



**RÉFÉRENTIEL
D'ACTIVITÉ
PROFESSIONNELLE**

Gestionnaire de bénévoles



**RÉSEAU DE
L'ACTION BÉNÉVOLE
DU QUÉBEC**

Automne 2010

Équipe chargée du suivi du projet au Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)

Responsable du projet

Nicole René
Directrice
RABQ

Membres du comité directeur du projet

Philippe Beaudoin
Chargé de projet, Formation
Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC)

Daniel Caron
Directeur général
Conseil québécois du loisir (CQL)

Emma Comeau
Coordonnatrice, Ressources bénévoles
Le Phare, Enfants et Familles

Andrée Méthot
Gestionnaire de ressources bénévoles
Institut universitaire de gériatrie de Montréal (IUGM)

Denis Nantel
Agent de développement communautaire
Fondation Berthiaume-Du Tremblay

Esther Sanschagrin
Conseillère en action communautaire et au don
Direction des activités de soutien aux initiatives sociales et à l'action communautaire
Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAS)

Équipe de production du document à la société Éduconseil inc.

Lise Horth
Directrice générale et des communications
Coresponsable du projet

Gilbert Rousseau
Président et directeur des services administratifs
Coresponsable du projet

Catherine Bouchard
Suzie Chamberland
Membres de l'équipe professionnelle
Analystes

Révision linguistique du document

Isabelle Bouchard
Révisseur
Bla bla rédaction

Conception et montage graphiques Réseau de l'action bénévole du Québec

© Réseau de l'action bénévole du Québec, 2010

La société Éduconseil inc. cède les droits d'auteur au Réseau de l'action bénévole du Québec pour le référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles. Toutefois, elle réserve les droits d'auteur en ce qui a trait au modèle qu'elle a proposé pour rendre compte des compétences nécessaires à l'exercice de la profession et pour en illustrer l'imbrication concentrique et, ainsi, conserve tous les droits d'utilisation de ce modèle au regard d'autres professions.

ISBN 978-2-923933-02-3 (version imprimée)

ISBN 978-2-923933-03-0 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2010

Personnes qui ont participé aux travaux de validation du référentiel d'activité professionnelle

Antonella Campa
Coordonnatrice, Ressources bénévoles
Centre d'action bénévole de Montréal
Montréal

Emma Comeau
Coordonnatrice, Ressources bénévoles
Le Phare, Enfants et Familles
Montréal

Violaine Gagnon
Responsable des bénévoles
Centre d'écoute et de référence
Université du Québec à Montréal
Montréal

Rita Giulione
Chef de service
Services bénévoles
Hôpital général de Montréal
Montréal

André Guérard
Directeur général
Association québécoise des centres communautaires pour aînés
Montréal

Marc Guilbault
Directeur des programmes
Centre communautaire récréatif Saint-Jean-Baptiste
Drummondville

Lyne Maltais
Responsable des ressources bénévoles
Institut de réadaptation en déficience physique de Québec
Québec

Andrée Méthot
Gestionnaire de ressources bénévoles
Institut universitaire de gériatrie de Montréal
Montréal

Claudette St-Onge
Coordonnatrice
Responsable des bénévoles
Centre d'action bénévole de la Vallée-du-Richelieu
Mont-Saint-Hilaire

Une initiative de :



**RÉSEAU DE
L'ACTION BÉNÉVOLE
DU QUÉBEC**

**Secrétariat à l'action
communautaire
autonome
et aux initiatives
sociales**

Québec

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec



Imprimé par Sylvestre-Delasalle
www.sylvestre-delasalle.com

Référentiel d'activité professionnelle
lié à l'exercice de la
profession de gestionnaire de bénévoles

produit par

Édu  *Conseil*

Table des matières

Glossaire	4
Présentation	8
1 Le processus d'élaboration et de validation du référentiel d'activité professionnelle	9
1.1 La raison d'être du projet et les modalités de sa concrétisation.....	9
1.2 La démarche analytique et le cadre conceptuel qui ont servi à la production du référentiel d'activité professionnelle.....	9
1.3 Les caractéristiques de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles	12
1.3.1 Le rôle et les responsabilités des gestionnaires de bénévoles.....	12
1.3.2 Le contexte de travail des gestionnaires de bénévoles.....	14
1.3.3 Les ressources utilisées par les gestionnaires de bénévoles.....	15
2 L'exposé des exigences et des compétences propres à l'exercice de la profession	17
2.1 Les assises de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles	17
2.1.1 Le contexte de réalisation des dimensions opérationnelles des compétences	17
2.1.2 Les éléments de connaissance incontournables et les habiletés associées.....	18
2.1.3 Les attitudes et les comportements professionnels attendus	20
2.2 La vue d'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de la profession	21
2.3 La description détaillée des compétences nécessaires à l'exercice de la profession.....	22
Bibliographie	38
Annexe Répertoire des verbes d'action utilisés dans la production du référentiel d'activité professionnelle.....	41



Glossaire

Terme	Signification
Accompagnement	Ensemble de conseils personnalisés et de mesures de suivi [...] qui facilitent des prises de conscience, qui aident les personnes à développer leurs compétences et à les mettre en œuvre, à trouver leurs propres solutions et à les appliquer. Précision : L'accompagnement vise notamment le développement des aptitudes, l'amélioration de l'efficacité et du niveau de performance, l'amélioration de l'adaptation à une situation nouvelle comme l'intégration à de nouvelles fonctions, la résolution de problèmes existants ou à venir, la mise en place de stratégies centrées sur les objectifs, la construction de relations humaines efficaces et épanouissantes, le maintien et l'enrichissement des compétences d'une personne. (Définition adaptée du site Internet du GRAND DICTIONNAIRE TERMINOLOGIQUE, Office québécois de la langue française [www.granddictionnaire.com], ci-après désigné simplement comme GDT)
Actualisation	Action d'actualiser, de mettre à jour. (Marie-Éva DE VILLERS, <i>Multidictionnaire de la langue française</i> , quatrième édition, Montréal, Québec Amérique, 2003, ci-après désigné simplement comme DE VILLERS)
Analyse	Examen, souvent minutieux, qui tente de dégager les éléments propres à expliquer une situation. (Paul ROBERT, <i>Le nouveau Petit Robert de la langue française 2008</i> , Paris, Dictionnaires Le Robert – SEJER, 2007, ci-après désigné simplement comme Le Petit Robert)
Attestation de vérification des antécédents criminels	L'attestation de vérification des antécédents criminels est un document qui confirme l'absence de casier judiciaire d'une personne. [...] Cette vérification vise à établir si le demandeur a été condamné ou mis en accusation pour une infraction criminelle ou pénale. Elle vérifie également s'il a déjà fait preuve d'un comportement faisant craindre pour la sécurité physique ou morale des personnes sous sa responsabilité. (Site Internet de SERVICES QUÉBEC – CITOYENS [www.formulaire.gouv.qc.ca])
Bénévolat	Le bénévolat ou l'action bénévole est l'offre volontaire de son temps, de son énergie et de ses habiletés. C'est une action de participation sociale, de participation publique et de citoyenneté. La personne bénévole est celle qui s'engage (notion d'engagement) de son plein gré (notion de liberté) en prenant appui sur des motivations et des options personnelles et de manière désintéressée (notion d'acte sans but lucratif) au service de la communauté (notion d'intérêt commun). Elle agit en dehors de ses obligations personnelles et professionnelles. (Conseil québécois du loisir, cité dans FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR, <i>Penser et agir bénévole dans les centres communautaires de loisir (CCL)</i> , Québec, FQCCL, 2005)
Célérité	Promptitude dans l'exécution. (Le Petit Robert)
Clarté	Caractère de ce qui est nettement intelligible. (DE VILLERS)
Communication	Processus par lequel un être vivant transmet, à l'aide de différents signaux, un message ou une information à un autre être vivant, qui reçoit l'information ou le message et le décode. (GDT)
Confidentialité	Propriété d'une information ou de renseignements personnels qui ne doivent pas être divulgués à des personnes ou à des entités non autorisées. (GDT)
Coordination	Agencement, par différents mécanismes, des objectifs propres à plusieurs services au sein d'une organisation pour une fin déterminée. (GDT)
Dynamisme	Caractère de celui qui met dans ses actions de l'allant et de l'énergie. (GDT)

Terme	Signification
Écoute active	Action qui consiste à adopter certaines attitudes et à utiliser certaines techniques dans un effort pour comprendre la personne dans ce qu'elle vit intérieurement afin de l'amener à prendre conscience par elle-même de ses besoins, de ses attentes et de ses possibilités et, par conséquent, à mieux s'assumer ou se prendre en charge. (Site Internet de CAP SANTÉ OUTAOUAIS [www.capsante-outaouais.org])
Efficacité	Rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. (GDT)
Encadrement	Action d'encadrer un groupe. Diriger, organiser pour le travail. (Le Petit Robert)
Exhaustivité	Caractère de ce qui est exhaustif (complet). (Le Petit Robert)
Fidélisation	Ensemble de pratiques destinées à réduire la rotation de ressources qualifiées en leur donnant le goût de rester dans l'organisation par l'instauration d'un climat propice à l'épanouissement personnel ainsi qu'à la satisfaction professionnelle de chacune. Bien que les termes <i>fidélisation</i> et <i>rétenion</i> soient souvent employés comme synonymes, ils ont des sens différents dans l'usage actuel. La fidélisation sous-tend des pratiques positives qui visent à créer un lien affectif entre les ressources et l'organisation et à encourager leur loyauté, tandis que la rétenion a une certaine connotation négative. En effet, elle fait référence aux pratiques visant à décourager les ressources de partir, ou bien à les retenir par des avantages intéressants qui n'influenceront pas pour autant leur rendement ou leur plaisir à prendre part à leurs activités. (Définition adaptée du GDT)
Formation	Action de former ou de se former; résultante de cette action. Précision : Seul le mot « formation » englobe tous les aspects suivants : l'instruction et son aspect intellectuel, l'apprentissage relié aux détails du métier, l'entraînement ou la répétition des exercices, l'étude qui approfondit les notions, l'enseignement qui est la part du maître et l'éducation au sens large de développement personnel. (Renald LEGENDRE, <i>Dictionnaire actuel de l'éducation</i> , troisième édition, Montréal, Guérin Éditeur, 2005)
Justesse	Qualité qui rend une chose parfaitement adaptée ou appropriée à sa destination. (Le Petit Robert)
Mobilisation	Regroupement en vue d'une action commune. (Sens figuré, DE VILLERS)
Niveau de langue	Façon de s'exprimer en fonction des situations ou des personnes à qui on s'adresse. (DE VILLERS)
Pertinence	Caractère de ce qui est pertinent (approprié, judicieux), de ce qui convient. (DE VILLERS)
Plan de communication	Plan présentant la marche à suivre pour coordonner les différentes actions de communication, et ce, en fonction des objectifs qui sont définis et du budget établi. (GDT)
Précision	Clarté, justesse, exactitude rigoureuse. (DE VILLERS)
Prise en considération	Prendre en considération : Tenir compte de. (DE VILLERS)
Processus	Ensemble d'activités logiquement interreliées qui produisent un résultat déterminé. (GDT)
Renvoi	Acte par lequel l'organisation met fin au contrat de travail d'une ressource bénévole pour quelque motif que ce soit. (Définition adaptée du GDT)
Rétroaction	Communication d'informations qu'une personne reçoit suite à ses actions, à ses attitudes, à ses comportements. (Renald LEGENDRE, <i>Dictionnaire actuel de l'éducation</i> , troisième édition, Montréal, Guérin Éditeur, 2005)

Terme	Signification
Recrutement	Ensemble des actes administratifs relevant de la gestion des personnes et visant à fournir à une organisation les ressources dont elle a besoin à court et à long terme. Le recrutement comprend un ensemble d'étapes dont la définition du poste et celle du profil de candidature, le choix de la procédure, le recrutement, la sélection, l'engagement, l'accueil et l'intégration. Il comprend également des activités telles que le placement et la mobilité des personnes, de même que certaines activités de perfectionnement. (Définition adaptée du GDT)
Rôle	Ensemble des conduites afférentes à une position sociale déterminée, indépendamment des particularités personnelles de celle ou celui qui l'occupe. (GDT)
Suivi	Action de soutenir une personne, de façon régulière, pour un temps déterminé. (GDT)
Veille	Activité de surveillance permanente de l'environnement interne ou externe d'une organisation, qui doit permettre un repérage de signes ou d'indices révélateurs de changements importants. (GDT)

« L'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles repose sur l'habileté à s'adapter à tout changement de même que sur l'habileté à voir venir ce qui va se révéler important, aussi bien pour l'avenir de l'organisation que pour la gestion des bénévoles. »

Présentation

Le présent document expose le référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles. Il a été préparé pour le compte du Réseau de l'action bénévole du Québec à titre de document de référence au sujet de ce que recouvre précisément l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles. Le document se divise en deux chapitres.

Chapitre 1

Le premier décrit le processus d'élaboration et de validation du référentiel d'activité professionnelle. Ce faisant, il présente la raison d'être du projet et les modalités de sa concrétisation, et il fait état de la démarche analytique et du cadre conceptuel qui ont servi à la production du référentiel. De plus, il précise ce qui caractérise l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec.

Chapitre 2

Le second chapitre, il est consacré à l'exposé des exigences et des compétences propres à l'exercice de la profession. Il porte, tout d'abord, sur les assises de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles, ensuite, sur la vue d'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de la profession et, enfin, sur la description détaillée de ce en quoi consistent ces compétences¹.



1. Au cours des quinze dernières années, l'équipe de la société Éduconseil inc. a effectué de nombreux travaux à propos de la reconnaissance professionnelle et des systèmes de formation et d'évaluation des compétences de la main-d'œuvre, et ce, pour le compte, notamment, d'une agence du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, soit Emploi-Québec, de comités sectoriels de main-d'œuvre, du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et d'ordres professionnels. Entre autres, ces travaux ont consisté à mener des analyses documentaires à portée internationale au regard des pratiques d'évaluation et de reconnaissance des compétences des personnes expérimentées et à concevoir des processus d'évaluation et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, y compris l'ensemble des instruments liés à la mise en application de ces processus. Par l'intermédiaire de ces différents travaux, l'équipe a développé une expertise particulière sur les plans de la méthode, de l'approche, des concepts et du vocabulaire qu'elle utilise pour mettre au jour ce que recouvrent les compétences associées à l'exercice d'une profession. Ainsi, en raison de la nature de certains passages du document, ceux-ci peuvent être présentés de la même manière qu'ils le sont dans d'autres documents que l'équipe a produits, dont le *Profil de compétences lié à l'exercice de la profession d'ergothérapeute au Québec* et le *Référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de sage-femme au Québec*.



1 Le processus d'élaboration et de validation du référentiel d'activité professionnelle

Le processus d'élaboration et de validation du référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles est présenté en trois points :

- la raison d'être du projet et les modalités de sa concrétisation;
- la démarche analytique et le cadre conceptuel qui ont servi à la production du référentiel d'activité professionnelle;
- les caractéristiques de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles.

1.1 La raison d'être du projet et les modalités de sa concrétisation

La production du référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles s'inscrit dans la poursuite des travaux entrepris par le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) sur la mouvance des pratiques en matière de bénévolat au Québec. Ces travaux, qui ont pour but de permettre aux différents acteurs du milieu d'adapter leur action, en particulier la gestion des ressources bénévoles, à cette nouvelle réalité, ont consisté en la production de *l'Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles*, notamment, et dont le présent référentiel est issu.

À cet égard, il convient de préciser que *l'Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles* a été effectuée par l'équipe de la société Éduconseil, au cours de l'hiver 2010. Pour ce faire, celle-ci a accompli une recherche documentaire et a mené 57 entrevues auprès de 63 personnes. Parmi ces dernières, 32 ont été consultées à titre de personnes-ressources et 31 en tant que gestionnaires de bénévoles, soit 10 qui occupent un poste dédié à la gestion de ressources bénévoles et 21 qui occupent un poste dédié à la gestion de l'organisation ou à une autre fonction au sein de celle-ci et qui comptent parmi leurs responsabilités la gestion de ressources bénévoles. Les entrevues qui ont réuni plus d'une personne ont visé le plus souvent

des personnes qui occupent un poste de gestionnaire de bénévoles et les personnes qui supervisent leur travail, soit celles qui dirigent l'organisation¹.

Ainsi, par l'intermédiaire du présent projet, qui constitue la suite logique de l'analyse de la profession, le RABQ souhaite avoir à sa disposition un référentiel d'activité professionnelle qui met en lumière l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles. En d'autres mots, le RABQ souhaite avoir en main un document de référence qui rend compte de ce que recouvre l'exercice de la profession sur le plan de la mobilisation des connaissances, des habiletés de même que des attitudes et comportements dans l'accomplissement du travail, et ce, selon les différents contextes et les diverses exigences lui étant associés. Le référentiel d'activité professionnelle produit à l'intérieur du présent projet servira donc désormais de document de référence au sujet des compétences liées à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles. Entre autres choses, il sera utile pour faire connaître et — surtout — reconnaître le rôle et les responsabilités des gestionnaires de bénévoles comme pour favoriser le renouvellement des personnes qui désirent s'engager dans les activités bénévoles.

1.2 La démarche analytique et le cadre conceptuel qui ont servi à la production du référentiel d'activité professionnelle

Dans le processus de travail qu'elle a mis en place pour produire le référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles, l'équipe d'Éduconseil a accompli un certain nombre d'activités de recherche, d'analyse et d'animation, dans le respect des techniques et méthodes utilisées en sciences sociales. Pour l'essentiel, ces activités peuvent être résumées comme suit.

- Faire une analyse rigoureuse des données disponibles dans la documentation qui traite de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles, en particulier celles qui sont exposées

1. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, y compris la liste des personnes consultées, se reporter au document suivant : RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC, *Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles*, Montréal, RABQ, 2010, 81 p. et annexes.

dans l'*Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles*, de manière à en saisir toutes les nuances et les particularités et, ainsi, à s'assurer d'élaborer un référentiel d'activité professionnelle qui correspond à la réalité de l'exercice de la profession et à son évolution récente et prévisible.

- Préparer un glossaire — présenté au début du présent document — visant à donner à certaines expressions utilisées dans le référentiel une définition appropriée au regard de la réalité de l'exercice de la profession, ainsi qu'un répertoire de verbes d'action — présenté en annexe — visant à utiliser le mot juste pour rendre compte des compétences des gestionnaires de bénévoles.
- Vérifier, un à un, les éléments de contenu du référentiel d'activité professionnelle en vue d'en assurer la cohérence interne.
- Établir une relation analytique entre les éléments de contenu du référentiel d'activité professionnelle et les différentes données disponibles sur l'exercice de la profession en vue d'en assurer l'exhaustivité.
- Valider le référentiel d'activité professionnelle auprès des membres du comité directeur du projet de même qu'auprès d'expertes et d'experts de la profession, dont le nom apparaît au début du présent document.
- Préparer et diriger la séance de travail du comité directeur du projet et le groupe de discussion des gestionnaires de bénévoles qui ont conduit à la validation du référentiel.

Par ailleurs, dans le processus de travail qu'elle a mis en place pour produire le référentiel d'activité professionnelle, l'équipe d'Éduconseil a privilégié l'utilisation d'un modèle conceptuel apparenté à celui qui est préconisé dans les pays européens plutôt qu'à celui qui est habituellement mis en avant ailleurs au Canada et aux États-Unis. À l'instar des ministères québécois dédiés à la formation et au développement de la main-d'œuvre, l'équipe a donc choisi ce modèle pour produire le référentiel d'activité professionnelle, et ce, pour les raisons suivantes. Dans le modèle européen, on favorise une analyse fonctionnelle des professions et, de ce fait, on énonce les compétences au regard d'un résultat attendu qui suppose l'intégration de trois savoirs, soit les savoirs-connaissances, les savoir-faire et les savoir-être. En ce sens, la compétence pro-

fessionnelle consiste en la mobilisation de ces trois savoirs dans l'action, soit en la capacité d'une personne à utiliser ses connaissances et ses habiletés et à faire appel à son jugement de même qu'aux attitudes et aux comportements appropriés pour accomplir son travail, analyser une situation complexe, définir un problème et le résoudre, proposer des actions ainsi qu'interagir avec les personnes concernées et établir avec celles-ci une relation de respect et de confiance. En revanche, dans le modèle nord-américain, on découpe les professions autour de grands rôles à exercer qui sont, en quelque sorte, des macrocompétences à maîtriser et qui peuvent renvoyer, à l'intérieur d'un même référentiel, aussi bien à un savoir-être, exclusivement, comme *Agir de façon éthique dans l'exercice de ses responsabilités professionnelles*, qu'à l'intégration de savoirs-connaissances, de savoir-faire et de savoir-être, comme *Agir à titre d'expert-conseil*.

Le référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles a donc été structuré dans la perspective suivante. De la même manière que l'on procède pour cerner des concepts, les éléments de contenu du référentiel ont été circonscrits et définis de façon à distinguer ce qui relève de chacun et à assurer la précision ainsi que la cohérence interne du référentiel. Autrement dit, chaque élément de contenu du référentiel renvoie à une réalité qui lui est propre et à laquelle une signification donnée a été attribuée. De plus, chaque compétence associée à la profession a été énoncée en vue d'évoquer un résultat attendu, soit à l'aide du vocable *Être capable de*, suivi de un ou de deux verbes d'action, ce qui tient compte des trois savoirs précités, par exemple *Être capable d'encadrer, d'animer et de mobiliser les ressources bénévoles*. Puis, tout ce qui se rapporte à la mise en œuvre de chacune des compétences a été mis en lumière par l'intermédiaire des différents éléments de contenu du référentiel qui se présentent comme suit².

- Les dimensions opérationnelles des compétences, qui concourent au résultat des compétences et correspondent aux actions et à une subdivision de celles-ci, soit les unités d'action.

2. Se reporter au chapitre 2 du présent document pour avoir une idée précise de ce que recouvrent les renseignements associés aux différents éléments du référentiel, de même que de la séquence selon laquelle ils sont exposés.

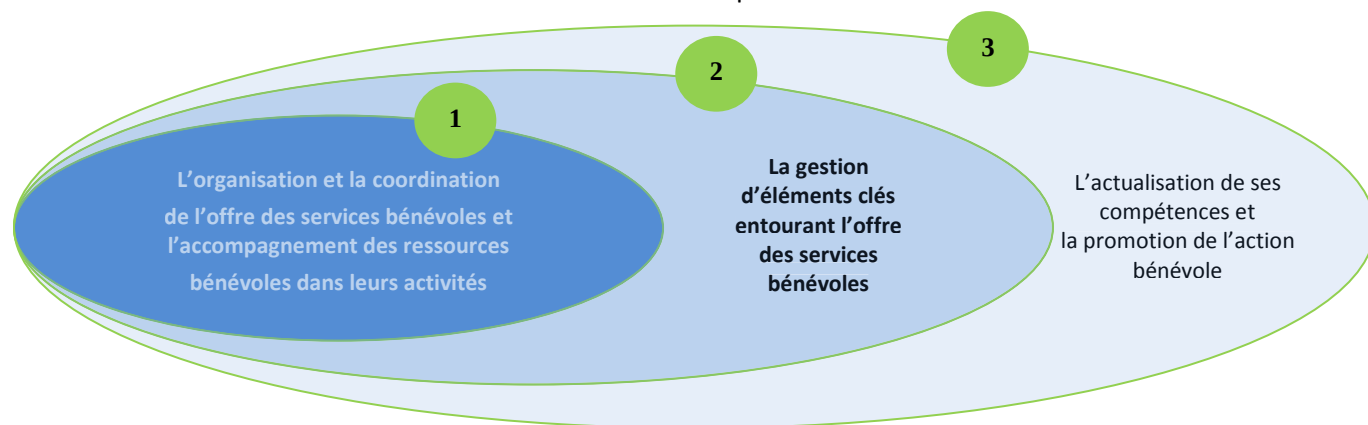
- Les critères de démonstration de la maîtrise des compétences, qui sont associés aux unités d'action et visent à permettre la vérification objective de la maîtrise de chaque compétence.
- Les assises de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles, qui constituent les points d'ancrage des responsabilités assumées par les gestionnaires de bénévoles au jour le jour et qui touchent :
 - le contexte de réalisation des dimensions opérationnelles des compétences, qui se rapporte aux exigences particulières liées à l'exercice de la profession, à l'utilisation des ressources mises à la disposition des gestionnaires de bénévoles, ainsi qu'aux lois et règlements pertinents pour l'exercice de la profession;
 - les éléments de connaissance sous-jacents à la maîtrise des compétences, qui représentent les éléments de connaissance incontournables par rapport à l'exercice de la profession et les habiletés qui leur sont associées³;
 - les attitudes et les comportements professionnels attendus de la part des gestionnaires de bénévoles, qui visent, en particulier, les savoir-être et les qualités personnelles utiles à l'exercice de la profession.

En outre, le référentiel d'activité professionnelle est conçu de manière à ce que l'ensemble des compétences inhérentes à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles soient mises au jour, tout en tenant compte du rôle particulier exercé par les gestionnaires de bénévoles dans les différents secteurs et dans les divers milieux. À ce sujet, il importe de dire

que les personnes qui exercent la profession sont appelées à travailler dans l'un ou l'autre des quinze secteurs d'activité associés au RABQ, lesquels sont nommés comme suit : action communautaire, centres d'action bénévole, communautés socioculturelles et linguistiques, coopération internationale, culture, éducation, environnement, loisirs, personnes âgées, personnes jeunes, philanthropie et fondations, santé, sécurité civile, services sociaux et sports. Elles sont également appelées à travailler dans d'autres secteurs comme ceux de l'écoute, de l'organisation d'événements et du bénévolat d'affaires. Ainsi, en vue de traiter de ce que recouvre l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec et d'éviter les répétitions, les compétences nécessaires à l'exercice de la profession ont été regroupées selon trois domaines. Chacun des domaines renvoie à un ensemble de composantes homogènes au regard des responsabilités qui incombent aux gestionnaires de bénévoles. Ces domaines de compétences sont les suivants.

- L'organisation et la coordination de l'offre des services bénévoles et l'accompagnement des ressources bénévoles dans leurs activités
- La gestion d'éléments clés entourant l'offre des services bénévoles
- L'actualisation de ses compétences et la promotion de l'action bénévole

Enfin, les domaines de compétences ont été définis dans une logique d'imbrication concentrique des éléments, partant du cœur de l'exercice de la profession. L'interrelation entre les domaines de compétences peut être illustrée à l'aide de la figure présentée ci-après.



3. Le sens donné au terme *habiletés* renvoie à l'application des techniques propres aux concepts théoriques visés par les connaissances, c'est-à-dire à l'utilisation à bon escient des connaissances.

En somme, tel qu'il est structuré, le référentiel d'activité professionnelle lié à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles au Québec pourra être ajusté aisément au gré de l'évolution de la profession. De fait, grâce à la précision de ses éléments, seuls ceux qui seront touchés par les changements dans la profession auront à être modifiés et il sera toujours possible d'en ajouter de nouveaux. De plus, il s'inscrit dans la logique de la définition donnée à la compétence professionnelle d'une personne au Québec et ailleurs dans le monde. Enfin, il est conçu dans l'esprit des référentiels d'activité professionnelle élaborés en Europe. À cet égard, il pourra servir non seulement pour élaborer des instruments d'évaluation et de reconnaissance des compétences des personnes — ce qui peut être apparenté à ce que l'on nomme en Europe un référentiel d'évaluation —, mais également pour élaborer le contenu d'activités de formation — ce que l'on associe en Europe à un référentiel d'enseignement.

1.3 Les caractéristiques de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles

Avant d'exposer les exigences et les compétences propres à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles, il importe de décrire ce qui caractérise la profession, et ce, en vue d'en saisir les différentes dimensions⁴. Aussi la présente section porte-t-elle sur le rôle et les responsabilités des gestionnaires de bénévoles, sur leur contexte de travail et sur les ressources utilisées dans l'exercice de leurs responsabilités.

1.3.1 Le rôle et les responsabilités des gestionnaires de bénévoles

L'action bénévole ou le bénévolat joue un rôle central dans la société québécoise, puisque des millions de personnes sont engagées dans des activités bénévoles et qu'un nombre aussi élevé de personnes bénéficient des services rendus par les bénévoles. Toutes les sphères d'activité de la société ou presque sont visées par le bénévolat. La gestion de ressources bénévoles

est donc le fait d'un nombre incalculable d'organisations.

La gestion de ressources bénévoles est modulée en fonction de la mission, de la structure et de la culture des organisations, et trois types de situation ont généralement cours : la première renvoie à l'occupation de postes dédiés exclusivement à la gestion de bénévoles; la deuxième vise l'occupation de postes qui regroupent un ensemble de tâches dont certaines sont liées la gestion de bénévoles; et la troisième se rapporte au fait que la gestion de bénévoles est assurée par des personnes qui sont elles-mêmes des bénévoles au sein de l'organisation. À cet égard, il importe de noter que la gestion de bénévoles se décline selon de multiples combinaisons, indépendamment de la situation type qui a cours en la matière dans les organisations. En effet, le travail qui lui est associé peut être partagé entre différentes personnes au sein de l'organisation, à savoir des membres de la direction ou du personnel professionnel, technique ou administratif et des ressources bénévoles, et ce, même dans les cas où une personne occupe un poste dédié à cette fonction. Il peut aussi être lié à des services et à des activités, bien sûr, mais également à des événements particuliers.

Or, peu importe le type de situation, la profession de gestionnaire de bénévoles a une importance déterminante dans les organisations. De fait, les responsabilités et les tâches des gestionnaires de bénévoles se rapportent à tout ce qui doit être fait de manière à ce que l'organisation dispose des ressources bénévoles nécessaires pour accomplir sa mission. Elles se rapportent également à la mise en œuvre des processus de gestion, de communication et d'animation qui assurent l'intégration de l'action bénévole et des ressources bénévoles dans l'ensemble des activités de l'organisation et dans le respect de la mission de celle-ci. Par conséquent, le rôle des personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles peut être considéré comme un rôle pivot au sein des organisations, puisque ces personnes font la jonction entre les ressources bénévoles et l'action bénévole, et la direction de l'organisation, y compris les membres du conseil d'administration qui, parfois, agissent également à titre de bénévoles dans l'offre des services de l'organisation.

4. Une grande part des données exposées dans la présente section sont tirées du document suivant : RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC, *Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles*, Montréal, RABQ, 2010, 81 p. et annexes.



Ainsi, l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles suppose l'exécution de tâches complexes et diversifiées, lesquelles font appel à de nombreux domaines de compétences, notamment ceux de la gestion des organisations, de la gestion des ressources humaines, de la gestion de projets, de l'animation, de la psychologie, de la communication et des relations interpersonnelles. Cependant, le cœur de l'exercice de la profession réside dans la relation établie avec les ressources bénévoles. Au-delà d'assumer des responsabilités liées, entre autres, à la gestion d'une organisation, les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles gèrent des ressources humaines particulières, à savoir des ressources qui offrent leur temps sans obligation ni rémunération. Ces personnes doivent donc aimer les humains, au point de les placer au centre de leur action, et établir avec les bénévoles une relation respectueuse, ouverte et authentique — peu importe leur personnalité, leur âge, leur expérience et leur culture. Elles doivent aussi croire en ce qu'elles font et en être passionnées, de manière à communiquer cette passion aux ressources bénévoles et à leur permettre de donner le meilleur d'elles-mêmes. Elles doivent enfin souligner de manière sensible et appropriée l'apport des bénévoles à l'organisation.

En outre, en raison de la mouvance observée ces dernières années dans l'univers du bénévolat au Québec, il faut prévoir que l'importance du rôle de gestionnaire de bénévoles va s'intensifier et que les exigences liées à l'exercice de la profession vont se multiplier. On peut situer cette mouvance autour de grandes tendances qui peuvent être énoncées comme suit : la diversification des raisons conduisant à l'action bénévole et l'introduction des règles de la sphère marchande dans l'univers du bénévolat, la modification du rapport au temps et de son utilisation ainsi que l'attachement à une cause, l'engagement bénévole des personnes venant de diverses générations et l'arrivée de nouveaux acteurs sociaux dans l'univers du bénévolat. Dans ce contexte, les gestionnaires de bénévoles comme les organisations elles-mêmes devront se donner les moyens de faire face à la situation. Par exemple, le temps consacré au recrutement et à l'accueil des personnes associées aux nouvelles réalités qui marquent le bénévolat, de même que l'énergie à déployer pour intégrer les nouvelles ressources bénévoles devront être pris en considération dans les organisations.

Par ailleurs, les personnes qui agissent à titre de gestionnaires de bénévoles doivent faire preuve de vigilance dans l'accomplissement de leur travail, en particulier dans les relations qu'elles établissent avec les bénévoles de même qu'avec les personnes qui aspirent à le devenir. En quelque sorte, les ressources bénévoles sont des ambassadrices de l'organisation et de l'action bénévole. Dès lors, il importe que les gestionnaires de bénévoles puissent non seulement cerner ce qui anime et ce qui caractérise les ressources bénévoles comme les personnes qui aspirent à le devenir, mais également se sentir à l'aise pour expliquer aux unes et aux autres que leur candidature ne correspond pas aux besoins de l'organisation ou, encore, que leur action n'est pas conforme à l'entente établie et qu'il y a lieu de mettre fin à l'engagement. Cela, bien entendu, doit s'appuyer sur une évaluation juste de la situation et être fait de la bonne manière, c'est-à-dire avec tact et diplomatie, et de façon claire, respectueuse et propre à éviter tout ressentiment. Bien que les ressources bénévoles aient leur part de responsabilité dans l'exercice de leur action, les gestionnaires de bénévoles doivent s'assurer de tout mettre en œuvre pour leur permettre de vivre une expérience satisfaisante. Une expérience jugée de la sorte par les ressources bénévoles aura des retombées favorables au sein de l'organisation, notamment sur le climat établi dans le milieu et sur les tâches qu'elles accomplissent, de même qu'à l'extérieur de l'organisation, particulièrement en ce qui a trait à la vision projetée de l'organisation et de l'action bénévole. À l'inverse, une expérience jugée insatisfaisante peut mener au désengagement des personnes relativement au bénévolat et à la propagation d'une image plus défavorable de l'organisation et de l'action bénévole.

Enfin, l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles repose sur l'habileté à s'adapter à tout changement de même que sur l'habileté à voir venir ce qui va se révéler important, aussi bien pour l'avenir de l'organisation que pour la gestion des bénévoles. En d'autres mots, les personnes qui exercent cette profession doivent être visionnaires et faire preuve de la souplesse nécessaire pour adopter des pratiques qui s'inscrivent dans une perspective d'adaptation continue au changement. En outre, elles doivent faire preuve d'une efficacité remarquable dans l'exercice de leurs responsabilités et dans l'exécution de leurs tâches, et ce, en raison des enjeux qu'elles comportent. La qualité des services rendus par les ressources

bénévoles doit être impeccable aux yeux de la population desservie. Par conséquent, la planification et la gestion des services bénévoles doivent être à l'avenant, puisqu'il en va de la réputation de l'organisation et de la fidélisation des ressources bénévoles.

1.3.2 Le contexte de travail des gestionnaires de bénévoles

La présentation du contexte de travail des gestionnaires de bénévoles consiste à mettre en lumière les exigences particulières de l'exercice de la profession. Le contexte de travail des gestionnaires de bénévoles est décrit en deux points : l'environnement physique et l'environnement organisationnel. L'environnement physique renvoie aux lieux de travail des personnes, alors que l'environnement organisationnel renvoie à l'organisation du travail et aux dimensions humaines entourant le travail.

L'environnement physique

Dans l'exécution de leur travail, les gestionnaires de bénévoles sont appelés à travailler dans l'un ou l'autre des quinze secteurs d'activité associés au Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) mentionnés précédemment, de même que dans d'autres secteurs, dont ceux de l'écoute, de l'organisation d'événements et du bénévolat d'affaires. Ainsi, les personnes qui font la gestion de ressources bénévoles travaillent dans différents milieux, comme les centres communautaires de loisir, les centres hospitaliers, les bibliothèques, les centres communautaires pour aînés, les centres d'action bénévole, les fondations, les forums jeunesse régionaux, les organismes à vocation internationale, les organismes dont la mission est liée à l'éducation populaire ou à l'environnement, les organismes de loisir, la philanthropie, la sécurité civile, la réhabilitation sociale, les organismes de sport et les centres d'écoute. Une partie importante des organisations dans lesquelles les personnes exercent la profession sont des organismes sans but lucratif.

Pour effectuer les diverses tâches rattachées à l'exercice de leurs responsabilités, les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles sont appelées à fréquenter divers lieux, eu égard aux activités de leur organisation d'appartenance. Ces activités peuvent faire partie de l'offre habituelle de

service ou de l'univers entourant l'offre de service de l'organisation ou, encore, être associées à des événements spéciaux. Les personnes sont donc appelées à travailler aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Dans leur organisation d'appartenance, les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles disposent habituellement d'un bureau où elles rencontrent les bénévoles et effectuent des tâches administratives. Dans certaines organisations, les ressources bénévoles disposent d'un salon des bénévoles où elles se rencontrent et peuvent laisser leurs effets personnels. Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles fréquentent les mêmes lieux que les bénévoles dont elles assurent la supervision. À titre d'exemple, les lieux intérieurs peuvent être un gymnase, les chambres dans les centres d'hébergement ou les centres hospitaliers, les différents locaux visités, loués ou empruntés pour la tenue d'activités, une salle commune ou une bibliothèque. Pour ce qui est des lieux extérieurs, il peut s'agir, notamment, d'un parc municipal, d'un terrain aménagé pour une activité spéciale, comme une envolée de montgolfières ou une série de spectacles, et d'autres espaces naturels.

Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles sont donc exposées à certains risques sur le plan de la santé physique lorsqu'elles doivent se déplacer vers les lieux du déroulement des activités bénévoles, ainsi que sur les lieux du déroulement d'autres activités de l'organisation. À ce sujet, il faut voir que la gestion du risque dès la conception des services bénévoles n'élimine pas la possibilité que survienne un événement imprévisible ou un accident.

L'environnement organisationnel

Les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles sont des personnes salariées des organisations associées à une grande diversité de secteurs d'activité. Elles travaillent généralement sous la supervision de la direction générale de l'organisation, et ce, dans la quasi-totalité des secteurs d'activité. Par contre, dans certaines organisations, comme celles dont la mission est la création d'événements spéciaux, elles peuvent être rattachées à une direction particulière, la direction des opérations, par exemple.



La réalité des personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles dans les centres hospitaliers est particulière, puisque ces établissements disposent généralement d'un service des bénévoles. Celui-ci peut être rattaché à différentes directions du centre hospitalier, lorsqu'il ne l'est pas à la fondation du centre ou à tout autre regroupement lié au centre. À titre d'exemple, citons la direction interdisciplinaire des services cliniques, la direction générale, la direction administrative des programmes de santé physique, la direction des services multidisciplinaires, secteur des services des bénévoles, la direction de la gestion des ressources humaines et la direction des services à la clientèle.

Par ailleurs, les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles entrent quotidiennement en relation avec de nombreuses personnes. Les principaux groupes de personnes visés sont les bénévoles, bien sûr, mais aussi les suivants : les personnes qui bénéficient des services offerts par les bénévoles ou par l'organisation, les membres du conseil d'administration, les membres de la direction et les membres du personnel de l'organisation d'appartenance, le personnel des associations ou des fédérations dont l'organisation fait partie ainsi que le personnel des organismes partenaires et celui des entreprises et d'autres organisations avec lesquelles l'organisation fait affaire, notamment dans le cas de contrats de service, en formation par exemple. À cet égard, les relations établies peuvent être de différents ordres, à savoir de types hiérarchiques et de vis-à-vis.

Compte tenu du fait que les personnes qui exercent la profession entrent en relation avec de nombreuses personnes et qu'elles doivent constamment faire preuve de présence aux autres, elles sont exposées à certains risques sur le plan de la santé mentale. En effet, ces personnes établissent des relations qui supposent non seulement qu'elles pratiquent l'écoute, mais encore qu'elles fassent de l'animation et qu'elles apportent de l'aide et du soutien aux groupes comme à chaque bénévole. Elles doivent donc être en mesure d'entretenir une relation de confiance avec chaque bénévole, tout en conservant la distance professionnelle appropriée, et ce, pour plusieurs raisons, les principales étant d'éviter l'épuisement professionnel dû à un trop grand investissement dans le travail et d'éviter les situations délicates, comme une trop grande intimité, ce qui pourrait constituer une source

de malentendus. À ce propos, les personnes qui exercent la profession de gestionnaire peuvent elles aussi avoir besoin d'écoute à certains moments, écoute qui ne leur est pas nécessairement accessible, faute de ressources. En quelque sorte, la nature même du travail de ces personnes les expose à un certain isolement qui pourrait être comblé, notamment par la participation à des groupes de pairs en gestion de bénévoles.

De plus, le rôle pivot et stratégique que ces personnes sont appelées à jouer dans leur organisation d'appartenance — un rôle d'intermédiaire entre les bénévoles, les bénéficiaires des services, les membres de la direction et du conseil d'administration — les expose à des situations de stress plus ou moins importantes. Aussi doivent-elles faire preuve de vigilance pour maintenir un équilibre et pour éviter de se retrouver en situation d'épuisement professionnel.

Enfin, les personnes qui exercent la profession de gestionnaire de bénévoles ont la possibilité d'occuper d'autres fonctions sur le plan professionnel. Cependant, cela suppose généralement qu'elles acceptent de ne plus être responsables des bénévoles. Pour progresser dans leur carrière, elles doivent accéder à un autre type de poste qui peut être lié soit à la gestion des ressources humaines, soit à la direction d'une organisation, et ce, au sein de la même organisation ou dans une autre organisation.

1.3.3 Les ressources utilisées par les gestionnaires de bénévoles

Dans l'exercice de leurs responsabilités, les gestionnaires de bénévoles utilisent principalement du matériel lié à la communication et au traitement de l'information ainsi que de la documentation. Ainsi, le matériel lié à la communication utilisé par les gestionnaires de bénévoles comprend le téléphone cellulaire et le téléavertisseur qui servent à joindre la personne en tout temps pendant ses heures de travail. Pour ce qui est du matériel utile au traitement de l'information, il comprend l'ordinateur et les logiciels liés au travail de bureautique, tels que les bases de données, les logiciels de traitement de texte et les chiffriers électroniques. Il comprend également les nouveaux moyens de communication électronique pour joindre les bénévoles, surtout les jeunes. À cet égard, les personnes qui exercent la profession de

gestionnaire de bénévoles doivent être en mesure d'utiliser non seulement le courriel, mais également les réseaux sociaux de communication électronique comme Facebook et Twitter. Elles doivent aussi pouvoir utiliser les visioconférences, lesquelles s'avèrent particulièrement utiles pour les organisations dont les ressources bénévoles sont réparties dans les différentes régions du Québec.

La documentation pertinente à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles comprend les des-

criptions de tâches des bénévoles, les politiques et les procédures, les rapports annuels de l'organisation, les dossiers des bénévoles, la politique sur le bénévolat de l'organisation, les guides d'entrevue pour la sélection des bénévoles et les différents formulaires de consentement ou d'autorisation. La documentation comprend aussi d'autres éléments comme le Code canadien du bénévolat et la documentation utile à la gestion du risque, dont celle qui est relative à l'obtention de l'attestation de vérification des antécédents criminels des bénévoles.



« L'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles suppose l'exécution de tâches complexes et diversifiées, lesquelles font appel à de nombreux domaines de compétences. »

L'exposé des exigences et des compétences propres à l'exercice de la profession

L'exposé des exigences et des compétences propres à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles est articulé autour des trois points qui suivent :

- les assises de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles;
- la vue d'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de la profession;
- la description détaillée des compétences nécessaires à l'exercice de la profession.

2.1 Les assises de l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles

Points d'ancrage de l'exercice de la profession, les assises de la profession de gestionnaire de bénévoles touchent, nous l'avons déjà dit, le contexte de réalisation des dimensions opérationnelles des compétences, les éléments de connaissance sous-jacents à la maîtrise des compétences, ainsi que les attitudes et les comportements professionnels attendus de la part des gestionnaires de bénévoles.

2.1.1 *Le contexte de réalisation des dimensions opérationnelles des compétences*

La présentation du contexte de réalisation des dimensions opérationnelles des compétences comprend les thèmes suivants : les exigences particulières liées à l'exercice de la profession et à l'utilisation des ressources ainsi que les lois et règlements pertinents pour l'exercice de la profession.

Les exigences particulières liées à l'exercice de la profession et à l'utilisation des ressources

- À l'aide de la documentation appropriée, dont la description de tâches des ressources bénévoles, les dossiers des ressources bénévoles et les différents formulaires de consentement ou d'autorisation

- À l'aide de l'ordinateur et des logiciels appropriés, tels que les bases de données, les logiciels de traitement de texte et les chiffriers électroniques
- À l'aide des moyens de communication électronique appropriés, comme le courriel et les réseaux sociaux de communication
- À l'aide du matériel de communication approprié, tel que le téléphone cellulaire
- En agissant avec professionnalisme et jugement dans ses interactions et ses interventions professionnelles au sein de l'organisation ou à l'extérieur de celle-ci, en particulier au cours d'activités de représentation
- En ajustant son interaction dans ses rapports aux autres selon leur personnalité
- En appliquant la rigueur nécessaire dans la conduite de ses activités
- En appliquant les règles de l'art d'une communication interpersonnelle respectueuse et sensible
- En collaboration avec les personnes concernées dans l'organisation, dans les organisations deservies, dans les organismes partenaires et dans les organisations qui fournissent des services de formation ou autres
- En relation avec les personnes intéressées par l'action bénévole
- En respectant les politiques et les procédures en vigueur dans l'organisation, telles que les politiques relatives à la confidentialité, les procédures de recrutement, les principes d'éthique, le code de conduite et les normes d'encadrement des ressources bénévoles
- En utilisant un niveau de langue approprié à la situation
- Sous la supervision de la personne responsable

Les lois et règlements pertinents pour l'exercice de la profession

- En respectant la Charte des droits et libertés de la personne
- En respectant le Code civil du Québec
- En respectant la Loi de l'impôt sur le revenu
- En respectant la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels
- En respectant la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé

- En respectant la Loi sur la santé et la sécurité du travail
- En respectant la Loi sur les normes du travail
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur l'accréditation et le financement des associations d'élèves et d'étudiants
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur l'aide au développement des coopératives et des personnes morales sans but lucratif
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur la constitution de certaines Églises
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur la Fondation Jean-Charles-Bonenfant
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur la protection de la jeunesse
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur la sécurité du revenu
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les clubs de chasse et de pêche
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les clubs de récréation
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les compagnies (3^e partie)
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les coopératives
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les corporations religieuses
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les fabriques
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les fondations universitaires
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les services de santé et les services sociaux pour les autochtones cris
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les services de santé et les services sociaux

- En respectant les dispositions appropriées de la Loi sur les sociétés nationales de bienfaisance
- En respectant les dispositions appropriées de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale

2.1.2 *Les éléments de connaissance incontournables et les habiletés associées*

Les éléments de connaissance incontournables et les habiletés qui leur sont associées se rapportent aux thèmes suivants : la gestion des ressources humaines, l'animation, les relations entre les personnes, la communication et le travail d'équipe, l'information, la gestion des organisations, la gestion de projets, les systèmes sociaux et organisationnels ainsi que la santé et la sécurité au travail.

La gestion des ressources humaines

- Les concepts, les principes et les processus associés au recrutement, à la formation et au renvoi des ressources bénévoles
- Les techniques liées à la production de la description des postes visés par les services bénévoles
- Les techniques de recrutement des ressources bénévoles, dont les techniques de production des appels de candidatures liés aux postes bénévoles à pourvoir et les techniques d'entrevue
- Les techniques d'évaluation des ressources bénévoles
- Les techniques de planification des activités de formation des ressources bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles
- Les méthodes d'organisation de son travail
- Les méthodes de planification du travail à confier à chaque ressource bénévole selon ses objectifs et ses compétences et en fonction des besoins de l'organisation
- Les moyens à mettre en œuvre pour assurer le suivi, l'encadrement et l'accompagnement de chaque ressource bénévole
- Les moyens à mettre en œuvre pour repérer des situations qui visent des questions d'ordre éthique et pour résoudre des problèmes éthiques
- Les principes sous-jacents à la prévention, à la gestion et à la résolution de conflits et de crises
- La tenue des dossiers des ressources bénévoles

L'animation

- Les techniques d'animation de groupe
- Les techniques liées à la direction de comités de travail ainsi qu'à l'organisation et à l'animation de réunions
- Les principes et les processus associés aux techniques de mobilisation des ressources bénévoles autour d'un projet ou d'un objectif commun
- Les principes et les processus associés aux techniques de fidélisation des ressources bénévoles

Les relations entre les personnes, la communication et le travail d'équipe

- Les notions de psychologie, notamment pour être en mesure de comprendre les réactions à caractère affectif et émotif des personnes
- Les principes relatifs à la relation d'aide, notamment à l'écoute active
- Les mécanismes psychosociaux qui sous-tendent l'importance de la reconnaissance de la contribution de chaque bénévole, soit les effets bénéfiques qu'elle présente pour l'organisation et pour chaque bénévole
- Les mécanismes d'une communication efficace, notamment pour être en mesure de fournir des explications claires pouvant être facilement comprises
- Les principes et les processus associés à la concertation
- Les particularités culturelles des différentes communautés présentes dans la population desservie par l'organisation
- Les fondements du travail en équipe
- La maîtrise du français écrit et parlé
- La connaissance fonctionnelle de l'anglais écrit et parlé

L'information

- Les techniques liées à la rédaction et à la préparation de différents types de documents, notamment des documents promotionnels et administratifs, et des politiques et procédures
- Les techniques de vulgarisation du savoir
- Les techniques relatives aux processus de collecte d'information
- Les enjeux liés au traitement efficace de l'information utile à la gestion des services bénévoles et à son perfectionnement professionnel

- Les médias et les réseaux de communication électroniques utiles à la gestion des services bénévoles
- L'ordinateur et ses applications dans les domaines de la bureautique et des communications
- Les techniques de conception et de mise à jour des bases de données utiles à la gestion des bénévoles

La gestion des organisations

- La réalité et les enjeux du bénévolat
- Les aspects juridiques liés à la gestion de bénévoles et à celle des organismes sans but lucratif (OSBL)
- Les notions relatives au droit du travail et à la négociation collective de conditions de travail
- Les notions relatives à la gestion *participative* et à la gouvernance démocratique d'une organisation ou d'une unité administrative
- Les techniques relatives à la planification, à l'organisation, à la direction et au contrôle (PODC)
- Les programmes de subvention et d'aide financière pertinents à la gestion de ressources bénévoles
- Les techniques de comptabilité utiles à l'élaboration et à la gestion des budgets d'une organisation
- Les techniques d'analyse des besoins de l'organisation en ressources bénévoles
- Les techniques d'évaluation des services bénévoles
- Les techniques associées à la planification stratégique dans une organisation et à l'élaboration d'un plan d'action en fonction des ressources disponibles, de la mission et des priorités de l'organisation
- Les principes sous-jacents à la gestion du risque
- Les méthodes de gestion du temps en fonction de priorités

La gestion de projets

- Les techniques et les méthodes d'analyse
- Les techniques liées à l'organisation et à la mise en œuvre de projets
- Les techniques relatives à la gestion de projets
- Les moyens à mettre en œuvre pour établir des liens de partenariat avec d'autres organisations ou entreprises pour le recrutement des bénévoles ou pour l'organisation d'activités spéciales

- Les moyens à mettre en œuvre pour organiser des événements ponctuels ou spéciaux liés à la mission de l'organisation, à l'offre des services bénévoles ou à la reconnaissance des ressources bénévoles

Les systèmes sociaux et organisationnels

- Les moyens à mettre en œuvre pour assurer la représentation des services bénévoles ou de l'organisation auprès du grand public et des autres organisations
- Les moyens à mettre en œuvre pour faire la promotion de l'action bénévole auprès du grand public et des autres organisations
- Les principes et les techniques du marketing social utiles à la promotion et au développement des services bénévoles
- Les principes sous-jacents à l'instauration d'un processus de changement dans une organisation
- Les ressources de la communauté et les différents réseaux de services
- Les techniques de réseautage

La santé et la sécurité au travail

- Les risques potentiels pour la santé et la sécurité des personnes liés à la gestion des services bénévoles
- Les techniques de résolution de problèmes liés à la santé et à la sécurité au travail des personnes
- Les méthodes de gestion du stress

2.1.3 Les attitudes et les comportements professionnels attendus

La présentation des attitudes et des comportements professionnels attendus de la part des gestionnaires de bénévoles est articulée autour des thèmes suivants : les attitudes personnelles, les comportements professionnels, les relations interpersonnelles, l'éthique professionnelle ainsi que la santé et la sécurité au travail.

Les attitudes personnelles

- Avoir confiance en soi, c'est-à-dire démontrer de l'assurance par rapport à l'exercice de la profession
- Être à l'écoute de soi
- Faire preuve d'une bonne connaissance de soi, à savoir de ses capacités, de ses habiletés et de ses limites
- Faire preuve d'intégrité
- Faire preuve de discernement

Les comportements professionnels

- Faire preuve de vision et d'ouverture au regard des tendances sociétales
- Faire preuve d'une pensée analytique
- Faire preuve d'une pensée méthodique, c'est-à-dire aborder les tâches de façon ordonnée, étape par étape, pour atteindre un but précis
- Faire preuve d'un esprit de synthèse
- Être une personne autonome, c'est-à-dire effectuer des tâches ou des actions sans encadrement et avec un minimum d'aide ou de supervision
- Être une personne fiable, c'est-à-dire respecter ses engagements et s'acquitter de ses responsabilités
- Être une personne efficace, c'est-à-dire trouver les moyens les plus appropriés et les plus rapides pour effectuer une tâche ou atteindre un objectif précis
- Faire preuve d'initiative, c'est-à-dire prendre les mesures ou poser les actions appropriées à une situation, et ce, sans être sollicitée ou sollicité par d'autres
- Faire preuve de capacité d'adaptation
- Faire preuve de souplesse, c'est-à-dire être ouverte ou ouvert à toute suggestion ou critique au regard de son travail ou de ses attitudes
- Faire preuve d'un esprit d'équipe

Les relations interpersonnelles

- Adopter une attitude qui favorise la collaboration entre les personnes
- Adopter une attitude qui favorise l'établissement d'une relation de confiance avec les bénévoles, les membres du personnel et de la direction ainsi qu'avec les partenaires de l'organisation
- Adopter une attitude d'accueil et d'écoute des ressources bénévoles qui témoigne d'un dosage

approprié dans l'empathie nécessaire à l'endroit de celles-ci et de la distance utile par rapport à la situation

- Adopter une attitude permettant à chaque bénévole de se responsabiliser et d'exploiter ses capacités dans l'exercice de ses tâches
- Être une personne sensible aux réactions ou aux sentiments dissimulés des autres par rapport à une situation particulière
- Faire preuve de la disponibilité adéquate pour assurer une présence de qualité auprès des bénévoles
- Faire preuve d'ouverture d'esprit
- Faire preuve de sollicitude, c'est-à-dire intervenir pour répondre aux besoins ou aux demandes des autres, et cela, dans le but de les aider
- Faire preuve d'un souci à s'exprimer, en tout temps, dans un langage accessible, clair et précis
- Faire preuve de persuasion en faisant valoir son point de vue au moment opportun
- Faire preuve de leadership
- Faire preuve de capacité de médiation
- Faire preuve de tact et de courtoisie
- Faire preuve de discrétion
- Faire preuve de jugement dans ses communications
- Faire preuve de diplomatie

L'éthique professionnelle

- Faire preuve de reconnaissance à l'endroit de chaque bénévole, non seulement du point de

vue de sa contribution à la réalisation de la mission de l'organisation, mais aussi du point de vue personnel

- Faire preuve d'un souci de justice envers chaque bénévole, c'est-à-dire agir de façon équitable
- Faire preuve de jugement et d'affirmation dans l'exercice de ses responsabilités professionnelles
- Reconnaître ses limites professionnelles et personnelles et chercher de l'aide

La santé et la sécurité au travail

- Être une personne attentive à sa sécurité et à celle des autres
- Faire preuve de vigilance au regard des situations pouvant présenter des risques potentiels pour la santé et la sécurité des personnes

2.2 La vue d'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de la profession

La vue d'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles est présentée dans le tableau qui suit. De fait, le tableau illustre les trois domaines de compétences, les compétences rattachées à chacun de ceux-ci, de même que les actions associées à chacune des compétences.

1^{er} domaine de compétences

L'organisation et la coordination de l'offre des services bénévoles et l'accompagnement des ressources bénévoles dans leurs activités

Compétence 1.1 Être capable de pourvoir les postes bénévoles dans l'organisation

- 1.1.1 Prévoir l'offre de services bénévoles de l'organisation
- 1.1.2 Mener le processus de recrutement des ressources bénévoles

Compétence 1.2 Être capable d'encadrer, d'animer et de mobiliser les ressources bénévoles

- 1.2.1 Faciliter l'intégration des nouvelles ressources bénévoles dans l'organisation
- 1.2.2 Voir à la satisfaction et à l'efficacité des ressources bénévoles
- 1.2.3 Favoriser la fidélisation des ressources bénévoles et assurer la valorisation de leur apport au sein de l'organisation

Compétence 1.3 Être capable de mettre en œuvre la formation des ressources bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles

- 1.3.1 Planifier la formation des ressources bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles
- 1.3.2 Voir à la tenue des activités de formation
- 1.3.3 Évaluer la formation

2^e domaine de compétences La gestion d'éléments clés entourant l'offre des services bénévoles

Compétence 2.1 Être capable de contribuer au maintien de la pertinence et de l'efficacité des services bénévoles

- 2.1.1 Assumer la veille quant à l'offre des services bénévoles dans l'organisation
- 2.1.2 Élaborer les outils utiles à la gestion des ressources bénévoles
- 2.1.3 Faire le suivi administratif utile à l'offre des services bénévoles dans l'organisation

Compétence 2.2 Être capable d'assurer le suivi des données relatives à l'offre des services bénévoles

- 2.2.1 Établir l'horaire des activités des ressources bénévoles
- 2.2.2 Faire la gestion des bases de données propres à l'offre des services bénévoles

3^e domaine de compétences L'actualisation de ses compétences et la promotion de l'action bénévole

Compétence 3.1 Être capable de mettre à jour ses compétences

- 3.1.1 Voir à améliorer sa pratique professionnelle
- 3.1.2 S'investir dans des activités de ressourcement professionnel et de formation continue et intégrer les habiletés et connaissances acquises dans sa pratique professionnelle

Compétence 3.2 Être capable de promouvoir l'action bénévole

- 3.2.1 Faire connaître l'action bénévole de l'organisation
- 3.2.2 Représenter l'organisation à des activités touchant l'action bénévole et son évolution

2.3 La description détaillée des compétences nécessaires à l'exercice de la profession

La description détaillée des compétences nécessaires à l'exercice de la profession de gestionnaire de bénévoles est présentée à l'aide de trois tableaux qui correspondent aux trois domaines de compétences associés à la profession¹. Ces domaines de compétences, rappelons-le, sont les suivants :

- L'organisation et la coordination de l'offre des services bénévoles et l'accompagnement des ressources bénévoles dans leurs activités



- La gestion d'éléments clés entourant l'offre des services bénévoles
- L'actualisation de ses compétences et la promotion de l'action bénévole

1. Rappelons que le répertoire des verbes d'action utilisés pour rendre compte de façon précise des compétences liées à l'exercice de la profession est présenté en annexe du présent document.

Compétence 1.1 Être capable de pourvoir les postes bénévoles dans l'organisation

Dimensions opérationnelles de la compétence
(Actions et unités d'action)

Critères de démonstration de la maîtrise
de la compétence

1.1.1 Prévoir l'offre des services bénévoles de l'organisation

- Analyser la situation de l'organisation au sujet de l'offre des services bénévoles et de ses besoins en ressources bénévoles

- Pertinence des sources d'information consultées et des renseignements recueillis
- Exhaustivité des personnes consultées dans l'organisation ou dans les organisations desservies à propos des besoins en ressources bénévoles et au sujet des exigences particulières liées à ces besoins
- Pertinence des questions posées
- Justesse de l'analyse de la situation de l'offre des services bénévoles en cours dans l'organisation et des besoins en ressources bénévoles
- Pertinence des suggestions formulées au sujet des modifications à apporter aux composantes de l'offre des services bénévoles
- Pertinence et exhaustivité des besoins en ressources bénévoles mis au jour

- Rédiger ou revoir la description des tâches à confier aux ressources bénévoles pour chacun des postes bénévoles

- Justesse et exhaustivité des renseignements réunis à propos des besoins liés à chacun des postes bénévoles
- Clarté et précision de la description des différentes tâches associées aux postes bénévoles

1.1.2 Mener le processus de recrutement des ressources bénévoles

- Procéder à la recherche de candidates et de candidats

- Pertinence de la démarche de recrutement des ressources bénévoles au regard de la mission et des besoins de l'organisation
- Justesse du calendrier de recrutement des ressources bénévoles
- Pertinence du contenu du profil de candidature
- Clarté des renseignements exposés dans le profil de candidature
- Pertinence des moyens retenus pour lancer l'appel de candidatures au regard de la mission et des besoins de l'organisation

- Sélectionner des candidates et des candidats à affecter à des postes bénévoles

- Pertinence des moyens de communication utilisés pour faire l'appel de candidatures au regard des différentes populations visées
- Pertinence de la liste des organisations jointes en vue de leur proposer une entente pour recruter des ressources bénévoles au sein de leur groupe au regard de la mission et des besoins de l'organisation
- Justesse de l'analyse de l'offre de ressources bénévoles formulée par diverses organisations
- Clarté et précision des renseignements transmis au moment de la réponse aux appels téléphoniques ou aux courriels des personnes qui souhaitent faire du bénévolat
- Dynamisme dans l'animation des séances d'information sur les services bénévoles de l'organisation destinées aux personnes qui souhaitent faire du bénévolat

- Application rigoureuse des critères d'évaluation des candidatures reçues
- Justesse de l'analyse des candidatures au regard de la mission et des besoins de l'organisation ainsi que du profil et de la disponibilité des candidates et des candidats
- Application des techniques liées à la préparation de guides d'entrevue
- Efficacité et respect des règles de l'art propres à la conduite des entrevues de sélection
- Exhaustivité des renseignements recueillis au cours des entrevues
- Justesse de l'analyse du résultat des entrevues
- Pertinence et efficacité de la sélection des personnes au regard de la mission et des besoins de l'organisation
- Respect de l'équité entre les personnes
- Clarté et précision des renseignements transmis au moment d'informer chaque personne du résultat de l'entrevue de sélection
- Respect des principes de l'écoute active
- Exhaustivité des autorisations demandées aux personnes retenues pour la suite de l'analyse des candidatures
- Efficacité des démarches réalisées en vue d'obtenir une attestation de vérification des antécédents criminels ou tout autre renseignement utile pour chaque personne sélectionnée
- Clarté et précision des renseignements transmis à chaque personne au sujet du résultat des vérifications

- Convenir d'une affectation avec les personnes sélectionnées pour agir à titre de bénévoles dans l'organisation

- Prise en considération de la situation et des caractéristiques de chaque ressource bénévole au moment de discuter avec elle au sujet de ses objectifs en tant que bénévole, de ses contraintes, de sa disponibilité, de ses champs d'intérêt, de ses compétences et de ses expériences
- Exhaustivité et précision des renseignements transmis à chaque ressource bénévole au sujet des services bénévoles de l'organisation et sur les tâches qui pourraient lui être confiées
- Pertinence du *jumelage bénévole-tâche*
- Prise en considération de la situation et des caractéristiques de chaque personne et de la mission et des besoins de l'organisation au moment de déterminer les modalités de l'entente concernant l'engagement de la ressource bénévole dans l'organisation
- Justesse et précision des modalités de l'entente

Compétence 1.2

Être capable d'encadrer, d'animer et de mobiliser les ressources bénévoles

Dimensions opérationnelles de la compétence (Actions et unités d'action)

Critères de démonstration de la maîtrise de la compétence

1.2.1

Faciliter l'intégration des nouvelles ressources bénévoles dans l'organisation

- Fournir aux nouvelles ressources bénévoles les renseignements nécessaires à leur intégration dans l'organisation et à leur appropriation du rôle de bénévole

- Clarté et précision de l'information donnée aux ressources bénévoles au sujet du fonctionnement de l'organisation et de tout autre objet pertinent à leur intégration dans l'organisation
- Exhaustivité et pertinence des documents fournis aux ressources bénévoles
- Clarté et précision des renseignements fournis à chaque ressource bénévole pour lui permettre d'assumer ses responsabilités et d'exécuter les tâches qui lui sont confiées
- Justesse de l'attention portée à la compréhension par chaque ressource bénévole des renseignements qui lui sont transmis
- Justesse de l'attention portée aux commentaires formulés par les ressources bénévoles
- Rétroaction appropriée à la situation



- Informer chaque nouvelle ressource bénévole au sujet des attentes de l'organisation à son endroit

- Pertinence et exhaustivité des renseignements transmis à chaque ressource bénévole au sujet de ce qui est attendu d'elle dans l'organisation
- Justesse de l'attention portée à la compréhension par chaque ressource bénévole de ce qui est attendu de sa part dans l'organisation
- Justesse de l'attention portée aux commentaires formulés par les ressources bénévoles
- Rétroaction appropriée à la situation
- Célérité à informer chaque ressource bénévole sur tout objet pertinent

- Favoriser l'établissement d'une relation harmonieuse entre les nouvelles ressources bénévoles et les ressources bénévoles en place

- Justesse de l'attention portée aux personnes au moment de la présentation des nouvelles ressources bénévoles au personnel de l'organisation et aux ressources bénévoles en place
- Prise en considération de la situation et des caractéristiques des personnes dans le jumelage des nouvelles ressources bénévoles et des ressources bénévoles en place
- Pertinence du jumelage
- Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des nouvelles ressources bénévoles et des ressources bénévoles en place

Voir à la satisfaction et à l'efficacité des ressources bénévoles

- Soutenir chaque ressource bénévole dans l'exercice de ses responsabilités et dans l'exécution de ses tâches

- Manifestation d'une présence attentive et d'une disponibilité certaine auprès des ressources bénévoles
- Justesse de l'attention portée aux besoins des ressources bénévoles
- Justesse de l'attention portée au bien-être des ressources bénévoles
- Justesse de la rétroaction donnée à chaque ressource bénévole sur sa perception de ce qui va et de ce qui pourrait être amélioré
- Pertinence et efficacité des moyens utilisés dans le soutien apporté à chaque ressource bénévole
- Respect des principes de l'écoute active



1^{er}

DOMAINE

- Évaluer la contribution de chaque ressource bénévole à l'organisation

- Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées sur l'apport de chaque ressource bénévole à l'organisation au regard des responsabilités et des tâches qui lui sont confiées
- Pertinence des questions posées à chaque ressource bénévole au sujet de sa perception de sa contribution à la mission de l'organisation et de la justesse de son affectation
- Prise en considération du point de vue de chaque ressource bénévole
- Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des ressources bénévoles et à leur situation
- Respect des principes de l'écoute active
- Pertinence des critères d'évaluation utilisés dans les circonstances
- Application rigoureuse des critères d'évaluation
- Pertinence de la communication du résultat de l'évaluation au regard de la réalité de chaque ressource bénévole
- Pertinence des suites données à l'évaluation au regard du résultat de l'analyse de la situation
- Application rigoureuse des modalités de l'entente établie au préalable avec chaque ressource bénévole, dont les engagements pris de sa part
- Respect du calendrier établi au regard de l'évaluation

- Soutenir les personnes qui supervisent les ressources bénévoles dans l'exercice de leur fonction

- Justesse de l'attention portée aux besoins des personnes qui supervisent les ressources bénévoles
- Justesse de la rétroaction donnée à chaque personne qui supervise les ressources bénévoles sur sa perception de ce qui va et de ce qui pourrait être amélioré
- Pertinence et efficacité des moyens utilisés dans le soutien apporté à chaque personne
- Respect des principes de l'écoute active

- Prévenir les situations problématiques ou y faire face

- Justesse de l'attention portée aux indices pouvant révéler une inadéquation de l'affectation d'une ressource bénévole
- Justesse de l'attention portée à toute manifestation qui pourrait donner lieu à la nécessité d'apporter des changements dans les tâches confiées aux ressources bénévoles

1.2.3

Favoriser la fidélisation des ressources bénévoles et assurer la valorisation de leur apport au sein de l'organisation

- Mettre à profit l'expérience et l'expertise des ressources bénévoles dans l'organisation

- Exprimer de la reconnaissance au regard de la contribution de chaque ressource bénévole

- Justesse de l'attention portée à toute situation pouvant être source de tensions, de conflits ou de crises
- Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées pour recueillir les renseignements utiles pour comprendre la situation à l'origine de tensions, de conflits ou de crises
- Justesse du jugement relatif à toute situation problématique
- Rapidité et efficacité de l'intervention relative à toute situation problématique
- Pertinence et exhaustivité des moyens pris pour faire face à la situation dans les circonstances

- Prise en considération de la situation et des caractéristiques des ressources bénévoles ainsi que de la réalité du milieu dans le choix des moyens à prendre pour bénéficier au mieux de l'expérience et de l'expertise des ressources bénévoles dans l'organisation
- Prise en considération du point de vue exprimé et des suggestions formulées par les ressources bénévoles ainsi que par le personnel et les autorités de l'organisation
- Respect des principes de l'écoute active
- Pertinence et efficacité des moyens mis en œuvre dans la situation
- Justesse des ajustements apportés aux manières de faire dans la situation

- Manifestation d'une présence attentive et d'une disponibilité certaine auprès des ressources bénévoles
- Manifestation en temps opportun de signes de reconnaissance appropriés à la réalité de chaque ressource bénévole
- Pertinence du choix des activités servant à souligner les événements importants pour les ressources bénévoles
- Respect de l'équité entre les ressources bénévoles dans les circonstances



- Faire valoir l'engagement des ressources bénévoles et leur contribution à la mission de l'organisation

- Pertinence, efficacité, originalité et justesse des moyens mis en œuvre au sein de l'organisation pour mettre en valeur l'engagement des bénévoles et leur contribution à la mission de l'organisation
- Pertinence des activités annuelles ou ponctuelles mises en œuvre pour souligner l'apport des bénévoles au sein de l'organisation
- Justesse de l'attention portée au bon déroulement des événements, aux propos et aux réactions des ressources bénévoles et aux situations qui surviennent au cours des événements
- Pertinence des critères utilisés pour sélectionner les bénévoles dont on veut marquer la contribution particulière à la mission de l'organisation
- Respect de l'équité dans la sélection des bénévoles
- Pertinence et originalité des moyens retenus dans les circonstances
- Efficacité dans la mise en œuvre de chaque projet visant à marquer la contribution particulière de bénévoles à la mission de l'organisation
- Respect du budget établi et du calendrier fixé en la matière

1^{er}

DOMAINE

Compétence 1.3

Être capable de mettre en œuvre la formation des ressources bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles

Dimensions opérationnelles de la compétence (Actions et unités d'action)

Critères de démonstration de la maîtrise de la compétence

1.3.1 Planifier la formation des ressources bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles

- Faire le point sur la situation

- Pertinence des renseignements recueillis au sujet de ce qui a été fait en matière de formation des ressources bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles
- Exhaustivité de la liste des personnes consultées et des sources de renseignements utilisées
- Justesse de l'analyse de la situation au sujet des besoins de formation de chaque population visée
- Pertinence et précision des objets de formation appropriés aux besoins de chacune des ressources bénévoles et de chaque groupe de bénévoles et des membres du personnel touchés par les services bénévoles

- Déterminer les activités de formation propres à répondre aux besoins soulevés

- Efficacité des moyens mis en œuvre pour repérer les activités de formation pertinentes et accessibles eu égard au budget disponible en la matière et au temps à y consacrer
- Pertinence et précision des objectifs de chaque activité de formation élaborée ou choisie au regard de chaque population visée
- Pertinence et originalité du contenu des activités de formation élaborées ou choisies pour l'occasion selon chaque population visée
- Pertinence des moyens techniques choisis pour donner la formation en fonction de la population visée et du contenu de la formation
- Justesse du calendrier prévu pour la tenue des séances de formation dans la situation

1.3.2

Voir à la tenue des activités de formation

- Favoriser la participation des ressources bénévoles et du personnel de l'organisation touché par les services bénévoles aux activités de formation

- Pertinence et efficacité des moyens retenus pour informer les personnes concernées de la tenue des activités de formation
- Clarté et précision de l'invitation transmise aux personnes visées par les séances de formation
- Vérification systématique de la présence des personnes à chaque séance de formation

- S'assurer du bon déroulement des activités de formation

- Disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières en temps opportun
- Justesse de l'attention portée à l'efficacité de l'animation
- Justesse de l'attention portée à la qualité de la participation des personnes prenant part à la formation
- Manifestation d'une ouverture certaine à tout commentaire sur l'activité de formation et pertinence des actions posées dans les circonstances
- Respect du calendrier des séances et des activités de formation

1.3.3

Évaluer la formation

- Recueillir les données utiles

- Pertinence et exhaustivité des moyens pris pour réunir les renseignements utiles à l'évaluation
- Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées
- Exhaustivité et précision des renseignements recueillis

- Analyser les données recueillies et voir à l'ajustement de la formation

- Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation, dont les points de vue exprimés par les personnes concernées
- Justesse et pertinence de l'analyse de la situation au regard des différents éléments de la formation
- Pertinence des ajustements apportés à la formation dans les circonstances

2^e domaine de compétences

La gestion d'éléments clés entourant l'offre des services bénévoles

Compétence 2.1

Être capable de contribuer au maintien de la pertinence et de l'efficacité des services bénévoles

Dimensions opérationnelles de la compétence (Actions et unités d'action)

Critères de démonstration de la maîtrise de la compétence

2.1.1

Assumer la veille quant à l'offre des services bénévoles dans l'organisation

- Être à l'affût de tout changement entourant l'exercice du bénévolat et de l'action bénévole
- Faire face aux nouvelles réalités marquant l'action bénévole

- Recherche efficace de l'information pertinente
- Attention soutenue portée à toute nouvelle réalité organisationnelle ou sociétale pouvant avoir une incidence sur l'offre des services bénévoles
- Analyse rigoureuse et critique de la situation
- Pertinence des liens analytiques établis entre le résultat de l'analyse et la mission de l'organisation
- Pertinence des conclusions tirées dans les circonstances
- Prise en considération de la mission de l'organisation dans les moyens déployés pour tenir compte de la situation
- Pertinence, efficacité, originalité et justesse des moyens mis en œuvre dans les circonstances
- Ajustement approprié et continu de l'organisation et de la coordination de l'offre des services bénévoles et de l'accompagnement des ressources bénévoles dans leurs activités au regard de la situation



Élaborer les outils utiles à la gestion des ressources bénévoles

- Déterminer les orientations liées à l'offre des services bénévoles

- Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées et des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation au regard de la mission de l'organisation
- Prise en considération des points de vue exprimés au regard de l'analyse et des suggestions faites à ce sujet
- Pertinence des orientations retenues au sujet de l'offre des services bénévoles eu égard à la mission de l'organisation
- Clarté et précision des textes

- Concevoir les politiques et les procédures utiles à l'accueil des ressources bénévoles et à la prestation des services bénévoles ainsi que les stratégies utiles en matière de gestion des ressources bénévoles

- Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées et des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation au regard de la mission de l'organisation
- Prise en considération des points de vue exprimés au regard de l'analyse et des suggestions faites à ce sujet
- Pertinence du contenu des politiques et procédures et des stratégies de gestion eu égard à la mission de l'organisation
- Clarté et précision des textes

- Rédiger tout document et rapport d'activité

- Pertinence et exhaustivité des données utilisées pour la production des rapports liés aux services bénévoles et des documents pertinents à l'offre des services bénévoles
- Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse des données statistiques ou autres propres à la situation
- Justesse et rigueur dans l'analyse des données statistiques
- Clarté et précision des textes
- Respect des ententes établies et du calendrier fixé en la matière
- Prise en considération des points de vue exprimés sur le contenu des rapports et des documents



Faire le suivi administratif utile à l'offre des services bénévoles dans l'organisation

- Collaborer à l'amélioration continue des services bénévoles

- Justesse de la compréhension des défis et des enjeux auxquels fait face l'organisation
- Justesse de la compréhension des dossiers liés à la gestion de l'organisation et des services bénévoles et pertinence des propositions faites à ce sujet
- Efficacité et dynamisme dans l'animation des réunions liées à l'offre des services bénévoles
- Pertinence de la contribution au cours des discussions tenues à l'occasion de la participation à des comités de travail ou à des réunions de service au sein de l'organisation
- Efficacité dans le suivi des différents dossiers liés à l'offre des services bénévoles
- Efficacité dans le suivi des contrats de services avec les fournisseurs
- Efficacité et dynamisme dans la participation aux activités visant la collecte de fonds

- Traiter les plaintes liées aux services bénévoles

- Qualité de l'attention portée à chaque plainte
- Justesse de l'analyse et de l'interprétation des enjeux liés à la plainte
- Pertinence des actions proposées pour traiter la plainte
- Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées
- Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis
- Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse des faits et des renseignements recueillis
- Pertinence des moyens proposés pour donner suite à la plainte au regard du résultat de l'analyse de la situation
- Justesse de l'évaluation de la nécessité de demander un avis juridique dans la situation
- Justesse de la décision prise au regard du résultat de l'analyse de la situation quant aux suites à donner à chacune des plaintes
- Justesse de l'approche privilégiée pour communiquer la décision aux personnes concernées par chacune des plaintes selon les circonstances

- Faire la gestion du budget lié à l'offre des services bénévoles

- Application rigoureuse des principes de comptabilité appropriés à l'établissement d'un budget prévisionnel

- Évaluer les services bénévoles

- Pertinence de la répartition des fonds selon les différents postes budgétaires compte tenu des priorités établies
- Justesse de l'attention portée à l'entrée des dépenses
- Efficacité du suivi des dépenses liées à l'offre des services bénévoles au regard du budget prévisionnel
- Pertinence et justesse du projet d'évaluation
- Pertinence du choix de la stratégie d'évaluation au regard de chaque aspect des services à évaluer
- Pertinence et exhaustivité de la liste des personnes consultées
- Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des personnes consultées
- Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis
- Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse des données recueillies
- Pertinence des conclusions tirées à la suite de l'analyse des données
- Pertinence et efficacité du contenu du rapport d'évaluation
- Clarté et précision des textes du rapport
- Prise en considération du résultat de l'évaluation dans la gestion des services bénévoles

Compétence 2.2 Être capable d'assurer le suivi des données relatives à l'offre des services bénévoles

Dimensions opérationnelles de la compétence (Actions et unités d'action)

Critères de démonstration de la maîtrise de la compétence

2.2.1

Établir l'horaire des activités des ressources bénévoles

- S'informer auprès des ressources bénévoles de leur disponibilité et auprès des personnes concernées dans l'organisation des plages horaires pendant lesquelles elles ont besoin de ressources bénévoles

- Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis
- Manifestation d'une ouverture certaine aux propos des ressources bénévoles et des personnes concernées et à leur situation



- Faire l'analyse de la disponibilité de chaque ressource bénévole au regard des besoins de l'organisation

- Pertinence et exhaustivité des éléments pris en considération dans l'analyse de la disponibilité de chaque ressource bénévole au regard des besoins
- Justesse de l'analyse de la disponibilité de chaque ressource bénévole au regard des besoins
- Justesse et précision de l'horaire
- Régularité dans la mise à jour du calendrier lié à la disponibilité de chaque ressource bénévole et aux besoins de l'organisation en ressources bénévoles

2.2.2

Faire la gestion des bases de données propres à l'offre des services bénévoles

- Tenir à jour les bases de données contenant les renseignements sur les ressources bénévoles et sur les services bénévoles

- Rigueur dans la saisie des données
- Pertinence et exhaustivité des données réunies dans les bases de données à propos des services bénévoles dans l'organisation et de l'effectif des ressources bénévoles
- Pertinence du format de production et de présentation des données
- Justesse de l'évaluation de l'efficacité des bases de données au regard des besoins de l'organisation
- Respect du calendrier fixé en la matière

- Voir à la mise à jour du site Internet de l'organisation au regard de l'action bénévole

- Pertinence et exhaustivité des renseignements recueillis pour mettre à jour l'information diffusée dans le site Internet
- Pertinence des modifications proposées au site Internet au regard du résultat de l'analyse de la situation
- Respect des ententes établies au regard de la mise à jour du site Internet et du calendrier fixé en la matière



Compétence 3.1 Être capable de mettre à jour ses compétences

Dimensions opérationnelles de la compétence (Actions et unités d'action)

Critères de démonstration de la maîtrise de la compétence

3.1.1**Voir à améliorer sa pratique professionnelle**

- Cerner ses besoins en matière de ressourcement professionnel et de formation continue

- Pertinence, exhaustivité et justesse des liens analytiques établis entre les exigences liées à son poste en tant que gestionnaire de bénévoles et ses compétences et des éléments pris en considération dans l'analyse de la situation
- Pertinence et justesse des objectifs fixés dans les circonstances

- Déterminer les moyens à mettre en œuvre pour combler ses besoins en matière de ressourcement professionnel et de formation continue

- Pertinence de la priorité accordée aux objectifs à poursuivre au regard des besoins mis au jour et de la réalité de l'organisation
- Efficacité de la démarche suivie pour repérer les activités pertinentes au regard des priorités établies et du budget disponible
- Pertinence et justesse des activités choisies dans les circonstances

3.1.2**S'investir dans des activités de ressourcement professionnel et de formation continue et intégrer les habiletés et connaissances acquises dans sa pratique professionnelle**

- Prendre part aux activités

- Présence active et assidue aux activités de ressourcement professionnel et de formation continue
- Justesse de l'attention portée à la pertinence des activités choisies au regard de ses besoins et de la réalité de l'organisation
- Justesse du bilan des acquis de sa participation aux activités de ressourcement professionnel et de formation continue au regard des objectifs poursuivis

- Utiliser les connaissances et habiletés acquises

- Justesse et précision des liens établis entre les connaissances et les habiletés acquises et les objectifs poursuivis en matière d'amélioration de sa pratique professionnelle
- Efficacité des moyens pris pour mettre à profit les nouvelles connaissances et habiletés dans sa pratique professionnelle

- Justesse de l'attention portée à la mise à profit des nouvelles connaissances et habiletés dans sa pratique professionnelle et à l'analyse réflexive sur celle-ci

Compétence 3.2 Être capable de promouvoir l'action bénévole

Dimensions opérationnelles de la compétence
(Actions et unités d'action)

Critères de démonstration de la maîtrise
de la compétence

3.2.1 Faire connaître l'action bénévole de l'organisation

- Concevoir un plan de communication

- Prise en considération de la mission de l'organisation et des ressources disponibles
- Justesse de l'analyse de la situation quant aux moyens à prendre pour promouvoir l'action bénévole dans l'organisation et dans d'autres organisations et auprès des organismes partenaires et de groupes cibles
- Pertinence, efficacité, originalité et justesse des moyens retenus pour faire valoir l'action bénévole de l'organisation auprès d'autres organisations, des partenaires et des groupes cibles
- Pertinence du plan de communication

- Mettre en œuvre le plan de communication

- Justesse de l'attention portée au bon déroulement de la mise en œuvre du plan de communication
- Pertinence, clarté, précision et originalité du matériel de communication ou autre utilisé dans les circonstances
- Pertinence et efficacité de la collaboration établie avec les personnes concernées et les partenaires visés

3.2.2 Représenter l'organisation à des activités touchant l'action bénévole et son évolution

- Participer à des tables de concertation et à des événements

- Prise en considération de la mission de l'organisation et des ressources disponibles
- Pertinence des tables de concertation choisies et des événements sélectionnés dans les circonstances
- Présence active aux activités
- Pertinence des propos tenus
- Niveau de langue adapté aux caractéristiques de l'auditoire
- Respect des engagements pris
- Pertinence du suivi fait au sein de l'organisation dans les circonstances

- Collaborer à la réalisation de projets de recherche

- Prise en considération de la mission de l'organisation et des ressources disponibles
- Pertinence des projets de recherche sélectionnés dans les circonstances
- Pertinence et efficacité de sa contribution à la réalisation des projets
- Respect de la méthode scientifique et des règles d'éthique liées au domaine de la recherche
- Respect des engagements pris
- Pertinence du suivi fait au sein de l'organisation dans les circonstances

« L'action bénévole joue un rôle central dans la société québécoise : des millions de personnes sont engagées dans des activités bénévoles et un nombre aussi élevé de personnes bénéficient des services rendus par les bénévoles. »

Bibliographie

Les documents

ASSOCIATION DES COLLÈGES COMMUNAUTAIRES DU CANADA et REGROUPEMENT DES ORGANISATIONS NATIONALES BÉNÉVOLES. *Initiative pancanadienne d'apprentissage, un cadre national d'apprentissage et de développement des compétences pour le secteur bénévole et communautaire*, s. l., s. d., 10 p.

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL et DIRECTION DES COMMUNICATIONS. *Interprétation et jurisprudence – Loi sur les normes du travail, ses règlements et Loi sur la fête nationale*, Québec, Commission des normes du travail, 2009, 323 p.

DE VILLERS, Marie-Éva. *Multidictionnaire de la langue française*, quatrième édition, Montréal, Québec Amérique, 2003, 1 542 p.

DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DE L'INTERVENTION SECTORIELLE. *Guide du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, Montréal, Commission des partenaires du marché du travail, 2007, pag. mult.

FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES CENTRES COMMUNAUTAIRES DE LOISIR. *Penser et agir bénévole dans les centres communautaires de loisir (CCL)*, Québec, FQCCL, 2005, 24 p.

FRANK, Jason R. (rédaction). *Le cadre de compétences CanMEDS 2005 pour les médecins. L'excellence des normes, des médecins et des soins*, Ottawa, Collège royal des médecins et chirurgiens du Canada, 2005, 40 p.

IMAGINE CANADA. *Gestionnaires des ressources bénévoles : portrait de la profession*, Toronto, Imagine Canada, 2004, 20 p.

INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. *La grille de compétences des candidats à la profession de CA – Comprendre les compétences professionnelles des CA*, Toronto, ICCA, 2006, 254 p.

LEGENDRE, Renald. *Dictionnaire actuel de l'éducation*, troisième édition, Montréal, Guérin Éditeur, 2005, 1 554 p.

MANSFIELD, Bob. *Concilier les normes d'enseignement et de formation professionnels et les exigences du marché de l'emploi – Manuel international préparé pour la Fondation européenne pour la formation*, Royaume-Uni, PRIME Research and Development Ltd., 2000, 89 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. *Analyse comparative de modèles de qualification professionnelle*, Québec, Gouvernement du Québec, 2005, 118 p.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE. *Les guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle*, Québec, Organisation internationale de la francophonie et ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, s. d., pag. mult.

Guide 1 – *Conception et réalisation des études sectorielles et préliminaires*, 77 p.

Guide 2 – *Conception et réalisation d'un référentiel de métier-compétences*, 81 p.

Guide 3 – *Conception et réalisation d'un référentiel de formation*, 65 p.

Guide 4 – *Conception et réalisation d'un guide pédagogique*, 61 p.

Guide 5 – *Conception et réalisation d'un référentiel d'évaluation*, 81 p.

Guide 6 – *Conception et réalisation d'un guide d'organisation pédagogique et matérielle*, 71 p.

PERRENOUD, Philippe. « Des savoirs aux compétences – De quoi parle-t-on en parlant de compétences ? », *Pédagogie collégiale*, volume 9, numéro 1, octobre 1995, p. 20-24.

RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC. *Analyse de la profession de gestionnaire de bénévoles*, Montréal, RABQ, 2010, 81 p. et annexes.

ROBERT, Paul. *Le nouveau Petit Robert de la langue française 2008*, Paris, Dictionnaires Le Robert – SEJER, 2007, 2 837 p.

SCALLON, Gérard. *L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences*, Saint-Laurent, ERPI, 2004, 342 p.

SCALLON, Gérard. « L'évaluation des compétences et l'importance du jugement », *Pédagogie collégiale*, volume 18, numéro 1, octobre 2004, p. 14-20.

Les lois et règlements

Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., chapitre C-12 (à jour au 1^{er} mars 2010).

Code civil du Québec, L.R.Q., 1991, chapitre 64 (à jour au 1^{er} mars 2010).

Loi de l'impôt sur le revenu, L.R.C., 1985, chapitre 1 (5^e suppl.) (à jour au 16 avril 2010).

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, L.R.Q., chapitre A-2.1 (à jour au 1^{er} mars 2010).

Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, L.R.Q., chapitre P-39.1 (à jour au 1^{er} mars 2010).

Loi sur la santé et la sécurité du travail, L.R.Q., chapitre S-2.1 (à jour au 1^{er} mars 2010).

Loi sur les normes du travail, L.R.Q., chapitre N-1.1 (à jour au 1^{er} mars 2010).

Les sites Internet

ADMINISTRATEURS CANADIENS DES RESSOURCES BÉNÉVOLES
[www.cavrcanada.org]

ASSOCIATION DES GESTIONNAIRES DE RESSOURCES BÉNÉVOLES
DU QUÉBEC, SECTEUR SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX
[www.agrbq.ca]

BÉNÉVOLES CANADA [benevoles.ca]

CAP SANTÉ OUTAOUAIS [www.capsante-outaouais.org]

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE
ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE [www.csmoesac.qc.ca]

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA
JEUNESSE [www.cdpedj.qc.ca]

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL
[www.cnt.gouv.qc.ca]

EMPLOI-QUÉBEC [www.emploiuebec.net]

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC [www.gouv.qc.ca]

GRAND DICTIONNAIRE TERMINOLOGIQUE DE L'OFFICE QUÉBÉ-
COIS DE LA LANGUE FRANÇAISE
[www.granddictionnaire.com]

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT
[www.mels.gouv.qc.ca]

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX
[www.msss.gouv.qc.ca]

RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC [www.rabq.ca]

SERVICES QUÉBEC – CITOYENS
[www.formulaire.gouv.qc.ca]



Annexe

Répertoire des verbes d'action utilisés dans la production du référentiel d'activité professionnelle

Verbe	Signification
Analyser	Étudier attentivement ¹ .
Animer	Communiquer son ardeur, son enthousiasme à (quelqu'un). (Paul ROBERT, <i>Le nouveau Petit Robert de la langue française 2008</i> , Paris, Dictionnaires Le Robert – SEJER, 2007, ci-après désigné simplement comme Le Petit Robert)
Assumer	Se charger de.
Assurer	Faire en sorte qu'une chose arrive.
Assurer (S')	Vérifier qu'une chose arrive, en avoir la certitude.
Cerner	Circonscrire (cerner une question).
Collaborer	Travailler en commun à une entreprise, à une œuvre. Synonymes : aider, participer.
Concevoir	Créer, imaginer.
Contribuer à	Aider à l'exécution d'une œuvre commune, avoir part à un résultat. (Le Petit Robert)
Convenir	Se mettre d'accord.
Déterminer	Établir, définir. Synonymes : fixer, préciser. Indiquer, délimiter avec précision, au terme d'une réflexion, d'une recherche. (Le Petit Robert)
Élaborer	Créer, préparer par un long travail.
Encadrer	Diriger (encadrer une équipe).
Établir	Préparer minutieusement, dresser.
Être à l'affût	Guetter l'occasion de saisir ou de faire (quelque chose). (Le Petit Robert)
Évaluer	Examiner le degré d'adéquation entre un ensemble d'informations et un ensemble de critères adéquats à l'objectif fixé, en vue de prendre une décision. (Renald LEGENDRE, <i>Dictionnaire actuel de l'éducation</i> , troisième édition, Montréal, Guérin Éditeur, 2005)
Exprimer	Faire connaître sa pensée par le geste, la parole, etc.
Faciliter	Rendre facile. Synonyme : simplifier.
Faire	Accomplir, exécuter.
Faire connaître	Porter à la connaissance de quelqu'un. (Le Petit Robert)
Faire face	Réagir efficacement en présence de quelque difficulté. (Le Petit Robert)
Faire le point	Préciser la situation où l'on se trouve, l'état d'une question en analysant ses éléments. (Le Petit Robert)
Faire valoir	Faire apprécier plus. Faire ressortir. Mettre en valeur. (Le Petit Robert)
Favoriser	Contribuer à la progression, au développement de (une chose). Aider, contribuer au développement, au succès de (quelque chose). (Le Petit Robert)
Fournir	Procurer.
Inform	Renseigner, mettre au courant de quelque chose.
Inform (S')	Se renseigner.
Investir (S') dans	Accorder beaucoup d'importance à une activité. (Le Petit Robert)

1. À moins d'une indication contraire, les définitions sont tirées du document suivant : Marie-Éva DE VILLERS, *Multidictionnaire de la langue française*, quatrième édition, Montréal, Québec Amérique, 2003, 1 542 p.

Verbe	Signification
Mener	Assurer le déroulement de.
Mettre à jour	Actualiser.
Mettre à profit	Bénéficier de.
Mettre en œuvre	Employer tous les moyens nécessaires à la réalisation de quelque chose.
Mobiliser	Inciter quelqu'un à l'action, faire appel à un groupe pour une cause commune.
Participer	Prendre part à, collaborer, apporter son concours. Synonymes : s'associer, coopérer.
Planifier	Établir un plan comportant des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Organiser suivant un plan. (Le Petit Robert)
Pourvoir un poste	Nommer quelqu'un à un emploi, à un poste.
Prendre part	Participer.
Prévenir	Éviter par des précautions.
Prévoir	Organiser à l'avance. Synonymes : planifier, programmer.
Procéder à	Exécuter une activité, un acte de façon déterminée.
Promouvoir	Encourager, favoriser, soutenir (quelque chose), provoquer la création, l'essor, le succès de. (Le Petit Robert)
Recueillir	Réunir, rassembler.
Rédiger	Écrire sous une forme déterminée.
Repérer	Trouver, reconnaître.
Représenter	Agir au nom, à la place de. (Le Petit Robert)
Revoir	Réviser. Synonymes : corriger, mettre à jour.
Sélectionner	Choisir selon des critères définis en vue de ne retenir que les éléments les meilleurs.
Soutenir	Appuyer. Synonymes : aider, encourager, épauler.
Tenir à jour	Rendre actuel.
Traiter quelque chose	Régler (une affaire) en discutant, en négociant. (Le Petit Robert)
Utiliser	Se servir de, faire usage de.
Voir à	Veiller à.





6955, rue Christophe-Colomb, bureau 103
Montréal (Québec) H2S 2J2

info@rabq.ca

www.rabq.ca

www.actionbenevolequebec.qc.ca