aux yeux des employés alors que dans d'autres, on y verrait une forme de coercition préjudiciable au bon moral des employés et à de saines relations de travail.

Partie deux

8 «Vendre» l'idée à l'entreprise

COMMENT POUVEZ-VOUS, EN TANT QUE REPRÉSENTANT d'un centre d'action ou d'un organisme bénévoles, obtenir l'adhésion des entreprises de votre milieu au principe du bénévolat en milieu de travail? Comment allez-vous défendre votre cause?

Vous n'arriverez sans doute pas à grand-chose à balbutier vaguement que le bénévolat est «bon pour» la communauté. Vous devez insister sur les retombées et les avantages que le bénévolat peut procurer à l'entreprise et à ses employés, en plus de ceux qu'il procure à la communauté.

En principe, aucune entreprise n'est insensible à la santé de la communauté où elle fait des affaires. Après tout, c'est là que vivent ses actionnaires, ses employés et, ne l'oublions pas, ses clients. Les entreprises ne peuvent prospérer ni même parfois survivre dans une communauté mal en point. La santé de la communauté dépend en partie de la vigueur et du dynamisme de secteur bénévole, et d'un bassin suffisant de bénévoles.

Aujourd'hui, l'image de l'entreprise revêt une importance capitale. Tout indique que la population canadienne croit que les entreprises ont des obligations envers la société et qu'elles doivent être réceptives aux besoins et aux enjeux locaux. La population s'attend à ce que les entreprises s'intéressent aux grandes questions sociales et qu'elles participent à la vie de la communauté où elles font des affaires.

Certains segments de la population canadienne considèrent maintenant que l'activité commerciale comporte une part de responsabilité sociale, ce dont ils tiennent compte dans leurs décisions d'achat. Selon un sondage réalisé récemment à l'échelle nationale (l'étude Market Vision 2000), bon nombre de Canadiens et de Canadiennes s'interrogent sur le sens civique d'une entreprise avant d'acheter ses produits ou ses services. Un sondage antérieur avait conduit aux mêmes conclusions (sondage Decima réalisé à l'échelle nationale sur les attitudes à l'égard de la philanthropie).

Dites clairement que l'engagement de l'entreprise dans la communauté a toutes les chances de tourner à l'avantage de celle-ci. L'entreprise qui s'engage socialement montre qu'elle se soucie de la communauté dans laquelle elle opère.

Soulignez aux entreprises ciblées que le bénévolat en milieu de travail constitue un moyen efficace de manifester son engagement et de faire preuve de leadership face aux préoccupations de la communauté. S'il y a lieu, faites valoir à l'entreprise les occasions qui lui sont ainsi offertes d'accroître sa visibilité et de soigner son image tout en apportant une aide précieuse à la communauté.

En un sens, les employés qui font du bénévolat sont les ambassadeurs de l'entreprise dans la communauté. Et comme ils travaillent près de la population, ils peuvent en connaître les vues et ainsi aider l'entreprise à mieux comprendre le milieu qu'elle veut servir. Par exemple, l'employé qui œuvre avec des groupes ethnoculturels acquiert une meilleure connaissance de ce segment du marché de l'entreprise.

Insistez sur le fait que le bénévolat peut renforcer considérablement les compétences du personnel d'une entreprise, sa capacité d'adaptation, et son sens du dévouement. Utilisés de façon judicieuse, les programmes et les politiques d'encouragement au bénévolat peuvent quelquefois se révéler plus efficaces — et moins coûteux — que la formation et les cours de perfectionnement habituels.

Ces arguments devraient porter, car aujourd'hui, il est communément admis que les employés sont la première source de gains de productivité dans quelque entreprise que ce soit. Les employés sont maintenant considérés comme la ressource la plus précieuse d'une entreprise, comme un «capital humain» dans lequel les entreprises bien avisées voudront investir.

Formation permanente et recyclage, habilitation des employés et renforcement du travail d'équipe, voilà les grands principes de la Gestion de qualité, philosophie qui s'est imposée dans les années 90. Le perfectionnement professionnel et la croissance personnelle des employés sont jugés prioritaires. Les meilleures entreprises mettent tout en œuvre pour créer un environnement enrichissant qui permet d'exploiter les talents des employés et de libérer leur énergie créatrice.

Comme l'écrit John Naisbitt dans *Coup d'état dans l'entreprise* :

L'avantage concurrentiel d'une entreprise, ce sont ses employés — des employés instruits, compétents et soucieux de se réaliser tout en contribuant à la croissance de l'organisation. [Traduction]

Toute la littérature actuelle sur les théories de la gestion fait écho à ce grand principe. (Voir «Ouvrages renommés sur la gestion des entreprises» dans les lectures recommandées à la fin du document.) La notion de bénévolat en milieu de travail est tout à fait compatible avec ce principe puisque qu'elle donne aux employés la chance de parfaire des compétences qui pourront ensuite être exploitées au travail.

Vous devriez aussi faire valoir les sources de satisfaction personnelle qui peuvent découler du travail bénévole et que la plupart des gens recherchent : un travail intéressant, qui présente certains défis; l'occasion de vivre de nouvelles expériences; le sentiment de communiquer étroitement avec d'autres membres de la communauté; et le sentiment d'être nécessaire et de faire œuvre utile.

Mentionnez les études récentes selon lesquelles le bénévolat favorise l'estime de soi et fait naître un sentiment d'accomplissement qui contribue à atténuer l'effet des nombreuses sources de stress de la vie. Les recherches montrent aussi que l'activité bénévole pratiquée régulièrement peut avoir un effet très bénéfique pour le corps et pour l'esprit.

On sait maintenant qu'une personne heureuse et en santé est vraisemblablement une personne productive au travail. (Ce qui explique l'importance nouvelle accordée à la santé, à la forme physique et au bien-être psychologique des employés.) Les gens qui se sentent bien dans leur peau seront sans doute aussi des employés motivés. Il arrive d'ailleurs que dans les périodes difficiles, certaines personnes aient davantage besoin des bienfaits que procure le bénévolat.

Les demandes auxquelles toutes les entreprises doivent faire face dans le climat toujours plus concurrentiel des années 90 limitent leur capacité de faire des dons en argent, ce qui peut rendre le bénévolat en milieu de travail encore plus attrayant. Le bénévolat permet en effet à l'entreprise de contribuer au bien-être de la communauté autrement que par des dons en argent, et il peut avoir pour elle de nombreuses retombées.

Selon des études récentes menées aux États-Unis, où la formule du bénévolat en milieu de travail est bien implantée, beaucoup d'entreprises estiment que leurs programmes et politiques d'appui au bénévolat les aident à atteindre leurs objectifs d'affaires. Ces entreprises sont convaincues que les programmes de bénévolat les aident à attirer et à garder les personnes qu'il leur faut, et contribuent au développement des compétences et des attitudes qui favorisent la fidélité à l'entreprise et la satisfaction au travail. Aussi étonnant que cela puisse paraître, les programmes de bénévolat en milieu de travail ont même survécu à l'assaut des

restructurations et des compressions budgétaires. (Voir *Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business*, publié par le Conference Board des États-Unis en 1993.)

Pour demeurer compétitive, l'entreprise «dégraissée» d'aujourd'hui doit avoir un personnel de qualité, c'est-à-dire un personnel compétent, créatif, capable de travailler efficacement en équipe, dévoué à l'organisation et sain de corps et d'esprit. Le bénévolat en milieu de travail peut aider l'entreprise en ce sens.

9 Établir le contact

Pour être fructueuse, la relation établie entre un organisme bénévole et une entreprise doit être à l'avantage mutuel des parties, c'est-à-dire constituer un partenariat véritable. Elle suppose que l'un et l'autre y investissent quelque chose et en retirent quelque chose.

Avant de vous adresser à une entreprise, demandez-vous ce que vous avez à offrir en échange de l'accès qu'elle pourrait vous donner aux compétences et à l'expérience de ses employés. Vous pouvez faire valoir que :

- ! le bénévolat permet à l'entreprise de s'associer à une cause qui touche son bassin de clients;
- ! le bénévolat aidera l'entreprise à mieux connaître à la base la communauté dans laquelle elle fait affaire;
- ! les bénévoles d'entreprise peuvent se voir offrir des défis stimulants et faire œuvre utile dans la communauté;
- ! le bénévolat donne aux employés l'occasion d'acquérir des compétences et de prendre de l'expérience dans de nouveaux domaines;
- ! le bénévolat contribue à améliorer le milieu de vie des employés;
- ! le bénévolat rehausse le prestige de l'entreprise dans la communauté.

Dressez la liste des entreprises que vous voulez solliciter. Cherchez à savoir quels postes occupent les personnes qui vous appuient. Celles-ci peuvent devenir vos ambassadeurs et vous ouvrir des portes au sein de l'entreprise.

Renseignez-vous sur l'entreprise que vous voulez aborder, essayez de cerner ses besoins et demandez-vous ce qu'elle a à vous offrir. Quelle est sa mission? Son histoire? Réalise-t-elle actuellement des profits? S'agit-il d'une entreprise entièrement indépendante ou d'une filiale? Quelle est la composition de son personnel? Ses principaux dirigeants sont-ils actifs dans la communauté? Appuie-t-elle des organismes communautaires? A-t-elle un programme officiel sur les dons ou une caisse de bienfaisance?

Quelles entreprises disposent des compétences (par exemple, gestion administrative et financière, technologie et systèmes de communication, marketing, design graphique) que vous recherchez? Y a-t-il des raisons qui font que telle ou telle entreprise souhaite plus spécialement établir des liens avec la communauté ou soigner ses relations avec ses employés? Par exemple, est-elle contestée au niveau local? Est-elle engagée dans une réorganisation majeure (expansion ou compression)?

L'expérience montre qu'il vaut mieux cibler les entreprises :

- ! dont les principaux dirigeants œuvrent dans la communauté;
- ! qui font des dons en espèces ou en nature à votre organisme ou à d'autres organismes communautaires;
- ! qui sont établies depuis un certain temps dans la communauté;
- ! dont le secteur d'activité s'approche du vôtre;

! qui n'ont pas engagé toutes leurs énergies dans une lutte pour la survie pure et simple.

De plus, dans certains types d'entreprises, il existe une tradition de bénévolat plus forte qu'ailleurs. Les sociétés d'assurances et les institutions financières, les entreprises de services et les commerces de détail, par exemple, sont habituellement beaucoup plus actifs dans le milieu que ne le sont les industries de la fabrication et de la construction. Cette constatation renforce la théorie selon laquelle les entreprises qui traitent directement avec le public sont plus susceptibles d'appuyer le bénévolat en milieu de travail. Sans doute est-ce parce que les avantages qu'elles peuvent en retirer sont plus tangibles.

Il peut être intéressant de consulter la liste des entreprises associées à la campagne IMAGINE et reconnues comme des 'entreprises généreuses'. Elle comprend de grandes entreprises nationales et des entreprises de moindre taille de partout au Canada qui se sont engagées à donner à des organismes sans but lucratif et à des organismes de charité de leur choix l'équivalent de un pour cent de leurs profits avant impôt, et à encourager leurs employés actuels et retraités à faire eux aussi des dons de temps et d'argent.

Il ne faut pas oublier les bassins de bénévoles que constituent les petites et moyennes entreprises. Celles qui réussissent en affaires, qui sont dans le domaine de la consommation et dont le dirigeant est engagé dans la communauté sont les plus prometteuses.

Jusqu'à maintenant, le bénévolat en milieu de travail a été moins fréquent dans les petites et moyennes entreprises que dans les grandes sociétés. Pourtant, il peut valoir la peine de solliciter des entreprises, même petites, surtout si elles offrent des services spécialisés particulièrement utiles à votre organisme (par exemple, en comptabilité, publicité, évaluation, planification à long terme, etc.). En fait, la petite entreprise habituée à des budgets très serrés comprendra peut-être beaucoup facilement le fonctionnement au jour le jour d'un organisme communautaire que ne le pourrait une grande société.

Après avoir fixé votre choix sur certaines entreprises, cherchez à savoir qui peut vous y ouvrir des portes. Il peut s'agir du président ou du directeur général, du vice-président, du directeur des relations avec la communauté, des affaires générales, des relations publiques, des ressources humaines ou de la planification, du responsable de la formation et du perfectionnement, ou encore du chef d'une association professionnelle ou d'un syndicat local. En règle générale, essayez d'établir un premier contact au plus haut niveau possible.

Dès le premier contact, cherchez à savoir ce que l'entreprise aimerait retirer d'un éventuel partenariat avec votre organisme. Vous saurez ainsi quelles formes de bénévolat seraient les plus attrayantes pour cette entreprise. Vous constaterez parfois que vous ne pouvez lui offrir le genre d'avantages qu'elle recherche. Il faut alors le lui dire clairement, mais avec tact.

Pour piquer l'intérêt de l'entreprise, parlez-lui de ce que font d'autres entreprises, surtout dans la même communauté. Suggérez des activités bénévoles auxquelles les employés pourraient s'adonner, ayez des idées précises à soumettre. Montrez à l'entreprise comment son engagement communautaire pourrait être reconnu, et demandez-lui quelle forme de reconnaissance elle préférerait. N'oubliez pas que pour la plupart des entreprises, les relations publiques et les relations avec le milieu doivent produire un effet maximum pour un investissement minimum de temps et d'argent.

La meilleure argumentation comporte une touche personnelle. Cherchez à rencontrer des groupes d'employés, des cadres intermédiaires et supérieurs en personne.

Il y a fort à parier que votre organisme, comme la plupart des organismes de votre communauté, est secoué par les actuelles difficultés économiques. Quoi qu'il en soit, prenez le conseil des spécialistes : il n'est pas bon d'exposer tous vos problèmes à l'entreprise que vous sollicitez. Les entreprises sont habituellement plus réceptives à un besoin ou à une

occasion clairement exposés qu'aux cris d'alarme et aux appels au secours. Ce n'est pas de sympathie que vous avez besoin, mais de gestes concrets.

Par exemple, il vaut mieux ne pas trop insister sur le fait que votre financement de base a fondu comme neige au soleil et que votre survie même est en jeu. Demandez plutôt à l'entreprise de vous fournir tel ou tel type d'assistance technique pour évaluer vos programmes et votre structure organisationnelle, pour monter une campagne de publicité qui vous fera mieux connaître dans la communauté ou pour concevoir et réaliser une campagne de financement.

Demandez-vous ce qui est susceptible d'intéresser telle entreprise en particulier, ce qui va de pair avec les priorités que vous lui connaissez, avec les produits ou les services qu'elle vend et avec ses principaux domaines de compétence.

Dans la plupart des entreprises, même grandes, le responsable du bénévolat remplit presque toujours de nombreuses autres fonctions. Cette responsabilité n'est peut-être même confiée à personne en particulier. N'en concluez pas trop vite à un manque d'intérêt : il s'agit peut-être uniquement d'un manque de temps.

Rappelez-vous toutefois que la facilité d'accès à l'information concernant les activités bénévoles et les occasions de bénévolat peut être un facteur déterminant de succès, surtout dans les petites entreprises. Une trousse d'information fin prête peut alors faire toute la différence.

Plus vous avez d'idées à proposer aux employés, plus vous avez de chances de succès. Si vous savez cerner les intérêts et les motivations de l'entreprise, vous pouvez vous préparer à répondre à ses besoins de la meilleure façon possible.

10 Préparer votre organisme à accueillir des bénévoles d'entreprise

Les programmes de bénévolat en milieu de travail offrent à votre organisme l'occasion de recruter des personnes que vos canaux habituels et vos stratégies de recrutement ne vous auraient peut-être pas permis de joindre. Ces programmes peuvent vous donner accès à des compétences et à des talents particulièrement utiles à votre organisme. Cependant, vous devez être bien préparé si vous voulez tirer pleinement parti des possibilités offertes par le bénévolat en milieu de travail. Vous devez toujours vous rappeler que vous êtes en concurrence directe avec d'innombrables autres activités pouvant meubler les loisirs des employés.

Vous devrez faire preuve de souplesse et de créativité si vous voulez utiliser efficacement les bénévoles d'entreprise. Commencez par vous demander ce qu'il y a à faire dans votre organisme et quelles tâches cela suppose. De quelles compétences avez-vous besoin? De combien de temps? Le travail doit-il être effectué sur place ou peut-il être accompli ailleurs? Peut-il être fait en dehors des heures habituelles (c'est-à-dire les soirs ou les fins de semaine)? Les bénévoles sont-ils appelés à travailler en autonomie ou à suivre des indications précises? Le travail doit-il être fait par une seule personne ou peut-il être fait en groupe ou en famille?

Définissez ou redéfinissez certaines des tâches à accomplir pour en faire des activités distinctes d'une durée limitée. Demandez-vous ensuite si ces différents projets présentent des avantages pour les bénévoles, par exemple, des occasions d'apprendre, d'améliorer des compétences, de créer un esprit d'équipe, etc. Veillez à ce que les descriptions de tâches comportent des responsabilités et des fonctions clairement définies ainsi qu'un plan d'orientation, de formation et de supervision, tout comme vous le feriez pour d'autres postes de bénévoles.

Le recrutement de bénévoles en milieu de travail donnera de meilleurs résultats si :

- ! vous offrez des affectations ponctuelles ou à court terme (surtout pour permettre aux recrues de tâter le terrain);
- ! le travail peut être effectué le soir ou la fin de semaine;
- ! le travail peut être effectué avec des collègues;
- ! la famille ou les amis peuvent participer aux activités bénévoles.

Cherchez à rendre le travail bénévole le plus intéressant possible en réduisant au minimum les obstacles pratiques et en maximisant les avantages possibles. Il est important de bien assortir les tâches bénévoles avec les motivations et les possibilités des personnes que vous voulez recruter. Pour cela, vous devez bien comprendre les motivations de l'entreprise et de ses employés. Les regroupements les plus judicieux procureront des avantages à toutes les parties.

Que peut offrir votre organisme à l'entreprise que vous voulez solliciter? Par exemple, si cette entreprise cherche à promouvoir l'esprit d'équipe, vous pourriez proposer à ses employés de réaliser un projet distinct dont ils assureraient la planification et la gestion. Vous pourriez leur proposer différents projets prêts à lancer qui leur fournissent des occasions d'exercer du leadership et de faire de la gestion.

Lorsque votre relation avec une entreprise donnée commence à s'affermir, encouragez les bénévoles de l'entreprise à recruter des collègues. Un bénévole d'entreprise satisfait devient un excellent intermédiaire pour recruter de nouveaux bénévoles, que ce soit parmi ses collègues, dans sa famille ou chez ses amis.

Avant d'aborder une entreprise, assurez-vous d'avoir une trousse d'information toute prête. La trousse doit fournir des renseignements sur la raison d'être de votre organisme, la date de sa fondation, ses objectifs actuels, les services et les programmes qu'il offre, le nombre de clients qu'il sert, la composition de son conseil d'administration, le nombre d'employés salariés, le nombre actuel de bénévoles, le budget dont il dispose (y compris les sources de financement ou de revenu, et un sommaire des postes de dépenses).

Vous pourriez aussi rédiger des textes pour publication dans le bulletin de l'entreprise ou qui seront affichés sur les babillards au sujet des possibilités qui s'offrent de faire du bénévolat auprès de divers organismes communautaires. Voilà un bon moyen de faire connaître vos programmes de bénévolat aux employés et de leur montrer que le bénévolat peut prendre de nombreuses formes. C'est également un bon moyen de faire connaître à un public des plus divers les nombreux services que les organismes bénévoles rendent à la communauté.

Vous pouvez installer des présentoirs et des stands d'information et veiller à ce que des membres de votre personnel ou des bénévoles soient sur place pour répondre aux questions. Vous pourriez organiser aussi une foire du bénévolat dans les locaux d'une entreprise donnée ou dans un endroit bien situé. (Voir l'annexe D pour plus de détails à ce sujet.)

Une fois la collaboration instaurée avec l'entreprise, procédez à des évaluations régulières afin que vos activités soient toujours le plus efficaces possible. Vous devez évaluer les progrès sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif. Il est important de connaître non seulement le nombre de bénévoles dont vous disposez et le nombre d'heures qu'ils consacrent au bénévolat, mais aussi de déterminer leur niveau de satisfaction et les possibilités de croissance personnelle et professionnelle qui s'offrent à eux. Veillez aussi à ce que l'entreprise elle-même voit son rôle reconnu.

11 Organes de promotion du bénévolat en milieu de travail

Pour que la promotion du bénévolat en milieu de travail soit efficace, il faut qu'elle soit bien orchestrée et que des liens soient établis entre les entreprises visées et les organismes communautaires. À ce chapitre, diverses formules ont été essayées.

L'une de ces formules consiste à créer un *conseil du bénévolat d'entreprise* (CBE). Bien établie aux États-Unis, la formule a été adoptée, avec quelques variantes, dans certaines grandes villes du Canada.

Aux États-Unis, les CBE servent d'intermédiaires entre un groupe d'entreprises données et le secteur communautaire. Les entreprises qui en font partie ont des programmes officiels d'appui au bénévolat en milieu de travail ou envisagent sérieusement d'en implanter. Par le truchement du CBE, elles échangent de l'information sur leurs programmes respectifs, discutent de différentes questions et organisent des projets communs visant à répondre à un besoin particulier de la communauté.

Les CBE américains sont dirigés par les entreprises. Les centres d'action bénévole jouent parfois un rôle de premier plan dans l'établissement d'un CBE mais lorsque celui-ci est pleinement opérationnel, ils redeviennent généralement des intervenants d'arrière-plan.

Au Canada, les CBE diffèrent parfois quelque peu du modèle américain. Dans certaines communautés, le milieu des affaires en est bel et bien l'instigateur et dans d'autres, ce sont les centres d'action bénévole. Certains CBE regroupent uniquement des entreprises, alors que d'autres comprennent des gouvernements municipaux et des établissements d'enseignement; plusieurs encore donnent au centre local d'action bénévole un statut de membre à part entière.

L'un des rôles clés des CBE est d'encourager les entreprises à faire des dons de temps et de ressources aux organismes communautaires et d'encourager l'adoption de politiques, de stratégies et de programmes qui favorisent le bénévolat en milieu de travail. Les CBE servent également de tribune pour l'échange d'idées sur le bénévolat en milieu de travail et sur la promotion de ce concept dans la communauté en général.

L'autre formule permettant de créer des liens entre le milieu des affaires et le secteur bénévole de votre communauté est la création d'un *comité de bénévolat d'entreprise*. Il s'agit d'un comité permanent du centre d'action bénévole établi en collaboration avec les milieux d'affaires. Il est présidé par un membre du conseil du centre, et un des employés y remplit les fonctions de coordonnateur. Les membres du comité ne représentent pas nécessairement de manière officielle les organismes avec lesquels sont affiliés.

Les centres d'action bénévole sont les catalyseurs tout indiqués du bénévolat en milieu de travail dans leur communauté. Bon nombre d'entre eux collaborent déjà avec des entreprises, même si cette collaboration demeure informelle.

Les centres d'action bénévole ont pour mandat de promouvoir le bénévolat et de recruter des bénévoles pour le compte des organismes communautaires. Ils sont ainsi bien placés pour pressentir la Chambre de commerce locale et les entreprises. Comme leur rôle consiste également à fournir des conseils et de l'aide en matière de bénévolat, ils sont aussi bien placés pour offrir une aide concrète aux entreprises qui souhaitent se donner des politiques et des programmes de bénévolat en milieu de travail.

Comme ils servent de plaque tournante à un vaste réseau de groupes bénévoles, les centres d'action bénévole peuvent présenter aux entreprises une image très diversifiée du bénévolat. Ils peuvent jouer un rôle extrêmement utile de courtier, surtout auprès des petites et moyennes entreprises, et aider à jumeler ces entreprises avec des organismes communautaires. Une entreprise pourrait aussi passer un contrat avec le centre d'action bénévole afin qu'il s'occupe de placer les employés dans les postes bénévoles les plus appropriés.

En résumé

LE BÉNÉVOLAT EN MILIEU DE TRAVAIL EST UNE RESSOURCE PRÉCIEUSE pour toutes les parties :

- ! aux *organismes bénévoles*, il procure les compétences et l'expérience dont elles ont grand besoin;
- ! à l'*entreprise*, il offre un moyen efficace d'améliorer le moral des employés et de renforcer l'effectif tout en répondant aux attentes du public, qui souhaite voir les entreprises s'engager davantage dans la communauté;
- ! aux *bénévoles d'entreprise*, il fournit des occasions de croissance personnelle et professionnelle.

Autrement dit, chacun a intérêt à promouvoir le bénévolat en milieu de travail : les bénévoles, les entreprises qui appuient cette formule, les organismes bénévoles qui ont ainsi accès aux compétences des employés, et la communauté dans son ensemble.

Le bénévolat en milieu de travail est un excellent moyen de mettre à contribution les ressources humaines diverses d'une communauté donnée. Il peut aussi contribuer à sensibiliser le public aux besoins et aux préoccupations de la communauté, et aider le secteur bénévole et les milieux d'affaires à mieux se comprendre.

Le milieu de travail peut constituer une source importante de bénévoles pour les organismes communautaires. Les entreprises sont capables de mobiliser de grandes énergies pour le bien commun. Presque toutes les mesures que prend un employeur pour appuyer les activités bénévoles de ses employés ou pour favoriser leur engagement communautaire contribuent à promouvoir le bénévolat et profite donc à toute la communauté.

Au chapitre du bénévolat en milieu de travail, il n'existe pas de formule immuable; au contraire, les entreprises peuvent s'inspirer de divers modèles. Les politiques et les programmes doivent être conçus de manière à répondre aux besoins et aux priorités de chacun, à la culture de l'entreprise, et aux intérêts des employés. Les centres d'action bénévole et autres organismes communautaires doivent connaître les différentes options possibles, de manière à pouvoir adapter leurs suggestions selon l'entreprise et, au besoin, à pouvoir les orienter et les conseiller judicieusement.

Au Canada, le bénévolat, considéré comme une force clairement définie, en est à ses débuts, surtout comparativement à ce qui se fait aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Ce mouvement, relativement nouveau ici, s'amplifie constamment. Des projets officiels ont été lancés dans un certain nombre de villes canadiennes. Beaucoup d'autres se réalisent de manière informelle, sans s'appuyer nécessairement sur des structures comme les conseils de bénévolat d'entreprise.

Il devient impérieux de renforcer les liens entre le milieu des affaires et le secteur bénévole dans les communautés canadiennes. Il faut concevoir des stratégies novatrices permettant de mettre en rapport les besoins des organismes volontaires et l'armée de bénévoles en puissance qui se trouve en milieu de travail. Il est à espérer que de nouveaux modèles de collaboration se feront également jour.

Annexe A

Le bénévolat en milieu de travail au Canada : un mouvement qui prend de l'ampleur

AU CANADA, LE BÉNÉVOLAT EN MILIEU DE TRAVAIL EN EST À SES DÉBUTS. En tant que force clairement définie, il est beaucoup moins bien établi ici qu'il ne l'est aux États-Unis ou en Grande-Bretagne. Néanmoins, des projets officiels ont été lancés dans différentes villes canadiennes pour stimuler le bénévolat en milieu de travail. Dans la plupart des cas, ces projets sont pilotés par le centre local d'action bénévole.

Le *conseil du bénévolat d'entreprise* (CBE) constitue la formule la plus fréquemment utilisée pour promouvoir de façon organisée le bénévolat en milieu de travail dans une communauté donnée. Il est constitué de représentants des entreprises participantes et présidé par l'un d'eux. Le centre d'action bénévole est un partenaire actif du CBE, quoique son rôle précis puisse varier d'un endroit à l'autre.

Ces dernières années, des CBE ont été mis sur pied dans différentes villes canadiennes : municipalité urbaine de Toronto en 1987, Montréal en 1990, Calgary en 1991, région de Waterloo (Ontario) en 1991, et Hamilton en 1991. Le nombre de membres varie de dix à seize. À l'heure actuelle, les CBE de Calgary et de Montréal sont les seuls à avoir un employé rémunéré (dans les deux cas, il s'agit d'un employé à temps partiel qui travaille depuis le centre d'action bénévole).

Un autre modèle a été adopté dans la région d'Ottawa-Carleton et à Saint-Jean (Nouveau-Brunswick). Un *comité de bénévolat d'entreprise*, qui est un comité permanent du centre d'action bénévole, a été mis sur pied en collaboration avec les milieux d'affaires locaux. Ce comité a pour mandat de promouvoir le bénévolat en milieu de travail au sein de la communauté et de dresser des stratégies permettant de renforcer la collaboration entre le secteur bénévole et les milieux d'affaires. À Saint-Jean, le comité est en étroite relation avec la Chambre de commerce. Dans la région d'Ottawa-Carleton, les membres du comité sont issus de la communauté dans son ensemble. Ils sont choisis en fonction de l'intérêt personnel qu'ils portent à la notion de bénévolat en milieu de travail, et non pour représenter officiellement l'entreprise ou l'organisme bénévole avec lesquels ils pourraient être affiliés.

Le centre d'action bénévole de St-Jean (Terre-Neuve) est le principal intermédiaire entre les organismes et les entreprises de la communauté, du fait qu'il assure la coordination des bénévoles d'entreprise et des dons en nature. À Vancouver, le centre d'action bénévole administre le programme «Leadership Vancouver» en collaboration avec la Chambre de commerce de Vancouver. Dans le cadre de ce programme, les participants considérés comme de futurs leaders dans la communauté travaillent en équipe à des projets communautaires qui leur permettent de développer leur potentiel.

Il faut toutefois souligner que dans ce domaine, bon nombre d'activités sont réalisées de manière plus informelle. Beaucoup de centres d'action bénévole offrent déjà des services qui intègrent les bénévoles d'entreprise, et bon nombre d'entreprises appuient le bénévolat sans faire partie d'un conseil de bénévolat d'entreprise.

Une étude réalisée en 1986 par le Conference Board du Canada a révélé que beaucoup d'entreprises canadiennes appuient la notion de bénévolat en milieu de travail. Un certain nombre d'entreprises se sont d'ailleurs donné des programmes et des politiques qui favorisent les activités bénévoles de leurs employés. Cependant, les choses se passent souvent de manière informelle, en ce sens que le bénévolat ne s'appuie pas sur un conseil de bénévolat d'entreprise ou sur un centre d'action bénévole.

Enfin, il ne faut pas oublier la campagne IMAGINE, qui joue un rôle important sur la scène canadienne. Lancée en 1989 et coordonnée par le Centre canadien pour la philanthropie, cette campagne nationale vise à sensibiliser les entreprises et les particuliers à la responsabilité commune qu'ils ont d'appuyer le secteur bénévole par des dons d'argent et de temps. Le bénévolat en milieu de travail est en passe de devenir l'un des grands axes du programme IMAGINE destiné aux entreprises.

Annexe B

Conseils de bénévolat d'entreprise au Canada

IL EXISTE MAINTENANT DES CONSEILS DE BÉNÉVOLAT D'ENTREPRISE dans la région métropolitaine de Toronto, dans la région de Waterloo (qui englobe Kitchener, Waterloo et Cambridge), à Hamilton, à Montréal et à Calgary. Voici leur composition actuelle.

Conseil du bénévolat d'entreprise de la région métropolitaine de Toronto

Allstate du Canada, Compagnie d'assurance
Bell Canada
Consumers Gas
Honeywell
IBM Canada
Compagnie pétrolière impériale Ltée
La Compagnie d'Assurance-vie Manufacturers
McKinsey and Company
Fondation Noranda Inc
La Royale du Canada, Compagnie d'Assurance
Shell Canada
Southam
Suncor
Banque Royale du Canada
Banque Toronto-Dominion
Upjohn Company of Canada
Warner-Lambert Canada

Conseil du bénévolat d'entreprise de Montréal

Bell Québec
Canadien National
Centraide Montréal
Chambre de commerce du Montréal Métropolitain
Réseau CP Rail
Domtar
Pétroles Esso Canada
IBM Canada
Imperial Tobacco
Les Brasseries Molson O'Keefe
Banque Nationale du Canada
Pratt & Whitney Canada
Banque Royale du Canada
Service bénévole de Montréal

Conseil du bénévolat d'entreprise de Calgary

AGT

Alberta Energy Company

Compagnie des pétroles Amoco Canada Ltée

Lignes aériennes Canadien International

Canadien Pacifique

Chambre de commerce de Calgary

Chevron Canada Resources

Esso Ressources Canada

Ressources énergétiques Norcen Limitée

Nova Corporation of Alberta

Petro-Canada

Shell Canada

TransCanada Pipelines

Centre d'action bénévole de Calgary

Conseil du bénévolat d'entreprise de la région de Waterloo

Banque de Montréal

Bell Canada

Ville de Cambridge

Ville de Kitchener

Ville de Waterloo

Financière Manuvie

Le Groupe La Mutuelle

Toyota Motor Manufacturing Canada

University of Waterloo

Service de police régional de Waterloo

Conseil du bénévolat d'entreprise du district de Hamilton

Dofasco

PasWord Communications

Bell Canada

Peat, Marwick, Thorne

EnMark Associates

Annexe C

Scène internationale :

Bénévolat en milieu de travail aux États-Unis et en Grande-Bretagne

SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE, LES ÉTATS-UNIS ET LA GRANDE-BRETAGNE sont des chefs de file du bénévolat en milieu de travail tant pour le niveau d'activité que pour la coordination nationale des mesures de promotion de ce concept. Les intervenants de la scène canadienne gagnent à connaître ces deux mouvements nés dans des circonstances différentes mais qui ont tous deux fait leurs preuves.

i) *aux États-Unis*

La notion de bénévolat en milieu de travail est bien implantée aux États-Unis. Officialisé à la fin des années 70, le mouvement a pris de l'ampleur au début des années 80, et le bénévolat d'entreprise est maintenant fort répandu.

L'administration Reagan a réduit les dépenses fédérales dans le secteur social et accordé des allègements fiscaux substantiels aux sociétés. Elle a fait clairement comprendre à ces dernières qu'elles devraient assumer une responsabilité accrue dans la prise en charge des problèmes sociaux. Il s'est fait une promotion active du bénévolat en milieu de travail, présenté comme un outil important permettant aux entreprises de contribuer davantage à la société.

Aujourd'hui, quelque 1 050 entreprises américaines ont un programme officiel d'appui au bénévolat en milieu de travail. Presque tout l'éventail du secteur des affaires est représenté dans ces entreprises, depuis les géants de l'industrie jusqu'aux petites entreprises de service, et depuis les sièges de multinationale jusqu'aux usines des filiales locales. Il est intéressant de noter qu'en dépit de l'incertitude économique, leur nombre a connu une croissance soutenue depuis les huit dernières années.

Aux États-Unis, les programmes de bénévolat en milieu de travail revêtent les formes les plus diverses. Néanmoins, certains éléments sont typiques de la façon dont le concept a évolué dans ce pays. Par exemple, les *projets sanctionnés par l'employeur* y sont très courants. Beaucoup de projets d'équipe sont lancés et gérés par des employés qui choisissent d'œuvrer ensemble dans la communauté, que ce soit pour le compte d'un organisme bénévole ou de manière autonome. L'éducation, la santé et l'environnement figurent parmi les secteurs d'intervention les plus courants.

Des cadres intermédiaires et supérieurs siègent fréquemment aux conseils d'administration d'organismes bénévoles à l'occasion d'affectations de perfectionnement. Ces affectations vont souvent de pair avec des programmes de subvention qui permettent d'aider financièrement l'organisme pour lequel l'employé fait du bénévolat.

Dans les années 70, l'apparition des *conseils de bénévolat d'entreprise* (CBE) a donné un élan nouveau au mouvement américain. Les coalitions d'entreprises que sont les CBE servent de trait d'union entre les milieux d'affaires et la communauté. Les entreprises qui en font

partie peuvent collaborer sur une base régulière au niveau local, et échanger de l'information sur leurs programmes, discuter de questions pertinentes et lancer des projets communs en vue de répondre aux besoins de la communauté. Il y a maintenant plus de 70 CBE aux États-Unis, qui comptent de 15 à 60 sociétés membres.

Le conseil national du bénévolat d'entreprise, qui fait partie de la Points of Light Foundation, contribue à rapprocher et à renforcer les CBE locaux, et à promouvoir le concept de bénévolat en milieu de travail au niveau national. Le conseil offre des publications, de l'information, de l'assistance technique, des services de consultation directe et de la formation dans ce domaine. La Points of Light Foundation a récemment lancé un programme permettant de reconnaître l'excellence chez les entreprises qui font du service communautaire.

ii) en Grande-Bretagne

En Grande-Bretagne, le bénévolat en milieu de travail est un mouvement officialisé qui s'amplifie rapidement. Il s'inscrit dans un mouvement plus vaste visant à encourager les entreprises à commencer de manière active à *investir dans la communauté* (notion qui englobe les contributions en espèces, les dons en nature et les services). La priorité va au développement économique local, au renouvellement du centre-ville, à l'éducation et à l'environnement.

Le Volunteer Centre UK a commencé à promouvoir le bénévolat en milieu de travail en 1984. En dix ans, un certain nombre d'organismes bénévoles spécialisés ont été formés pour promouvoir la notion d'investissement dans la communauté auprès des entreprises.

Parmi ces organismes, le plus important est peut-être le Business in the Community (BITC), organe de coordination d'un réseau national qui vise à faire accroître la qualité et la portée de l'engagement communautaire des entreprises. Le BITC a été établi en 1981 par les milieux d'affaires, en collaboration avec les secteurs bénévole et public. Appuyé par plus de 400 grandes entreprises, le BITC compte parmi ses membres des représentants de ministères gouvernementaux, d'organismes bénévoles et de syndicats.

Le BITC vante les mérites du bénévolat en milieu de travail aux entreprises. Tourné vers l'action, il offre assistance et conseils aux entreprises et coordonne des projets conjoints aux niveaux national et local. Il coordonne également un programme de reconnaissance du bénévolat d'entreprise (UK Award for Corporate Volunteerism) et une journée du bénévolat en milieu de travail (Employees in the Community Action Day), activités qui visent à encourager un plus grand nombre d'entreprises à stimuler l'engagement communautaire de leurs employés à l'occasion de détachements et de travaux bénévoles.

Un autre organisme qui joue un rôle important, c'est l'Action Resource Centre (ARC). Cet organisme national fait office de grand courtier dans les détachements et autres affectations officielles d'employés du monde des affaires et du gouvernement au sein d'organismes bénévoles. Il offre ses services contre rémunération par l'intermédiaire de 12 filiales locales.

Annexe D

Résumé des bonnes pratiques de gestion du bénévolat en milieu de travail

LES LIGNES DIRECTRICES QUI SUIVENT sont tirées de Making the Most of Employee Community Involvement, par Jo Patton, publié en 1992 par le Volunteer Centre UK, qui nous a autorisés à les reproduire ici.

Dans le cas de l'organisme qui accueille le bénévole

Les bonnes pratiques de gestion des bénévoles en général s'appliquent en grande partie aux bénévoles d'entreprise. La liste qui suit porte sur des points que vous devrez peut-être revoir, adapter ou ajouter à vos pratiques habituelles.

1. Veillez à ce que les bénévoles d'entreprise soient les bienvenus au sein de l'effectif. Calmez d'abord les doutes sérieux que pourrait avoir le personnel concernant l'éthique d'une collaboration avec l'employeur chez qui des bénévoles sont recrutés, ou quant à la menace que pourraient présenter les bénévoles pour les salariés de l'organisme.
2. Établissez une gamme variée de tâches qui offrent aux bénévoles l'occasion de faire un travail intéressant et utile. Tenez compte des contraintes d'horaire des personnes qui ont un emploi. Envisagez la constitution de groupes et cherchez à cerner les occasions qui s'offrent aux personnes ayant des compétences particulières et aux professionnels.
3. Soyez clair quant aux responsabilités confiées et au temps qu'il faut y consacrer.
4. Revoyez vos procédures de sélection. Limitez le plus possible les formalités administratives.
5. Fournissez aux bénévoles le nom d'une personne qui pourra répondre à leurs questions et les appuyer au besoin.
6. Offrez la formation voulue. Vous devrez peut-être choisir le moment et l'endroit qui conviennent le mieux aux bénévoles.
7. Prenez le temps d'apprendre de vos bénévoles, surtout de ceux qui font un travail exigeant des compétences particulières.
8. Donnez aux bénévoles l'occasion de s'exprimer sur la manière dont le travail est exécuté et ménagez-leur des occasions de faire profiter l'ensemble de l'organisme de leurs idées.
9. Prévoyez des fonds pour les dépenses des bénévoles. Si le projet est conçu uniquement en fonction de l'entreprise, vérifiez si cette dernière assumera les dépenses des bénévoles. Il arrive que l'organisme communautaire ne soit pas tenu d'assumer les dépenses des bénévoles, par exemple, dans le cas d'un projet ponctuel

réalisé en collaboration avec une entreprise qui emploie des professionnels très bien rémunérés.

10. Prenez une assurance qui couvre les bénévoles. Vérifiez si la police de l'employeur couvre les projets réalisés sur les lieux de l'entreprise.
11. Dites merci aux employés bénévoles et à la personne qui vous a aidé à les recruter. Si l'entreprise a contribué de façon importante à votre travail, envisagez la possibilité de le souligner publiquement.
12. Faites connaître à l'employeur le nombre de bénévoles recrutés et l'utilité de leur travail. Consultez d'abord les bénévoles sur la façon de fournir cette information.
13. Gardez le contact avec l'entreprise. Indiquez-lui comment les choses se passent et proposez-lui d'autres formes de collaboration.
14. Dans le cas de projets conçus uniquement pour une entreprise donnée, déterminez à l'avance qui fournira et paiera le matériel, qui assumera les dépenses des bénévoles, qui se chargera de la formation et de la supervision, et qui prendra les assurances voulues.

Dans le cas de l'employeur

1. Veillez à ce que des cadres supérieurs participent au programme.
2. Assurez-vous que les gestionnaires hiérarchiques comprennent les avantages que présente le bénévolat en milieu de travail pour l'entreprise et ses employés, et pour la communauté.
3. Nommez une personne qui assurera la coordination centrale des activités à temps partiel ou à temps plein. La responsabilité du programme doit figurer dans une quelconque description de poste.
4. Autant que possible, faites participer les employés à la prise des décisions. Les employés devraient pouvoir entreprendre et lancer des activités de leur propre chef ou en collaboration avec la direction.
5. Faites régulièrement de la publicité pour tenir les employés et les groupes communautaires bien informés.
6. Prévoyez les ressources voulues pour assumer les coûts administratifs nécessaires.
7. Appuyez les activités des employés de manière visible et concrète. Faites-leur clairement connaître les conditions et les limites de cet appui.
8. Faites participer autant que possible les organismes communautaires qui sont vos partenaires à la planification des projets et à leur évaluation.
9. Commencez modestement.
 - a) Mettez le programme à l'essai à un ou deux endroits.
 - b) Ne soyez pas trop pressé de faire un lancement en grandes pompes.
10. Respectez le vœu des employés qui refusent toute intervention de l'entreprise dans leur travail bénévole ou toute publicité à ce sujet. Une remarque générale visant à reconnaître «les employés qui font du travail bénévole» devrait figurer dans la publicité générale sur le programme.
11. La communication avec les employés doit véhiculer les messages suivants :
 - «Nous vous appuyons dans ce que vous faites.»
 - «Nous voulons vous associer à ce que nous faisons.»
 - «Nous voulons créer avec vous un programme communautaire.»Évitez de véhiculer les messages suivants :
 - «Le bénévolat en milieu de travail (dans l'abstrait) est une bonne chose.»

«Nous croyons que vous devriez vous engager dans la communauté.»

«Lorsque vous vous engagez sur le plan communautaire, vous devez le faire en tant que représentant de l'entreprise.»

12. Reconnaissez la contribution des bénévoles : profils de bénévoles dans le journal des employés, programmes de reconnaissance ou manifestations spéciales. Pour reconnaître les compétences acquises dans le cadre d'activités bénévoles, on peut en faire mention à son gré dans les évaluations de rendement.
13. S'il s'agit d'un nouveau projet de bénévolat que l'entreprise a conçu en collaboration avec un organisme communautaire, déterminez à l'avance qui fournira et paiera le matériel, qui assumera les dépenses des bénévoles, qui se chargera des assurances, de la supervision et de la formation, le cas échéant.
14. Appliquez aux projets organisés par l'entreprise les pratiques habituelles d'une saine gestion. Veillez à ce que les chefs de projet soient appuyés par les gestionnaires hiérarchiques et, s'il y a lieu, établissez une description claire des tâches bénévoles à accomplir.

Annexe E

Dresser un profil d'entreprise

L'AIDE-MÉMOIRE QUI SUIT S'INSPIRE D'UNE LISTE ÉTABLIE par Shirley Kennedy Keller, qui a joué un rôle de premier plan dans le mouvement du bénévolat en milieu de travail aux États-Unis. Il est reproduit ici avec l'autorisation de l'auteur, et quelques modifications mineures visant à l'adapter au contexte canadien.

1 Catégories de renseignements

1.1 L'entreprise : son passé et son avenir

- ! Dons ou projets passés
Existe-t-il des antécédents? Dans l'affirmative, quelles activités l'entreprise considère-t-elle les plus importantes?
- ! Recettes/profits
Les prévisions sont-elles favorables?
Le moment est-il bien choisi pour lancer un programme de bénévolat?
- ! Politiques en matière d'engagement communautaire
L'introduction d'un programme officiel de bénévolat peut-elle s'appuyer sur une politique existante?
- ! Programmes actuels faisant appel à des bénévoles
Existe-t-il une base sur laquelle s'appuyer?
Il faut noter que certaines formes de bénévolat en milieu de travail peuvent ne pas être reconnues comme telles par l'entreprise (par exemple, la campagne Centraide et les collectes de sang de la Croix-Rouge).

1.2 Fiche signalétique de l'entreprise

- ! Taille de l'entreprise/nombre d'employés
Quel est le bassin de bénévoles en puissance?
- ! Emplacement de l'entreprise
L'entreprise compte-t-elle plus d'une installation dans le secteur?
Les installations de l'entreprise sont-elles situées près de votre lieu de travail?
- ! Priorités de l'entreprise
L'entreprise a-t-elle des priorités en matière d'engagement communautaire (par exemple, la santé, l'enseignement, les personnes âgées)?
- ! Horaire
Y a-t-il des quarts de travail, des horaires flexibles, des emplois saisonniers? Ce facteur aura-t-il une incidence sur le niveau d'appui donné au bénévolat ou sur les mécanismes et programmes qui pourraient être établis?
- ! Syndicats et associations d'employés

Existe-t-il des structures qu'il est important de faire participer à la planification et à l'administration d'un programme de bénévolat? La gestion a-t-elle de bonnes relations avec le syndicat ou l'association d'employés?

1.3 *Fiche signalétique des employés*

- ! Groupe d'âge
Est-ce que la plupart des employés appartiennent à un ou plusieurs groupes d'âge en particulier? Avez-vous à leur offrir des débouchés qui pourraient les intéresser plus particulièrement?
- ! Types d'emploi
À quelles catégories d'emploi les employés appartiennent-ils en général? Quels sont les genres d'emploi bénévole qui se «vendent» le mieux auprès des employés de ces catégories professionnelles?
- ! Genre de l'effectif
Quelle est la proportion d'hommes et de femmes qui travaillent pour l'entreprise? Quels types d'activités bénévoles seraient susceptibles de les intéresser?
- ! Lieu de résidence des employés
La répartition géographique des employés peut-elle influencer sur le genre de bénévolat que vous avez à leur proposer?
- ! Engagement actuel
Certains employés œuvrent-ils déjà comme bénévoles? Quelles sont les activités bénévoles les plus prisées?

1.4 *Décisionnaires (officiels et autres)*

- ! Premier dirigeant (président du conseil, président)
- ! Cadres supérieurs et intermédiaires
- ! Service du personnel ou des ressources humaines
- ! Responsables du programme de contributions ou de la fondation
Leur appui peut-il avoir une incidence sur le programme de bénévolat? Avez-vous accès à chacune de ces personnes?

1.5 *Voies de communication utiles au recrutement*

Quelles voies de communication internes pourriez-vous emprunter pour recruter des bénévoles? Il peut s'agir par exemple d'un bulletin, d'une publication interne ou d'un club d'employés.

2 *Sources d'information*

2.1 *Les gens*

- ! Personnes associées à votre organisme
- ! Amis aux divers niveaux de gestion

- ! Personnes qui ont accès aux décisionnaires de l'entreprise (comme des secrétaires, des adjoints administratifs, etc.)

2.2 *L'entreprise elle-même*

- ! Rapports annuels et autres sources d'information disponibles
- ! Personnel des services de communication, d'information publique ou des relations avec la communauté

2.3 *La bibliothèque municipale*

Vérifiez auprès de la bibliothèque municipale s'il existe des répertoires des entreprises établies dans votre communauté et si les journaux ou publications locales ont publié des articles sur telle ou telle entreprise.

Annexe F

La foire du bénévolat en milieu de travail :

présentation, raison d'être et organisation

LES PAGES QUI SUIVENT CONTIENNENT UNE VERSION ABRÉGÉE d'un chapitre du Guide to Building a Corporate Volunteer Program, publication du Corporate Volunteer Council of Metropolitan Toronto et du Volunteer Centre of Metro Toronto, reproduites avec l'autorisation de ces organismes.

Introduction

La foire du bénévolat est la formule à laquelle les entreprises recourent le plus fréquemment pour susciter et entretenir l'intérêt des employés à l'égard des programmes de bénévolat. Pour les employés, c'est l'occasion de se renseigner directement sur les possibilités de bénévolat et les services bénévoles offerts dans la communauté dans une atmosphère détendue et joyeuse. Comme en toutes choses, la foire peut avoir des retombées d'autant plus intéressantes qu'elle est planifiée avec soin et enthousiasme.

Qu'est-ce qu'une foire d'information sur le bénévolat?

Une foire d'information est une manifestation qui fournit aux organismes communautaires l'occasion de recruter des bénévoles et de faire connaître leurs services et programmes au grand public. Chaque organisme occupe un stand ou une table où il peut présenter de l'information écrite, visuelle et audiovisuelle.

Habituellement organisée à un endroit où elle peut attirer un grand nombre de personnes (comme un hall d'entrée, une cafétéria ou une salle d'information), la foire d'information peut également comprendre différentes activités (comme un tirage ou un déjeuner gratuit) destinées à attirer les curieux.

Quelques définitions

Entreprise d'accueil : Entreprise qui a pris l'initiative d'organiser et de coordonner la foire d'information. Toutes les activités de communication et de planification passent par cette entreprise.

Matériel en montre dans les stands ou sur les tables : Matériel rassemblé par les organismes participants et disposé dans les stands ou sur les tables fournis par l'entreprise. Il peut

s'agir de présentations audiovisuelles, de prospectus, d'affiches ou de photographies posés sur les tables ou installés sur les panneaux du stand.

Coordonnateur sur place : Représentant de l'entreprise responsable sur les lieux de la foire.

Promotion : Toute activité organisée par l'entreprise en vue de faire connaître la foire et de susciter la participation des employés. La promotion peut revêtir la forme d'une invitation personnelle lancée par le président de l'entreprise, de dépliants, de cartons pliés disposés sur les tables de la cafétéria, d'affiches ou de ballons distribués par des clowns sur les lieux même de la foire.

Raison d'être

Vous serez largement récompensé d'avoir décidé d'organiser une foire de l'information dans votre entreprise. La longue liste des avantages qui en découlent fait plus que compenser le temps et l'énergie qui y sont consacrés.

Parmi les principaux avantages, mentionnons :

- ! la meilleure connaissance qu'ont les employés des ressources et des services offerts dans la communauté;
- ! la promotion active des programmes communautaires et des programmes de service social;
- ! la promotion et la mise en valeur du bénévolat;
- ! les réseaux qui peuvent se créer parmi les participants;
- ! les compétences que peuvent acquérir les employés en matière d'organisation et de promotion;
- ! le recrutement de nouveaux bénévoles;
- ! l'établissement d'un climat détendu et amical dans lequel les employés peuvent se renseigner sur les occasions de bénévolat qui s'offrent dans la communauté sans devoir prendre des engagements immédiats.

Responsables

La foire de l'information peut être organisée et réalisée par un organisme central de coordination de la communauté comme le centre d'action bénévole ou Centraide, ou encore être planifiée principalement par une entreprise.

Les organismes de coordination sont bien placés pour assumer cette responsabilité, étant donné qu'ils connaissent bien les organismes communautaires et leurs besoins, et qu'ils ont déjà les contacts voulus pour en entreprendre la planification.

Responsabilités et obligations de l'entreprise d'accueil

D'abord et avant tout, il faut donner à tous le temps voulu pour planifier l'événement! On recommande un minimum de trois mois.

L'entreprise d'accueil doit :

- ! déterminer le lieu et le moment qui conviennent le mieux (par exemple, la cafétéria à l'heure du déjeuner);
- ! obtenir l'aide de bénévoles;
- ! s'occuper de la promotion et de la publicité;

- ! aménager l'espace réservé aux présentations (stands ou tables, chaises, juponages, éclairage, rafraîchissements);
- ! organiser la cérémonie d'ouverture;
- ! superviser le déroulement des activités;
- ! envoyer des lettres de remerciement et rédiger un rapport d'évaluation.

Organisation

i) Coordonnateur sur place

Il faut affecter un membre du personnel à la planification et à l'organisation de la foire, de concert avec le centre d'action bénévole ou un organisme de coordination central de la communauté. Le coordonnateur doit :

- ! Dans l'entreprise
 - " réserver l'espace nécessaire
 - " superviser la campagne de promotion
- ! Au centre d'action bénévole
 - " assurer la liaison avec les organismes participants
 - " coordonner la participation des organismes bénévoles
 - " coordonner le travail des bénévoles dont le centre d'action bénévole a besoin
 - " se charger de l'évaluation et des rapports
- ! Divers
 - " superviser les lieux ainsi que les stands ou les tables
 - " répondre aux questions, régler les problèmes et prendre les dispositions de dernière minute avant le début de la foire et pendant son déroulement

ii) Bénévoles de l'entreprise

Les bénévoles de l'entreprise facilitent la tâche à l'entreprise d'accueil et au coordonnateur qui organisent la foire de l'information. Ils relèvent du coordonnateur sur place.

Budget

L'organisation d'une foire de l'information ne demande pas un budget très élevé mais elle entraîne un certain nombre de coûts inévitables (représentant un minimum d'environ 500 \$). Il faut certes gérer ce budget de façon serrée mais il faut veiller néanmoins à ce que la promotion et la présentation de la foire se fassent de façon professionnelle.

Au nombre des coûts éventuels, mentionnons :

- ! la location de tables et de chaises
- ! les juponages de tables
- ! les affiches ou panneaux indiquant le nom des organismes sur les lieux de la foire
- ! le matériel promotionnel (prospectus, ballons, affiches)
- ! les envois postaux
- ! la photocopie
- ! les services de secrétariat
- ! le développement de films
- ! les rafraîchissements

Il est difficile de fournir une estimation précise de tous les coûts liés à l'organisation d'une foire de l'information. Les dépenses engagées dépendront de l'ampleur de l'événement, de la promotion qui en est faite et du matériel de présentation choisi.

Activités et matériel de promotion

Les activités et le matériel de promotion visent à renseigner les employés et à stimuler leur intérêt pour la foire. Rappelez-vous d'indiquer la date, le lieu et l'objet de la foire. Faites preuve d'imagination!

Faites la liste des activités prévues et du matériel nécessaire. Faites-vous un calendrier. Vous ne voulez surtout pas prendre du retard et risquer la déception. Par exemple, il faudra peut-être plusieurs semaines pour faire imprimer des bannières ou des T-shirts spéciaux.

Au nombre des activités de promotion possibles, mentionnons :

- ! la production et la distribution de prospectus aux employés
- ! l'impression d'affiches qui seront posées sur les lieux de la foire ou sur des babillards, et de cartons pliés qui seront disposés sur les tables de la cafétéria;
- ! la distribution, avant et pendant la foire, de ballons, de signets ou de sacs à provisions sur lesquels sont imprimés le logo et le nom de la foire.

Encouragez les employés à faire de la publicité pour la foire dans leur service respectif. Un simple rappel à l'occasion d'une réunion ou la publication de quelques lignes dans un bulletin peuvent contribuer à faire augmenter sensiblement l'affluence à la foire.

Cérémonie d'ouverture

La tenue d'une cérémonie d'ouverture donne de l'éclat à l'événement et crée une atmosphère de célébration. Votre cérémonie d'ouverture doit avoir un effet électrisant sur l'assistance et amener les employés à se sentir fiers de la foire.

Ayez un ou deux invités d'honneur, comme le président ou un cadre supérieur de l'entreprise, qui parrainent l'événement. Invitez-les à prononcer une brève allocution. Prévoyez une activité quelconque comme la coupe d'un ruban ou le lancement de ballons, qui servira de point culminant. Votre objectif est de marquer officiellement l'ouverture de la foire, de remercier les participants et les bénévoles, et de célébrer «les gens qui aident d'autres gens» dans la communauté.

Annexe G

Aide-mémoire pour la planification d'une foire du bénévolat

CET AIDE-MÉMOIRE EST CELUI QU'UTILISE LE CORPORATE VOLUNTEER COUNCIL de Calgary pour ne rien laisser au hasard dans l'organisation d'une foire du bénévolat en milieu de travail.

Élément	Activité	Responsable	Délai	Situation (terminé/ non terminé)
Conception	Plan			
Installations	Espace réservé aux présentations Raccords électriques Enregistrement Rafraîchissements Scène			
Organismes	Sélection Coordination			
Équipement	Besoins des organismes Obtention			
Décorations	Planification Obtention			
Divertissements	Réservation Horaire Confirmation			
Déjeuner	Planification Coordination			
Programme	Contenu Conférenciers Confirmation			
Promotion	Conception Production Diffusion			
Médias	Plan Cahiers de presse Messages d'intérêt public			
Invitations	Liste Envoi Confirmation			
Activités	Programme Coordination			
Aménagement de l'espace	Conception			
Stands	Conception Personnel			

Lectures recommandées

1 Ressources traitant du bénévolat en milieu de travail

i) au Canada

Audet, Beverley A et Janet Rostami. *Partnership Strategies for Community Investment : Finding of National Consultations.* Ottawa : Institut de recherches en dons et en affaires publiques, Conference Board du Canada, 1993. 80 pp.

Dans cette publication, les partenariats entre secteur bénévole et secteur public sont présentés comme une stratégie de changement social et de développement communautaire. La définition et la portée du concept de partenariat est examinée, après quoi les obstacles au partenariat et les facteurs de succès sont énumérés. Il est également question des grands enjeux du partenariat et quelques suggestions sont formulées à ce sujet. Une annexe fournit des exemples de partenariats dans divers secteurs.

Cette publication ne porte pas précisément sur le bénévolat en milieu de travail mais elle est utile à quiconque veut apprendre à mieux connaître le contexte général dans lequel se situe l'investissement communautaire.

Board of Trade of Metropolitan Toronto. *Corporate Involvement in Volunteerism in the Metro Toronto Area.* Toronto : 1985. 30 pp.

Ce rapport examine les résultats d'un sondage réalisé auprès d'entreprises situées dans la région métropolitaine de Toronto afin d'évaluer leur participation aux activités bénévoles de leurs employés dans le domaine des services à la personne. Les profils d'entreprise présentés montrent les divers moyens par lesquels une entreprise peut appuyer le bénévolat en milieu de travail. L'étude conclut que le bénévolat en milieu de travail présente des avantages considérables pour l'entreprise et ses employés, et pour les communautés.

Corporate Volunteer Council of Metropolitan Toronto and the Volunteer Centre of Metro Toronto. *Guide to Building a Corporate Volunteer Program.* Toronto : 1990. 54 pp.

Ce guide destiné aux entreprises énumère les avantages du bénévolat en milieu de travail et analyse les principaux facteurs de succès des programmes visant à le promouvoir. Il s'agit essentiellement d'un guide pratique sur l'élaboration d'un programme de bénévolat en milieu de travail, sa gestion et son évaluation. On y trouve des exemples de mesures prises par certaines entreprises canadiennes à l'appui du bénévolat et de l'information détaillée sur la façon d'organiser une foire du bénévolat.

Decima Research. «Charitable Giving in the Corporate Sector» dans *Nation-Wide Attitude Study on Philanthropy.* Toronto : October 1987. Pp 28-36.

Le chapitre V de ce rapport résultant d'une enquête sur les attitudes des Canadiens à l'égard de la philanthropie porte sur l'importance que nous attachons à l'image publique d'une entreprise et sur notre conception de la responsabilité sociale des entreprises.

Graff, Linda. *Volunteer for the Health of It.* Etobicoke : Volunteer Ontario, 1991. 46 pp.

Ce rapport traite du rôle important que joue le bénévolat dans l'amélioration de la santé mentale et physique des bénévoles. L'étude ne porte pas spécialement sur le bénévolat en milieu de travail mais elle étaye néanmoins l'opinion selon laquelle le bénévolat en milieu

de travail contribue à améliorer le moral et les compétences professionnelles des employés.

Hart, Kenneth D. *Le bénévolat des employés : pratiques et politiques des employeurs.* Ottawa : Le Conference Board du Canada, 1986. 17 pp.

L'auteur analyse les résultats d'une étude réalisée auprès d'un millier de cadres. Il recense les diverses formules adoptées par des entreprises canadiennes pour appuyer les activités bénévoles de leurs employés et se penche sur les occasions et les défis que le bénévolat en milieu de travail offre aux milieux d'affaires.

Il est à noter que cette étude ne se limite pas aux formes de bénévolat qui profitent à l'ensemble de la communauté de la société. Elle fournit également de l'information sur l'appui donné par les employeurs aux activités réalisées au sein d'une chambre de commerce, d'une association de gens d'affaires, ou d'une association professionnelle. (Ces activités figuraient parmi celles que les employeurs encouragent le plus volontiers.)

MacKenzie Group International. *Community Relations Practices in Canadian Corporations, 1993.* Toronto : 1993. 48 pp.

Cette analyse en profondeur de l'activité des entreprises dans le secteur communautaire repose sur les réponses fournies par 258 sociétés privées et publiques. On y examine l'importance que des entreprises de nature et de taille diverses accordent aux relations communautaires, la façon dont elles abordent la question et le succès qu'elles obtiennent, ainsi que leur niveau de satisfaction face aux avantages qu'elles perçoivent.

Magor, Ken. «Spread the Spirit» in *Exchange*, July, 1993. Pp 24-27, 37-40.

Cet article, qui s'adresse aux entreprises, montre la contribution qu'un programme de bénévolat en milieu de travail peut apporter à la communauté, et explique le rôle que peut jouer un conseil de bénévolat d'entreprise. Il y est également question des diverses façons dont une entreprise peut promouvoir le bénévolat auprès de ses employés, à partir d'exemples de la région de Waterloo (Ontario).

Market Vision Research. *The Market Vision 2000 Study : A Nation-wide Study of Consumers' Attitudes Towards Business.* Toronto : 1993.

Ce document présente les principales conclusions d'une enquête portant sur les attitudes des Canadiens à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises.

McLelland, Phœbe. «Corporate Volunteer Recognition Campaign» in *The Journal of Volunteer Administration.* Summer, 1993. Pp 22-25.

Cet article décrit une campagne novatrice lancée par le Comité du bénévolat d'entreprise d'Ottawa-Carleton afin d'encourager les employeurs à reconnaître les efforts bénévoles de leurs employés.

Pecore, Gina. *Project Connect : Bringing Corporate and Volunteer Resources Together.* St-Jean (Terre-Neuve) : The Volunteer Centre of the Community Services Council, 1992. 68 pp.

Il s'agit d'un rapport faisant suite à une étude portant sur la situation du bénévolat d'entreprise à St-Jean et à Mount Pearl. Reposant sur un échantillon de 60 entreprises et de 150 organismes communautaires, l'étude visait à déterminer les besoins, les attitudes et les préoccupations des entreprises et du secteur bénévole. Le rapport comprend également certaines recommandations sur la manière de resserrer les liens entre les deux secteurs grâce au bénévolat des employés et à d'autres mesures d'appui des entreprises. Les annexes contiennent les questions d'entrevue et les lettres d'accompagnement.

Rostami, Janet. *Investissements communautaires des entreprises au Canada 1992.* Institut de recherches en dons et en affaires publiques, Conference Board du Canada, 1993.

Il s'agit du rapport final produit au terme d'un projet pilote de un an portant sur le recrutement en milieu de travail. L'étude conclut qu'il faut de toute urgence prendre

des mesures pour que le recrutement en milieu de travail donne vraiment de bons résultats : i) renseigner le public pour dissiper les nombreuses idées fausses, sur le rôle du secteur bénévole et les mythes qui entourent le bénévolat; ii) procéder à une étude de marché pour connaître les besoins et les motivations des personnes qui ne sont pas des bénévoles. Le rapport souligne aussi le fait que même si le bénévolat est un travail non rémunéré, il faut des ressources pour recruter, placer, former et gérer les bénévoles.

ii) aux États-Unis

Allen, Kenn, Shirley Keller and Cynthia Vizza. *Building Partnerships with Business : A Guide for Nonprofits.* Arlington, VA : Volunteer - The National Centre, 1987. 27 p.

Destiné au secteur bénévole, ce guide est axé sur les stratégies permettant de recruter des bénévoles en milieu de travail et de les retenir. Il examine les raisons pour lesquelles les sociétés américaines parrainent des programmes de bénévolat à l'intention de leurs employés et la façon dont ces programmes fonctionnent. Il fournit également certains conseils aux organismes sans but lucratif sur la façon de surmonter la concurrence pour l'obtention de bénévoles d'entreprise.

Haran, Loyce, Siobhan Kenney and Mark Vermilion. «Contract Volunteer Services : A Model for A Successful Partnership» in *Leadership*, January to March, 1993, pp. 28-30.

Cet article présente les avantages d'un programme de bénévolat dont le centre local d'action bénévole assume par contrat la conception et la gestion.

Klug, Jeanne. «Reaching the Corporate World Through Effective Corporate Volunteer Council Partnerships» in *The Journal of Volunteer Administration*, Spring, 1993. pp. 29-31.

Ce bref article décrit le rôle des conseils de bénévolat d'entreprise, dont le concept a évolué aux États-Unis. Il traite également des liens entre ces conseils et les centres d'action bénévole.

Vizza, Cynthia, Kenn Allen and Shirley Keller. *A New Competitive Edge : Volunteers from the Workplace.* Arlington, VA : Volunteer - The National Centre, 1986. 245 p.

Cet ouvrage bien rédigé repose sur une recherche poussée réalisée auprès d'entreprises, de syndicats, de centres d'action bénévole et d'organismes bénévoles de tous les États-Unis. Il porte surtout sur les activités de vingt entreprises et de cinq syndicats qui sont engagés activement dans le bénévolat en milieu de travail. Ces profils fournissent d'utiles renseignements sur la façon dont les programmes de bénévolat fonctionnent dans certaines entreprises.

Conference Board. *Corporate Volunteer Programs : Benefits to Business.* New York : 1993. 35 p.

Ce rapport est fondé sur les résultats d'une étude récente du bénévolat en milieu de travail dans les sociétés américaines. Il analyse en détail les applications stratégiques et les avantages des programmes et politiques de bénévolat. Même s'il porte essentiellement sur la situation aux États-Unis, le rapport intéressera quiconque veut comprendre la façon dont l'entreprise peut concevoir le bénévolat en milieu de travail. Il constitue aussi une excellente source d'idées sur la manière de «vendre» ce concept aux entreprises.

Ce qui ressort clairement de l'étude, c'est que beaucoup d'entreprises américaines considèrent le bénévolat comme une stratégie d'affaires directement liée aux résultats financiers. À preuve, le niveau de bénévolat en milieu de travail n'a pas fléchi pendant la récession du début des années 1990.

Corporate Volunteer Coordinators Committee of New York City. *Building A Corporate Volunteer Program.* New York : 1984. 30 p.

Ce cahier d'information qui adopte la perspective de l'entreprise indique comment établir un programme réussi de bénévolat en milieu de travail. Il traite de diverses questions dont les méthodes de recrutement et la façon de motiver les bénévoles d'entreprise.

Corporate Volunteerism Council of Minneapolis-St Paul Metro Area. *Volunteerism Corporate Style,* 3rd édition. Minneapolis, Minn : 1987. 87 p.

Ce guide destiné aux entreprises fournit de l'information et des conseils détaillés sur la promotion du bénévolat en milieu de travail, sur l'établissement et la gestion d'un programme de bénévolat et sur la collaboration avec les organismes sans but lucratif. Les exemples, tirés d'entreprises américaines des plus variées, montrent d'innombrables façons d'organiser un programme de bénévolat et d'appuyer les bénévoles d'entreprise.

National Council on Corporate Volunteerism. *Corporate Volunteer Council Survey Findings.* Washington, DC : Points of Light Foundation, 1992. 31 p.

Ce rapport présente les résultats d'un sondage détaillé réalisé auprès de 59 conseils de bénévolat d'entreprise aux États-Unis. Le sondage a permis de recueillir de l'information sur les succès remportés, sur les points forts des conseils et sur les défis auxquels ils doivent faire face, ainsi que sur leur vision de l'avenir et sur l'appui dont ils ont besoin pour assurer leur croissance. L'accent est mis sur la coopération entre sociétés et sur les projets conjoints d'évolution sociale à long terme.

Points of Light Foundation. *Five Words You Never Thought You Would Hear From a Charity Organization.* Washington, DC : 1992. 18 p.

Ce petit livre qui vise les milieux d'affaires vante les mérites du service communautaire en milieu de travail. Au moyen de textes et de photos, il décrit l'«activisme social» de cinq grandes entreprises. Il décrit aussi brièvement le rôle des conseils de bénévolat d'entreprise, des centres d'action bénévole et de la fondation elle-même dans la promotion du bénévolat en milieu de travail aux États-Unis.

Points of Light Foundation. *Developing a Corporate Volunteer Program : Guidelines for Success.* Washington, DC : 1993. 46 p.

Il s'agit d'un guide pratique à l'intention des gestionnaires de programme de bénévolat en milieu de travail. Il vise à montrer aux entreprises comment faire du service communautaire et du bénévolat une partie intégrante de leurs pratiques commerciales. Il traite notamment des avantages du bénévolat d'entreprise, des politiques d'appui au bénévolat et de l'évaluation des programmes de bénévolat.

Volunteer - The National Centre. *Evaluating Corporate Volunteer Programs.* Arlington, VA : 1988. 32 p.

Ce guide offre des renseignements détaillés et des conseils pratiques sur la façon d'évaluer un programme de bénévolat en milieu de travail. On y fournit aussi des modèles de questionnaires.

Volunteer - The National Centre. *Developing and Strengthening a Corporate Volunteer Council,* 2nd édition. Arlington, VA : 1986. 38 p.

Ce document fournit de l'information détaillée sur la façon de mettre sur pied ou d'élargir un conseil de bénévolat d'entreprise. Il comprend des modèles de règlement,

d'énoncés de mission, d'ordres du jour de réunions, de lettres de recrutement, de directives aux membres et de sondages.

iii) en Grande-Bretagne

Paton, Jo. *Making the Most of Employee Community Involvement.* Berkhamsted, England : The Volunteer Centre UK, 1992. 81 p.

Destiné aux personnes dirigeant des bénévoles, ce manuel fort bien rédigé offre d'utiles renseignements sur les facteurs qui motivent une entreprise à s'engager dans le bénévolat. Il contient également une masse de renseignements sur la façon dont les organismes bénévoles peuvent attirer et gérer des bénévoles d'entreprise. Le lecteur non britannique pourra également se faire une bonne idée de la façon dont le mouvement a évolué en Grande-Bretagne.

Christie, Ian, Michael Carley, and Michael Fogarty. *Profitable Partnerships : A Report on Business Investment in the Community.* London : Policy Studies Institute, 1991. 175 p.

Ce rapport est fondé sur les résultats d'un important projet de recherche. Il vise à analyser la contribution que font les entreprises britanniques à la communauté et traite des avantages qu'elles retirent de diverses formes d'investissement dans la communauté (dons en espèces, dons en nature et bénévolat en milieu de travail). L'accent est mis avant tout sur les principales initiatives conjointes des secteurs privé, bénévole et public. Une bonne partie du rapport est consacrée à l'étude de trois villes qui ont lancé des projets réussis de développement de leur centre-ville. Les rôles des divers organismes et les réseaux établis à l'appui du bénévolat sont décrits dans une annexe.

Business in the Community. *Employee Volunteering : Lessons from America.* London, England : 1992. 11 p.

Ce petit livre constitue le rapport sommaire d'un groupe d'étude britannique qui s'est rendu aux États-Unis pour recueillir de l'information sur le bénévolat en milieu de travail. On y présente un bref survol de la scène américaine et on y évalue la possibilité d'adopter certaines formules au contexte britannique.

The Volunteer Centre UK. *Understanding Employee Volunteering.* London, England : Business in the Community, 1992. 23 p.

Cette trousse d'information destinée aux entreprises contient de l'information sur les avantages que l'entreprise peut retirer du bénévolat et sur la façon d'élaborer un programme approprié. Les activités de dix entreprises britanniques dans ce domaine y sont présentées.

2 Ouvrages renommés sur la gestion des entreprises

La liste qui suit contient des titres bien connus sur la gestion, le leadership et l'efficacité organisationnelle. Ces ouvrages sont axés sur les milieux d'affaires. Même s'ils ne traitent pas spécialement du bénévolat en milieu de travail, la philosophie de gestion qu'on y préconise va de pair avec l'appui au bénévolat. On peut donc utiliser ces ouvrages pour convaincre les entreprises des avantages du bénévolat en milieu de travail.

Covey, Stephen R. *Principle-Centred Leadership*. New York : Summit Books, 1990.

Voir en particulier les chapitres 25, «Principles of Total Quality» et 26, «Total Quality Leadership».

Drucker, Peter F. *Façonner l'avenir*. Paris : Éditions d'organisation, 1988.

Voir la partie IV, «Trouver des opportunités dans les besoins sociaux».

Naisbitt, John et Patricia Aburdene. *Coup d'état dans l'entreprise*. Paris : Inter Éditions, 1986.

Voir les chapitres 2, «Dix considérations pour ré-inventer l'entreprise» et 3, «Ré-inventer le travail».

Peters, Tom. *Le chaos management*. Paris : Inter Éditions, 1988.

Voir la section IV, «Les hommes : rendre l'entreprise flexible en leur donnant le pouvoir».

Peters, Tom et Nancy Austin. *La passion de l'excellence*. Paris : Inter Éditions, 1986.

Voir la partie IV, «Les hommes, rien que les hommes, toujours les hommes».

Peters, Tom et Robert H. Waterman jr. *Le prix de l'excellence*. Paris : Inter Éditions, 1983.

Voir le chapitre 8, «La productivité par la motivation du personnel».