



Étude de cas: Vantage Point

Engager les gens sous un nouvel angle

Brève étude de cas sur la décennie de transition de l'organisme Vantage Point

Vantage Point est un organisme novateur de renforcement des capacités qui perçoit les collectivités et le monde entier à travers les gens. La voix de ceux qui ont joué un rôle clé au cours de la décennie de transformation qu'a connu cet organisme se reflète dans la présente étude de cas. Elle a pour but d'informer, d'inspirer et d'inviter les autres organismes bénévoles à emprunter de nouveaux sentiers afin de créer des organismes communautaires forts et durables en misant sur la continuité du leadership et en engageant les gens de manière significative.

Ayant pour mission **d'inspirer et d'améliorer le leadership du secteur bénévole**, Vantage Point « reconnaît que les particuliers constituent l'avantage concurrentiel du secteur bénévole ». Fondé en 1943, et anciennement connu sous le nom Volunteer Vancouver, cet organisme est constitué en organisme sans but lucratif en vertu d'une loi provinciale, a le statut d'organisme de bienfaisance au fédéral, et tente d'étendre sa portée en vue d'offrir des services à l'échelle du pays, voire à l'échelle internationale.

« Les gens veulent le bien des collectivités, pas celui des organismes. »

À l'aube du nouveau millénaire, le parcours de Vantage Point vers une nouvelle compréhension de l'engagement humain s'est discrètement amorcé par le recrutement d'un nouveau directeur. Les centres d'action bénévole se demandaient qui étaient leurs principaux publics (c'est-à-dire les bénévoles ou les organismes bénévoles). Les progrès technologiques avaient éliminé le temps et la géographie en tant que facteurs clés de la façon dont les gens travaillent, vivent et se divertissent. Ils avaient également créé une collectivité mondiale virtuelle accessible 24 heures sur 24. Les normes relatives à la gestion des ressources bénévoles et les hypothèses sur lesquelles elles reposaient commençaient à s'effiloche. Voici les six hypothèses que Vantage Point a remis en question :

1. Trop peu de gens veulent faire du bénévolat.
2. Il faut payer pour profiter du savoir des entreprises privées.
3. Un engagement à long terme est nécessaire pour qu'un investissement dans la formation des bénévoles vaille la peine.
4. Les professionnels sont trop occupés et préfèrent faire un don monétaire qu'un don de temps ou de talent.
5. Tout organisme qui prend l'engagement bénévole au sérieux doit désigner un coordonnateur des ressources bénévoles.
6. Les bénévoles complètent et soutiennent le travail des professionnels rémunérés.

Trop peu de bénévoles? La directrice de l'investissement communautaire d'une entreprise locale de génie logiciel a donné son avis. Son entreprise voit l'engagement bénévole des employés comme une façon de contribuer à la collectivité, tout en développant les ressources humaines. Comme l'âge moyen de son effectif est de 26 ans, elle souhaitait adopter une approche holistique qui ouvrirait leurs yeux, alimenterait leurs passions et étendrait leurs horizons. Lorsqu'elle a commencé à aborder des organismes à ce sujet, ils n'avaient que des occasions de peinture de fin de semaine, de distribution d'eau ou de stockage d'étagères à offrir.

« Je me suis rendu compte qu'il ne s'agissait pas d'un problème d'offre (disponibilité des bénévoles) mais bien de demande (occasions significatives). »

Les entreprises privées veulent seulement faire des dons monétaires? Étant donné que les entreprises peuvent faire don « d'argent, de produits ou de personnes », cette même directrice était également à la recherche d'une façon d'intégrer ces stratégies de façon à accroître l'incidence de l'investissement communautaire de son entreprise. Elle s'intéressait à une approche authentique à plus long terme qui habiliterait les employés, stimulerait la disponibilité de chacun et impliquerait toute une gamme d'activités relatives à une question unique selon le continuum suivant :

Sensibilisation- Compréhension- Exposition/Contact- Engagement- Réflexion/Intégration

Un engagement à long terme est essentiel? Un consultant indépendant en gestion qui a fait du bénévolat dans le cadre du programme de perfectionnement des compétences de leadership des bénévoles de Vantage Point a observé à quel point une intervention intensive à court terme peut influencer l'avenir d'un organisme. Les avantages à long terme du recrutement d'un bénévole pendant quelques jours pour animer une séance de planification stratégique, servir de médiateur entre un directeur exécutif et un président de conseil d'administration en vue de préciser leurs rôles respectifs, réviser un modèle de gouvernance de conseil d'administration ou rafraîchir le site Web d'un organisme peut se révéler avantageux pendant plusieurs années. Qu'il s'agisse de cadres retraités, de fonctionnaires ou de propriétaires de petites entreprises, ces ressources externes mettent à profit des compétences dont a besoin l'organisme, sans que ce dernier ait à les former. Ces bénévoles ont les connaissances nécessaires. Ils ont seulement besoin de connaître la situation de l'organisme.

« Le fait qu'un gourou de la gestion expérimenté vienne offrir à votre organisme, sans idées préconçues, deux heures de son savoir supérieur à une période critique peut vous remettre sur pied pour les 20 prochaines années! »

Les professionnels préfèrent faire un don monétaire plutôt qu'un don de temps et de talent? Un ingénieur en logiciel à l'horaire chargé a parlé de l'importance d'établir des liens avec la collectivité, ainsi que de la façon dont le bénévolat lui permet de constater la différence qu'il fait d'une manière concrète impensable avec un simple don monétaire. Même s'il continue de faire des dons monétaires à de nombreuses causes, il ne considère pas ce geste comme un substitut au partage de son temps et de ses compétences.

« Malgré son horaire chargé et ses nombreux déplacements pour le travail, il trouve le temps de contribuer à sa collectivité dans ses temps libres, et même lorsqu'il se trouve à l'autre bout du monde. »

Il faut centraliser la gestion des ressources bénévoles? De bonnes pratiques de gestion des ressources humaines sont importantes pour les organismes des secteurs public, privé et bénévole. Même si quelqu'un est responsable de l'intégration des dernières normes, dispositions législatives et tendances sociales aux pratiques, son rôle consiste à appuyer tous ceux qui s'engagent et à les gérer.

Un ancien gestionnaire de programmes de Vantage Point a discuté du fait que, auparavant, les formations étaient exclusivement offertes aux gestionnaires et aux coordonnateurs des ressources bénévoles. De nos jours, l'accent se situe davantage sur le leadership organisationnel. Selon l'optique des personnes, tous ceux qui occupent un poste de leadership rémunéré ou bénévole au sein d'un organisme comprennent les principes du recrutement de membres de la collectivité. L'engagement bénévole doit constituer une compétence de base pour tout poste au sein d'un organisme, tout comme les connaissances en informatique sont devenues une compétence de base pour la plupart des postes, et non seulement pour les postes de responsabilité administrative. Cette approche doit venir des dirigeants et c'est pourquoi Vantage Point oriente ses services vers les directeurs exécutifs, les chefs de la direction et les présidents de conseil d'administration.

Un des défis à relever à l'époque de Volunteer Vancouver se rapportait au fait que les principaux contacts des organismes membres étaient les coordonnateurs et les gestionnaires de programmes bénévoles. Le développement d'une base de leadership exigeait l'établissement intentionnel de réseaux. Même si tous avaient encore accès à des ateliers et à des événements, leur promotion ciblait davantage les directeurs exécutifs et les présidents de conseil d'administration. En fait, le nom des nouvelles initiatives reflétait les publics visés (par ex., Académie des présidents de conseil d'administration, programme d'assistance professionnelle en matière de leadership et Cercle d'apprentissage des directeurs exécutifs).

« Pour changer de cap, nous devons survivre le navire pendant un certain temps. »

Les bénévoles complètent et appuient le personnel rémunéré? En raison des changements démographiques constatés, Vantage Point a jugé qu'il était important de rester pertinent dans le cas des différentes caractéristiques que se partageaient les nouvelles cohortes de bénévoles potentiels prêts à s'engager au sein de leurs collectivités. Qu'il s'agisse d'adolescents, de baby-boomers ou de jeunes retraités, les gens sont motivés à partager des compétences récemment acquises ou leur expérience professionnelle. Les milieux de travail et le système d'éducation ont formé des particuliers qui possèdent plus de compétences spécialisées, tout en mettant l'accent sur la certification et les attestations professionnelles. Ainsi, leurs contributions aux organismes se situent souvent au-delà des qualités et des compétences du personnel généraliste ou professionnel des organismes bénévoles et sans but lucratif. Cette nouvelle réalité remet en question le type de tâche pour lesquelles un salaire est versé, ainsi que les rôles susceptibles d'attirer les bénévoles potentiels.

« La simple préparation d'envois postaux peut constituer une tâche rémunérée... »

De la parole aux gestes :

Vantage Point a su intégrer sa compréhension évolutive de l'engagement communautaire axé sur l'optique des personnes à tous les aspects de son travail. Lorsque l'organisme embauchait des employés ou recrutait des bénévoles de leadership, chacun percevait cette philosophie comme un contexte. Il était clair que l'on s'attendait à ce que les directeurs de programmes

trouvent des occasions susceptibles d'attirer les membres passionnés et talentueux de la collectivité. Le travail de chacun contribuait à la réalisation de la mission.

Les raisons qui ont motivé cette façon de procéder provenaient du directeur exécutif. Elles ont été intégrées à toutes les descriptions de postes, les évaluations du rendement, les politiques et les pratiques. En 2009, les ressources externes ont joué 272 rôles différents au sein de Vantage Point, notamment ceux d'analyste commercial, de préparateur de programmes, d'expert en ressources humaines non standard, de gestionnaire de programmes et de stratège.

« Nous commençons à comprendre ce qui se passait. Lorsque nous avons précisé cette attente particulière au cours du processus de recrutement, les directeurs de programmes ont modifié leur façon de travailler. Il importait maintenant d'acquérir des compétences auprès des personnes exceptionnellement talentueuses de la collectivité qui collaboraient avec eux en vue de réaliser la mission de Vantage Point. »

À la croisée des chemins :

En majeure partie, la transformation de Volunteer Vancouver en Vantage Point s'est faite de manière progressive et organique. Pourtant, son parcours est marqué par plusieurs croisées des chemins et prises de décisions, dont certaines ont été abordées dans notre discussion sur les hypothèses remises en question. De toutes les questions relatives à ce parcours, les suivantes ont été retenues :

- Travaillons-nous avec les particuliers dans le but de trouver des occasions de bénévolat ou collaborons-nous avec les organismes en vue de recruter des bénévoles?
- Parlons-nous de recruter des bénévoles ou d'engager la collectivité?
- Le nom Volunteer Vancouver reflète-t-il encore qui nous sommes?

Travailler avec les bénévoles ou les organismes? Il devenait de plus en plus difficile d'investir temps et ressources à la promotion du bénévolat lorsque l'écart entre ce que les bénévoles voulaient et ce que les organismes avaient à offrir ne cessait de grandir. Divers sondages de suivi réalisés auprès de personnes aiguillées vers des organismes ont montré que le degré de satisfaction lié au contact avec ces organismes était relativement faible, et que seul un léger pourcentage s'était engagé à faire du bénévolat par la suite. Ce fait est devenu une question d'éthique pour Vantage Point. Était-il sage d'orienter des gens vers ces organismes sachant qu'ils seraient déçus?

« Comment pouvons-nous offrir ce service (trouver des occasions de bénévolat significatives) si nous n'avons aucun contrôle sur la qualité du produit? »

Un ancien membre du conseil d'administration se rappelle de longs débats introspectifs visant à déterminer l'orientation stratégique qui aurait le plus grand impact sur le secteur bénévole et sans but lucratif, ainsi que la plus grande incidence sur les collectivités. Au départ, plusieurs membres du conseil d'administration étaient inquiets à l'idée de se concentrer exclusivement sur les collaborations avec les organismes.

« Abandonnons-nous une partie de notre mission? Laissons-nous tomber quelqu'un? »

Personne n'a subi de pressions avant de prendre cette décision qui influencerait grandement l'avenir de l'organisme. Il avait été expressément convenu que les niveaux de confort individuels seraient respectés dans l'établissement d'une vision partagée.

Tous étaient d'accord pour maintenir la base de données d'occasions de bénévolat Govolunteer à titre d'outil autonome à l'intention des bénévoles potentiels et des organismes. Toutefois, ils abandonnaient le service de soutien téléphonique ou en personne offert aux personnes à la recherche d'occasions de bénévolat. Celles qui avaient besoin de soutien (par ex., personnes qui voulaient faire du bénévolat pour mieux s'intégrer au Canada, ou encore qui souhaitaient améliorer leurs compétences d'emploi ou réintégrer la collectivité après un séjour en établissement) seraient aiguillées vers un spécialiste en règlement, un conseiller en emploi ou un travailleur social.

Recruter des bénévoles ou engager la collectivité? Un professionnel du marketing a commenté les limites imposées par les tâches traditionnelles associées au terme « bénévole ». Pour plusieurs, ce terme est synonyme de service direct continu dans les hôpitaux, les centres de loisirs, les troupes de guides et sur les terrains de baseball.

« Faut-il réhabiliter le terme bénévole ou adopter une nouvelle terminologie? »

Les organismes qui engagent la collectivité évaluent les ressources des particuliers, des entreprises et du secteur public. Ils examinent les compétences, les connaissances et les services nécessaires à la réalisation de leur mission. Ils créent des affectations attrayantes et des projets susceptibles d'attirer des personnes qui souhaitent combiner leurs compétences et leurs passions.

« Lorsque la collectivité est engagée au sein d'un organisme par le biais de gens qui contribuent temps et talent, ces derniers forment un réseau de champions qui ouvrent encore plus de portes. »

De Volunteer Vancouver à Vantage Point. Au cours de la dernière décennie, le conseil d'administration a eu plusieurs discussions afin de déterminer si le nom de l'organisme reflétait sa nouvelle façon d'interagir avec la collectivité. Plutôt que de changer son nom dès le départ en fonction des résultats souhaités et de son plan stratégique, l'organisme a attendu que sa transformation soit bien amorcée, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'il se soit défait du nom Volunteer Vancouver pour incarner véritablement Vantage Point. Certains trouvent toujours que ce nouveau nom n'évoque pas les services de l'organisme, ni l'esprit du don de temps à la collectivité.

En révisant toutes les données recueillies, les dirigeants de Vantage Point ont découvert que le sondage national réalisé auprès des **organismes bénévoles et sans but lucratif** avait révélé qu'ils étaient confrontés aux défis suivants :

1. Manque de temps de planification
2. Incapacité à trouver des membres compétents pour le conseil d'administration
3. Manque de bénévoles
4. Incertitude financière

Dans la collectivité, les bénévoles potentiels se disaient attirés par les postes qui offraient ce qui suit :

1. Mission convaincante
2. Possibilité de faire une différence
3. Connaissances et compétences exigées

4. Durée déterminée

Vantage Point a intégré les derniers changements de sa transition lorsque ses dirigeants ont compris que les personnes talentueuses de la collectivité pouvaient renforcer ses capacités. Il existe une corrélation réelle entre les besoins des organismes et ce que ces personnes particulièrement qualifiées ont à offrir. La clé consistait à les jumeler. Vantage Point s'est rendu compte que seuls les organismes forts parvenaient à véritablement engager les gens – tant ceux qui étaient compensés financièrement que ceux qui étaient compensés autrement.

Conformément à la mission de Vantage Point (« Inspirer et appuyer les dirigeants du secteur bénévole »), ses dirigeants se sont efforcés d'inspirer les leaders communautaires et de renforcer leurs capacités. Une des tactiques uniques de ce processus consistait à engager les gens différemment, c'est-à-dire en commençant par se concentrer sur les employés rémunérés – surtout le directeur exécutif et le chef de la direction. Pour qu'un organisme soit fort, viable et axé sur la continuité du leadership, le directeur exécutif doit renforcer ses capacités en mettant l'accent sur la planification, la création d'un conseil d'administration solide et engagé, et l'adoption de bonnes pratiques relatives aux ressources humaines.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur Vantage Point, consulter www.thevantagepoint.ca.