Laboratoire d'apprentissage #3

Résumé

Le troisième et dernier laboratoire d'apprentissage de la série a réuni des leaders du secteur sans but lucratif d'Ottawa pour explorer les défis critiques et les solutions novatrices en matière de bénévolat. Le panel comprenait :

- Katie Burkholder-Harris, directrice générale de l'Alliance d'Ottawa pour mettre fin à l'itinérance
- Leah Cogan, présidente du conseil d'administration de PAL Ottawa
- Nadine Snowling, directrice des programmes de Bénévoles Ottawa
- Willemijn Bunskoek, directeur général d'Apt613

À une époque où les défis sociaux et économiques se multiplient, le bénévolat dans le secteur artistique apparaît comme un mécanisme crucial pour la construction de la communauté, la prestation de services et l'expression culturelle. Les arts dépendent fortement des contributions des bénévoles, et il est donc essentiel de comprendre et d'éliminer les obstacles systémiques qui ont une incidence sur le recrutement et la fidélisation des bénévoles, ainsi que sur leur engagement.

Les principaux enseignements tirés de notre discussion mettent en évidence la nécessité de :

- Des modèles de volontariat flexibles et inclusifs
- Développement professionnel et soutien aux bénévoles
- Intégration significative des expériences vécues
- Approches novatrices en matière de recrutement et de fidélisation des bénévoles

- Financement et structures organisationnelles durables

Voici une analyse de la discussion, y compris des défis spécifiques, des solutions proposées et des impacts potentiels.

Quel est le paysage actuel ?

Difficultés de recrutement et de fidélisation

Les organisations à but non lucratif sont confrontées à d'importants défis en matière de recrutement et de fidélisation des bénévoles. Nadine Snowling, de Bénévoles Ottawa, a souligné que « 48 % des organisations déclarent avoir des difficultés à recruter et à fidéliser des bénévoles ». Elle a cité l'exemple frappant d'un hôpital local, qui est passé de 600 bénévoles avant COVID à seulement 300 aujourd'hui. Le problème est particulièrement aigu chez les personnes âgées et les jeunes, les modèles de bénévolat traditionnels devenant de moins en moins attrayants. Les groupes de bénévoles traditionnellement fiables, comme les baby-boomers, connaissent une « retraite du bénévolat » et sont confrontés à des responsabilités personnelles accrues, comme la prise en charge des petits-enfants. Les jeunes adultes, quant à eux, se désengagent en raison de la réduction des heures de bénévolat obligatoires, de l'augmentation de l'isolement et d'un sentiment omniprésent de déconnexion sociétale. Nadine a déclaré que nous connaissons des niveaux sans précédent de polarisation et de désengagement de la communauté. Les barrières structurelles compliquent encore la participation au bénévolat, notamment les contraintes de temps, les engagements professionnels concurrents et les obstacles financiers qui rendent le bénévolat difficile. Le manque d'options de bénévolat flexibles et l'absence de compensation ou de reconnaissance significative exacerbent ces problèmes.

Pressions financières

Le paysage financier des organisations à but non lucratif est de plus en plus précaire. Les données révèlent que « 48% des organisations déclarent des revenus stagnants ou en baisse, et 27% s'attendent à ce que leurs finances se détériorent dans les années à venir ». Les organisations luttent pour maintenir leurs activités de base, et beaucoup d'entre elles « puisent dans leurs réserves » ou n'ont plus que « quelques mois à vivre ». Cette pression financière a un impact direct sur la capacité à soutenir les programmes de bénévolat et à

fournir des services, créant ainsi un cycle de difficultés croissantes pour les organisations à but non lucratif.

Augmentation de la demande de services

Malgré les contraintes financières, les associations connaissent une augmentation des demandes de services. Comme l'a souligné Nadine, « 80 % des organisations ont fait état d'une augmentation de la demande de services », alors qu'elles s'attendaient à ce que les besoins en services diminuent après la conférence COVID. Cette demande accrue crée une pression supplémentaire sur des organisations déjà très sollicitées. Les intervenants ont souligné comment cette pression constante affecte l'engagement des bénévoles, les organisations luttant pour maintenir leurs programmes tout en répondant aux besoins croissants de la communauté.

Solutions proposées pour changer le système

Flexibilité et inclusivité :

Les intervenants ont souligné la nécessité d'adapter les modèles de volontariat. Nadine a fait remarquer que les organisations doivent créer des opportunités qui « font sens pour [les volontaires] » et s'adaptent aux diverses circonstances de la vie. Cette approche reconnaît que les structures traditionnelles du bénévolat ne conviennent plus à de nombreuses personnes, en particulier celles qui ont des engagements personnels et professionnels complexes. L'objectif est de concevoir des opportunités de volontariat « plus flexibles et plus inclusives », permettant aux personnes de contribuer d'une manière adaptée à leur emploi du temps et à leurs capacités.

Rémunération et investissement :

Les panélistes ont souligné que le soutien aux volontaires nécessite un investissement à la fois financier et structurel. Nadine a souligné que « le bénévolat coûte de l'argent ». L'une des façons d'investir dans les bénévoles est de leur verser des honoraires, comme l'a suggéré Nadine. Cette compensation financière reconnaît la valeur des contributions des volontaires et remet en question la notion traditionnelle du volontariat comme un travail entièrement non rémunéré.

Tout au long de la discussion, des formes clés d'investissement ont été identifiées :

- L'investissement organisationnel, y compris le personnel rémunéré pour gérer les programmes de volontariat et l'infrastructure nécessaire pour soutenir un engagement significatif.

- l'investissement financier, tel que les allocations et les honoraires
- L'investissement dans les personnes, par le biais de la formation, de l'amélioration des compétences et de la création de voies d'accès significatives pour l'engagement
- L'élimination des obstacles, tels que la prise en charge des frais de transport, de stationnement et d'autres coûts directs susceptibles d'empêcher la participation.

Il est important de noter que les panélistes ont également insisté sur le fait que certains rôles ne devraient pas être des rôles bénévoles. Katie Burkholder-Harris, de l'Alliance d'Ottawa pour mettre fin à l'itinérance, a insisté sur la nécessité de rémunérer les professionnels de l'expérience vécue « de la même manière que leur poste serait rémunéré », soulignant que les organisations doivent reconnaître quand les attentes et les responsabilités d'un rôle exigent un salaire équitable et un emploi formel - en particulier dans le cas des personnes en quête d'équité.

S'appuyant sur son expérience personnelle en tant que présidente du conseil d'administration du projet de logements pour artistes de PAL Ottawa, la présentation de Leah Cogan s'est concentrée sur les nuances de l'expérience d'un bénévole dans ce projet d'infrastructure complexe. Leah explique que lorsqu'elle a rejoint le conseil d'administration, elle a été recrutée pour remplir des rôles et des responsabilités qui correspondaient directement à son expertise qui, à l'époque, était centrée sur le développement communautaire. Après que le projet de logement a rencontré des obstacles majeurs, Leah et le reste du conseil d'administration ont été contraints de changer d'orientation. Leah explique :

« Nous sommes tous arrivés avec une ferveur et c'est une force de notre secteur, comme un objectif artistique fervent, n'est-ce pas ? Nous avons besoin de cela. C'est important. L'énergie est bonne, mais l'expertise fait défaut. Et soudain, nous nous retrouvons dans la même pièce que le développement culturel et que les services du logement, et nous essayons d'être le ciment de quelque chose qui n'a jamais été fait auparavant et pour lequel nous n'avons pas l'expertise nécessaire... Heureusement, j'ai pu rapidement me perfectionner pour relever les défis auxquels nous étions confrontés ».

Leah a souligné la faille systémique qui s'est produite dans la conception du conseil d'administration. Alors que les statuts de l'organisation exigent que les artistes professionnels soient représentés au conseil d'administration, Leah a déclaré que « ce qui se passe, c'est que nous faisons entrer des artistes de manière quelque peu symbolique, que nous n'investissons pas dans leur développement professionnel et que nous attendons ensuite d'eux qu'ils s'assoient dans une pièce avec des représentants de trois

autres secteurs avec lesquels ils n'ont pas de véritable cadre de compréhension de la manière de parler, et encore moins de messages persuasifs à adresser à ces responsables sectoriels. Cela les met dans une position vraiment compromettante ».

Dans l'ensemble, Leah a insisté sur la nécessité d'« investir dans la professionnalisation des artistes ». Elle a plaidé en faveur d'une formation intentionnelle qui prépare les bénévoles à « entrer dans des salles avec des professionnels » et à développer des compétences globales au-delà de leur expertise initiale.

Engagement basé sur les compétences :

Les intervenants ont plaidé en faveur d'un recrutement plus stratégique des bénévoles qui tire parti des compétences professionnelles. Nadine a partagé un exemple de son travail précédent où les bénévoles d'entreprise ont été engagés au-delà des tâches traditionnelles, en utilisant leur expertise dans des domaines tels que la comptabilité et l'IA. Leah a souligné l'importance de « tirer parti des compétences différemment » et de rassembler les gens d'une nouvelle manière. Cette approche transforme le bénévolat d'une simple tâche à une contribution professionnelle significative, créant ainsi des expériences de bénévolat plus engageantes et plus percutantes.

Restructuration organisationnelle :

Les intervenants ont insisté sur le besoin critique d'une gestion spécialisée des bénévoles. Nadine a déclaré que « les programmes de bénévolat les plus réussis sont ceux qui ont un membre du personnel dédié », soulignant l'importance d'investir dans la coordination des bénévoles. Leah a évoqué les défis de la gestion des bénévoles dans les petites organisations, où le recrutement des bénévoles devient souvent un processus ad hoc. La solution consiste à créer des lignes budgétaires spécifiques pour les programmes de bénévolat et à développer des approches stratégiques pour l'engagement des bénévoles.

Approches politiques et sectorielles :

Les intervenants ont également plaidé en faveur de changements systémiques allant au-delà des efforts individuels des organisations. Nadine a souligné les recommandations politiques de l'Ontario Nonprofit Network, notamment la création d'un foyer pour le secteur au sein du gouvernement et la réorganisation du financement pour soutenir les opérations de base. L'organisation de Katie a développé un modèle de gouvernance collaborative qui rassemble plusieurs secteurs, créant ainsi une « manière coordonnée » de relever les défis de la communauté. Ces approches reconnaissent que les défis des bénévoles nécessitent des solutions plus larges et collaboratives.

Modification potentielle du système

Transformation du secteur

En s'attaquant aux problèmes actuels de recrutement et de fidélisation des bénévoles, les organisations peuvent mettre en place des structures plus résistantes. Nadine a souligné le potentiel de changement systémique, suggérant que ces approches pourraient aider les organisations à dépasser le mode de survie pour passer à des opérations plus stratégiques et ayant plus d'impact. L'objectif est de créer un secteur capable de répondre plus efficacement aux besoins de la communauté, de réduire l'épuisement du personnel et des bénévoles, et de développer des modèles organisationnels plus adaptables, capables de résister aux défis actuels.

Engagement communautaire

Le rétablissement de la confiance de la communauté est apparu comme un résultat attendu essentiel. Katie a souligné l'importance de créer une participation plus significative qui va au-delà de la symbolisation. En mettant l'accent sur les expériences vécues et en offrant aux membres de la communauté de véritables occasions de contribuer, les organisations peuvent rétablir les liens qui ont été érodés par les obstacles systémiques. Leah a fait remarquer que ces changements pourraient contribuer à « démanteler la notion selon laquelle les artistes vivent dans leur propre petit univers », en créant des espaces communautaires plus intégrés et plus collaboratifs.

Efficacité organisationnelle

Les intervenants prévoient des améliorations significatives de la capacité organisationnelle grâce à un engagement plus stratégique des volontaires. En tirant parti des compétences professionnelles des bénévoles et en leur offrant des opportunités de développement significatives, les organisations peuvent améliorer la conception de leurs programmes et la prestation de leurs services. Nadine a donné des exemples de la façon dont les bénévoles d'entreprise peuvent apporter une expertise de haut niveau au-delà des tâches traditionnelles du bénévolat. Cette approche promet des bases de volontaires plus diversifiées, plus compétentes et plus engagées qui peuvent apporter des perspectives novatrices à la prise de décision au sein des organisations.

Développement professionnel

Un résultat transformateur est la possibilité de créer de véritables parcours professionnels pour les bénévoles. Le modèle de professionnalisation de l'expérience vécue de Katie montre comment les bénévoles peuvent être reconnus comme de véritables professionnels. En offrant une formation, un soutien et des rôles significatifs, les organisations peuvent faire tomber les barrières traditionnelles entre les bénévoles et le

personnel professionnel. Cette approche offre aux bénévoles des possibilités de développement des compétences, de croissance professionnelle et de progression de carrière significative, en particulier pour les personnes issues de communautés marginalisées.

Politique et changement systémique

Les intervenants considèrent ces changements comme une voie vers une transformation sociétale plus large. En remettant en question les structures bureaucratiques existantes et en créant des approches plus réactives et axées sur la communauté, les organisations peuvent influencer l'élaboration des politiques à des niveaux systémiques. Katie a donné un exemple de la façon dont leur approche fondée sur l'empathie a directement influencé les décideurs politiques, un ministre souhaitant discuter immédiatement des changements systémiques après avoir vécu une simulation. L'objectif est de reconnaître, puis de modifier la dynamique du pouvoir, de rendre la prise de décision plus inclusive et de répondre aux besoins de la communauté afin de soutenir des structures sociales plus réactives, plus inclusives et plus efficaces.