



MENER INTENTIONNELLEMENT :

LE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR AU CANADA



VOLUNTEER
BÉNÉVOLES
C A N A D A



Corporate Council on | Conseil des entreprises
Volunteering | pour le bénévolat
A VOLUNTEER | UN PROGRAMME DE
CANADA PROGRAM | BÉNÉVOLES CANADA

Table des matières

01 Remerciements de la Présidente et chef de la direction de Bénévoles Canada

02 Bénévoles Canada

02 Conseil des entreprises pour le bénévolat

03 LE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR AU CANADA

04 Bienfaits démontrés

04 Types de bénévolat appuyé par l'employeur

05 Constants défis

06 Tendances et débats actuels

07 Pistes d'avenir

08 LES CHEFS DE FILE CANADIENS DANS LE DOMAINE DU BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR

10 Cenovus Energy

12 Deloitte

14 Groupe Investors

16 Keurig Canada

18 Meridian Credit Union

20 PricewaterhouseCoopers (PwC)

22 Banque Royale du Canada (BRC)

24 Home Depot

26 QUELLE PLACE OCCUPENT LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ?

29 REGARD SUR L'AVENIR : LES DIX PROCHAINES ANNÉES

30 Éléments de programmes de BEA efficaces

31 Bâtir en fonction de l'avenir : stratégies et ressources

32 Conclusion

32 Annexe A. Code canadien du bénévolat appuyé par l'employeur

33 Notes de fin



RBC Foundation
RBC Fondation

Bénévoles Canada reconnaît l'appui financier de RBC Fondation pour le développement de *Mener intentionnellement : le bénévolat appuyé par l'employeur au Canada*

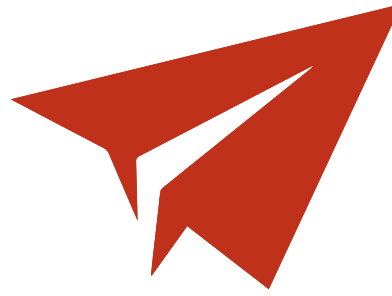
Ceci est une publication de l'Institut canadien pour l'engagement des entreprises et des collectivités, www.benevoles.ca/institute

Pour obtenir plus de renseignements sur le bénévolat appuyé par l'employeur au Canada et sur d'autres types de bénévolat, aller www.benevoles.ca

© Bénévoles Canada, 2016

Also available in English

ISBN 978-1-926530-23-9



Remerciements de la Présidente et chef de la direction de Bénévoles Canada

En premier lieu, Bénévoles Canada aimerait souligner les énormes contributions des entreprises canadiennes et l'esprit de générosité des 4,7 millions d'employés qui s'adonnent au bénévolat avec l'appui de leurs employeurs.

Ce rapport a pu voir le jour grâce au généreux soutien de la Fondation RBC et au leadership de la RBC. Nous tenons à remercier, en particulier, Tanya Bell, gestionnaire principale, Programmes d'engagement social à RBC pour son appui, ses conseils et sa polyvalence tout au long de la conception et de la rédaction de ce livre commémoratif.

Nous voulons aussi exprimer notre reconnaissance à Emploi et Développement social Canada pour son appui aux recherches de base sur lesquelles est fondée la première partie du livre.

L'expertise en recherche et en rédaction de Katherine Scott et d'Elizabeth Gray ainsi que le leadership des

membres du personnel de Bénévoles Canada se sont avérés essentiels à la réussite de ce projet. Nous les remercions chaleureusement de leur persévérance et de leur engagement envers la qualité.

En dernier lieu, nous tenons à souligner l'énorme engagement des entreprises dont les profils figurent dans ce livre. Chacune s'est dotée d'une approche unique dans le but d'encourager et de reconnaître les actions bénévoles de ses employés.

Sincères remerciements au Conseil des entreprises pour le bénévolat pour une décennie de passion, de leadership et d'intendance au service du bénévolat appuyé par l'employeur à travers le Canada.

Paula Speevak
Présidente et chef de la direction
Bénévoles Canada

Bénévoles Canada

Bénévoles Canada fournit un leadership national et une solide expertise en matière de bénévolat à l'échelle canadienne. Notre but consiste à accroître la participation, la qualité et la diversité des expériences de bénévolat au Canada dans l'optique de favoriser des collectivités saines et résilientes. Depuis 1977, nous avons œuvré de près avec les collaborateurs suivants à la réalisation de notre mission, qui consiste à *assurer un leadership afin de renforcer l'engagement citoyen et d'agir en tant que catalyseur de l'action bénévole.*

plus de 200 centres d'action bénévole à travers le Canada

plus de 1 200 membres de Bénévoles Canada

plus de 20 membres du Conseil des entreprises pour le bénévolat

organismes charitables et sans but lucrative canadiens

entreprises

ministères gouvernementaux`

établissements d'enseignement

associations professionnelles provinciales et nationales

Conseil des entreprises pour le bénévolat de Bénévoles Canada

Le Conseil des entreprises pour le bénévolat favorise le bénévolat des employés et facilite la collaboration plurisectorielle pour maximiser l'impact communautaire collectif. Fondé par Bénévoles Canada en 2005 avec le soutien de Home Depot Canada, le Conseil est chapeauté par des chefs d'entreprises de nature, de grosseur de structure variées. Tirant profit de l'actif collectif de ses membres, le Conseil surveille les tendances mondiales, l'économie, l'évolution démographique et les enjeux sociaux en vue d'instaurer des stratégies de mobilisation communautaire réciproques et intégrées.

Le Conseil constitue également une tribune efficace qui permet aux membres de mettre en commun leurs expériences pratiques, y compris des modèles de programme innovateurs, des plateformes technologiques, des mesures de résultats et les meilleures façons qui s'offrent d'harmoniser les stratégies de mobilisation communautaire et les objectifs d'affaires. Le Conseil organise des dialogues nationaux, participe à des initiatives axées sur la responsabilité sociale des entreprises et crée des ressources et des outils novateurs visant à renforcer le bénévolat des employés au Canada.

LE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR AU CANADA

CHAQUE ANNÉE, DES MILLIONS DE BÉNÉVOLES CANADIENS DONNENT GÉNÉREUSEMENT DE LEUR TEMPS ET DE LEUR ÉNERGIE AUX ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF ET AUX GROUPES CHARITABLES DANS LEUR MILIEU ET AUTOUR DU MONDE. EN 2013, PLUS DE **12,7 MILLIONS DE PERSONNES** ÂGÉES DE 15 ANS ET PLUS ONT CONTRIBUÉ PRÈS DE **2 MILLIARDS** D'HEURES DE BÉNÉVOLAT.¹



Les bénévoles s'adonnent à une large gamme d'activités, qu'il s'agisse d'entraîner des enfants, de conduire les aînés à leurs rendez-vous médicaux, de militer en faveur de causes environnementales, d'organiser des activités de financement pour des écoles locales, de siéger à des conseils d'administration et quoi encore. L'action bénévole constitue une force majeure dans l'édification de collectivités fortes et branchées.

Le bénévolat joue également un rôle de premier plan au niveau des activités d'engagement communautaire des employeurs canadiens. Selon l'*Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation de 2013*, près des deux tiers de tous les bénévoles font partie de la population active – 8,2 millions de personnes en tout.² Et plus de la moitié des membres de ce groupe (55 %) déclarent avoir obtenu une forme quelconque de soutien ou de reconnaissance de la part de leur employeur, comme des ententes de travail soupes ou l'autorisation de s'absenter du travail pour s'adonner à des œuvres bénévoles.³

Autrefois considéré comme un cas d'exception, le bénévolat appuyé par l'employeur (BAE) est en voie de devenir une pratique courante chez plusieurs employeurs actuels désireux de redonner à la collectivité. On concentre maintenant les efforts sur la création des ressources et de l'infrastructure nécessaires pour élargir la portée du BAE à de nouvelles collectivités et à de nouveaux groupes d'employeurs.

« **On décrit le bénévolat appuyé par l'employeur comme toute activité engagée par un employeur pour encourager ses employés à faire du bénévolat dans la collectivité et pour les appuyer.** » – Kenn Allen (2012), *The Big Tent: Corporate Volunteering in the Global Age*

Ce livre examine les avantages, les difficultés et les pratiques inspirantes associés au bénévolat appuyé par l'employeur et met l'accent sur les programmes de BAE de dix chefs de file dans le domaine de l'investissement communautaire au Canada. Ces entreprises, qui font toutes parties du Conseil des entreprises pour le bénévolat (CEB) de Bénévoles Canada, ont mis au point des programmes qui font une réelle différence dans la vie de leurs employés et de leurs collectivités. Ensemble, elles exemplifient les qualités qui caractérisent les programmes de bénévolat des employés hautement efficaces.

Le livre s'intéresse aussi aux bienfaits du bénévolat appuyé par l'employeur, aux constants défis qui se posent et aux tendances actuelles qui influent sur la création de programmes réussis. La partie 2 donne un aperçu des programmes de BAE mis sur pied par les huit entreprises de pointe suivantes :

- Cenovus Energy
- Deloitte
- Groupe Investors
- Keurig Canada
- Meridian Credit Union
- PricewaterhouseCoopers LLP (PwC)
- RBC Banque Royale
- The Home Depot

La partie 3 présente les faits saillants de l'étude de Bénévoles Canada sur le bénévolat dans les petites et moyennes entreprises (PME), le plus gros groupe d'employeurs au Canada. Les efforts investis par ce groupe sur le plan de l'investissement communautaire sont mal connus. Par conséquent, cette étude vise à examiner les possibilités et défis associés au bénévolat d'entreprise et à formuler des stratégies pour élargir les activités de BAE dans ce secteur clé.

La dernière partie passe en revue les grandes leçons apprises au cours des dix dernières années grâce au travail des chefs de file présentés dans ce livre. Elle articule ensuite des stratégies pour élargir et approfondir le bénévolat appuyé par l'employeur au fil de l'avenir.

BIENFAITS DÉMONTRÉS

Au Canada et ailleurs dans le monde, les employeurs et les organismes sans but lucratif collaborent afin de relever ensemble de grands défis sociaux, économiques et environnementaux dans le cadre d'un large mouvement économique visant à promouvoir une plus grande responsabilité sociale des entreprises (RSE) et un plus grand investissement communautaire (IC) de leur part.

Le bénévolat appuyé par l'employeur figure parmi les composantes clés de ces efforts. Les activités et programmes de BAE exemplifient une nouvelle approche axée sur des « valeurs partagées ». ⁴ Ils aident les entreprises à consolider leurs liens communautaires et favorisent la mobilisation des employés. Ils permettent aussi aux organismes sans but lucratif d'avoir accès à de nouvelles ressources et habiletés tout en aidant les employés à peaufiner et améliorer leurs habiletés et à élargir leurs réseaux.

On note un grand intérêt pour le bénévolat des employés, tant de la part des gros employeurs que des petits employeurs. À titre d'exemple, un sondage national mené en 2005 auprès de 990 entreprises a révélé que près des trois quarts (71 %) encourageaient ou accommodaient les activités bénévoles de leurs employés. ⁵

TYPES DE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR

Bénévolat fondé sur les compétences/ travail bénévole/détachements

Bénévolat personnel pendant le temps libre appuyé par l'employeur (p. ex., Dollars pour les gens d'action, heures soupes, congé payé)

Activité en milieu de travail (bénévolat sur les lieux de l'entreprise, y compris le bénévolat en ligne et les micro-projets)

L'*Enquête sur les contributions des entreprises aux collectivités canadiennes de 2007* d'Imagine Canada et l'*Étude comparative sur les collectivités de 2012*⁸ du Conference Board du Canada ont toutes deux confirmé le grand intérêt envers le bénévolat des employés et d'autres formes de philanthropie d'entreprise parmi les grandes entreprises sondées. Les entreprises canadiennes ont commencé à faire le lien entre le bien-être communautaire et leur propre prospérité.

De récentes recherches démontrent le grand impact du bénévolat appuyé par l'employeur sur les employeurs et sur les collectivités qui les accueillent.⁷

On a aussi démontré que les programmes et activités de BAE se sont révélés « bons pour l'entreprise, bons pour les employés et bons pour la collectivité ». Comme l'illustrent les profils d'entreprise ci-dessous, l'action bénévole s'avère utile pour :

- Mobiliser et motiver les employés
- Attirer des talents
- Faciliter le perfectionnement professionnel et le bien-être en améliorant le moral de l'entreprise
- Renforcer la collaboration et l'esprit d'équipe tout en améliorant la visibilité dans le milieu et en rehaussant l'image publique de l'entreprise
- Améliorer les relations avec les clients et les autres intervenants

Ces types de bienfaits ont un effet direct sur les résultats de l'entreprise.

⁸ Une métaétude menée par Gallup Consulting a révélé que lorsque les employés d'une entreprise sont fortement engagés, cette dernière devient plus rentable et productive et attire une clientèle plus loyale. ⁹

De la même façon, on a démontré que le BAE a une grande valeur pour les organismes communautaires et sans but lucratif, puisqu'il :

- facilite l'accès à des bénévoles compétents et motivés
- sert de source d'innovation
- optimise le recours aux ressources et aux dons
- élargit les réseaux communautaires
- accroît la visibilité publique au sein de la collectivité élargie

Toutes ces valeurs peuvent aider à renforcer l'impact et à améliorer les services offerts aux clients et à la collectivité.

CONSTANTS DÉFIS

Les éventuels bienfaits sont clairs, mais il y a tout de même des défis. Les sondages menés auprès des employeurs font ressortir plusieurs obstacles communs, y compris les suivants :

- Manque d'appui de la part de la haute direction
- Manque de ressources temporelles, financières et humaines pour élaborer et mener à bien des programmes d'action bénévole
- Manque de communication au sujet des programmes de bénévolat au sein de l'entreprise ou manque d'intérêt de la part des employés
- Difficulté à trouver des occasions de bénévolat qui concordent avec les objectifs de l'entreprise et les besoins communautaires
- Pénurie de modèles positifs, de soutien, d'information et de pratiques inspirantes – surtout quand il s'agit de justifier le projet de bénévolat et d'en évaluer les effets

De leur côté les organismes communautaires sont confrontés à des défis semblables quand il s'agit de mettre sur pied des projets valables qui engagent les entreprises. Puisqu'ils fonctionnent souvent avec un budget réduit, les organismes n'ont pas toujours les capacités ou les ressources requises pour concevoir et gérer des activités bénévoles. De plus, ces organismes ont souvent du mal à trouver des entreprises partenaires familières avec le bénévolat et intéressées à collaborer à des dossiers qui tiennent à cœur aux organismes sans but lucratif.

Les partenaires communautaires doivent évaluer avec grand sérieux les risques et les coûts à investir pour accommoder des bénévoles, compte tenu des éventuels bienfaits pour l'organisme.

- L'organisme a-t-il des capacités requises pour accueillir des équipes de bénévoles?
- L'organisme a-t-il les ressources financières et humaines nécessaires pour garantir la réussite du projet?
- Les bénévoles ont-ils reçu une formation et ont-ils fait l'objet d'un filtrage?
- Le projet ou le programme proposé appuie-t-il les priorités organisationnelles ou détourne-t-il l'attention de la mission première de l'organisme?
- Y a-t-il suffisamment de substance pour bâtir une relation à long terme?

Dans le cas des deux partenaires, le défi consiste à bâtir de solides relations fondées sur des attentes réalistes et des objectifs clairs. Pour ce faire, il importe de reconnaître les éventuels déséquilibres de pouvoir et de collaborer pour combler les écarts culturels liés à la langue, aux structures organisationnelles, aux procédés de travail et aux prises de décisions. Il peut s'avérer difficile de négocier des relations réciproques quand les réalités de l'une et l'autre partie ne sont pas bien comprises.

Comme l'écrit Kenn Allen de l'Association internationale pour l'effort bénévole (IAVE) : « Les principaux avantages du bénévolat d'entreprise ne tiennent pas au fait qu'il existe, *mais à façon de s'y adonner* » (accent de l'auteur. [Traduction libre] ¹⁰

TENDANCES ET DÉBATS ACTUELS

On observe plusieurs nouvelles tendances dans le domaine du bénévolat appuyé par l'employeur à mesure que le concept évolue et prend de l'expansion au Canada. Les entreprises ont commencé à prendre les devants en mettant sur pied une variété de programmes et d'activités, des événements de bénévolat traditionnels avec des groupes d'employés aux nouvelles initiatives en ligne. Les entreprises sont aussi confrontées à de nouveaux enjeux globaux qui en disent long sur la qualité de leurs liens avec les intervenants communautaires et sur leur aptitude à mesurer et évaluer l'impact de leurs programmes de BAE. Les paragraphes ci-dessous décrivent certaines tendances actuelles qui influent sur le bénévolat appuyé par l'employeur.

HARMONISATION DE LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE ET DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

On constate généralement que toutes sortes d'entreprises, petites et grosses, adoptent des orientations plus stratégiques et holistiques sur le plan de la mobilisation communautaire, y compris le bénévolat. Les entreprises veulent savoir la meilleure façon de contribuer à leur collectivité de manière à faire une réelle différence en capitalisant sur leurs talents et ressources uniques. Elles cherchent à harmoniser leur mobilisation communautaire et leur citoyenneté d'entreprise avec leurs objectifs d'affaires. Ceci exige une grande reconnaissance de leur mission première et de leurs activités fondamentales, ainsi qu'un solide engagement à nouer des relations valables avec leurs partenaires communautaires.

Un nombre croissant d'employeurs décident de concentrer leurs efforts sur des thématiques, des causes ou des priorités spécifiques, ce qui les aide à prendre des décisions, à cibler leurs contributions, à déterminer quels événements parrainer et quels types d'activités bénévoles promouvoir auprès de leurs employés. « Ceci permet de cibler davantage les efforts et maximise l'impact qu'une entreprise peut avoir dans son milieu », explique Tanya Bell, gestionnaire principale, Programmes d'engagement civique, RBC.

Selon James Temple, chef de la responsabilité sociale chez PwC Canada, il est essentiel de faire des liens entre l'atteinte d'une valeur économique à long terme et le développement d'un solide capital social. « Cette façon de penser favorise la responsabilité sociale de l'entreprise et va au-delà des responsabilités environnementales, sociales et de gouvernance avouées de l'entreprise. Dans un contexte de mobilisation communautaire, cela signifie que l'entreprise doit collaborer avec les intervenants pour arriver à comprendre en quoi ils peuvent capitaliser sur ses services de base pour avoir un effet matériel sur le monde qui les entoure. » [Traduction libre]

RENFORCEMENT DES PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES

De plus en plus, on observe une évolution d'un « modèle charitable » vers un « modèle de partenariat » du BAE axé sur le respect mutuel, la confiance et un engagement à accommoder les réalités de chacun.¹¹ Cette approche de mobilisation réciproque travail-collectivité repose sur la valorisation de ce que chaque partie a à offrir en vue de générer des bienfaits mutuels pour les entreprises et les organismes sans but lucratif. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance stratégique et opérationnelle des organismes communautaires et de ce qu'elles devraient investir pour avoir un impact communautaire.

Nous observons aussi un nombre croissant de partenariats entre divers secteurs au sein d'une même entreprise ainsi qu'entre diverses entreprises sur des enjeux choisis comme le secours en cas de catastrophe. Ceci ramène au concept d'harmonisation, à savoir ce que chaque partenaire peut faire afin d'exploiter au meilleur escient possible ses forces particulières pour créer le plus d'impact.

FACILITATION DES CHOIX DES EMPLOYÉS

Si, autrefois, il était rare qu'une entreprise décide de participer à un projet communautaire, c'est maintenant devenu pratique courante. Ce sont les employés qui chapeautent ce changement et cherchent des emplois au sein d'entreprises dotées de programmes d'engagement communautaire actifs. La gestionnaire du groupe Lecture Ottawa, Lee Anne Scott, fait remarquer que « les professionnels des ressources humaines disent que les jeunes employés cherchent à travailler pour des entreprises qui redonnent à la collectivité et qui leur accordent du temps pour faire du bénévolat pour des causes qui leur tiennent à cœur. Les professionnels des ressources humaines, du marketing et des communications doivent faire partie des équipes de planification des entreprises et doivent aider à définir des stratégies opérationnelles qui intègrent l'engagement communautaire. »

En outre, les employés sont activement engagés dans la conception et la sélection de programmes et de projets de bénévolat. Les entreprises sondent régulièrement l'opinion de leurs effectifs pour savoir ce qu'ils pensent. À l'heure actuelle, plusieurs programmes de BAE sont mis au point en tenant compte des choix des employés, c'est-à-dire des programmes qui permettent à l'employeur de reconnaître et de récompenser les gestes bénévoles de leurs employés à l'extérieur du travail et qui maximisent les occasions de perfectionnement professionnel.

PROFESSIONNALISATION CROISSANTE ET ÉMERGENCE DE NORMES DE LA PRATIQUE

Le domaine de l'investissement communautaire, qui englobe le bénévolat appuyé par l'employeur, s'est « professionnalisé » au cours de la dernière décennie. De nos jours, diverses universités offrent des cours et des certificats en ce sens dans le cadre de leurs programmes d'administration des affaires ou en tant que programmes indépendants. À titre d'exemple, l'université Mount Royal de Calgary offre maintenant un certificat de spécialisation professionnelle en investissement communautaire.

En même temps, on semble de plus en plus désireux de mettre au point des normes de programme pouvant servir à évaluer le rendement. Ceci est directement lié à la question centrale de l'impact. Les programmes de bénévolat appuyé par l'employeur font-ils vraiment une différence?

Jusqu'ici, on a peu investi dans des modes d'évaluations cohésifs et uniformes. Divers obstacles compliquent l'évaluation du bénévolat, y compris l'absence de systèmes de collecte de données, la pénurie de normes et de modèles ainsi que l'existence de différences philosophiques quant aux façons d'assigner une valeur au bénévolat.

Des entreprises comme London Benchmarking Group (LBG) ont engagé des mesures pour combler cette lacune et collaborent avec des grandes sociétés pour documenter, évaluer, comparer et déclarer le rendement au niveau de l'investissement communautaire. Des programmes de marque de confiance comme le programme Entreprises généreuses d'Imagine Canada et le programme *B Corporations* aux États-Unis proposent d'autres mécanismes utiles pour cerner les pratiques exemplaires.

De plus, Bénévoles Canada a mis au point le **Code canadien du bénévolat appuyé par l'employeur** (CCBAE) dans le but de fournir des conseils et des orientations sur l'élaboration et l'amélioration des programmes et activités de BAE. Il vise à appuyer le travail des personnes qui gèrent de tels programmes en milieu de travail et est assez polyvalent pour s'adapter au contexte, au langage et aux objectifs d'affaires particuliers des entreprises canadiennes de toutes les grosseurs et de tous les secteurs. Le CCBAE concorde avec le Code canadien du bénévolat (CCB) destiné aux organismes sans but lucratif qui transigent avec des bénévoles. Les deux ressources font état de valeurs, de principes directeurs et de normes de pratique et cherchent à créer des capacités parallèles entre les intervenants du secteur des affaires et du secteur sans but lucratif qui font affaire avec des bénévoles. (Voir l'Annexe A pour d'autres détails).

GAMME ÉLARGIE D'ACTIVITÉS DE BÉNÉVOLAT

Les profils d'entreprises présentés ci-dessous démontrent toute la diversité des programmes et activités de BAE en vigueur chez les gros employeurs canadiens. À titre d'exemple, on note un intérêt croissant pour les activités de bénévolat axées sur les compétences qui permettent aux employés de mettre leurs compétences et leurs connaissances au service d'organismes communautaires de diverses façons, y compris comme mentors, membres de conseils d'administration ou planificateurs d'événements. Les entreprises sont aussi en quête d'autres nouvelles formes de micro-bénévolat qui permettent aux employés d'accomplir des tâches à court terme sur les lieux de travail ou dans leurs temps libres.

Ces efforts reflètent les intérêts et désirs des employés bénévoles d'aujourd'hui qui tendent à être axés sur les résultats, comme le démontre la recherche. Ces bénévoles mesurent leurs efforts et veulent avoir l'assurance que leurs efforts ont l'impact voulu. Ils privilégient les occasions de bénévolat qui leur permettent d'apprendre et d'appliquer de nouvelles compétences jugées précieuses pour eux et pour leur employeur. Ils préfèrent des activités à court terme bien organisées qui

offrent une certaine latitude au niveau du temps et de l'emplacement de manière à mieux accommoder les exigences d'une vie professionnelle et familiale très active.¹²

Les employeurs et les organismes communautaires ont pris bonne note de ces changements et ont commencé à réagir en réévaluant leurs politiques et programmes de bénévolat. Dans ce dynamique contexte, il est essentiel de définir de nouvelles approches pour répondre à la fois aux aspirations des bénévoles, des employeurs, des organismes sans but lucratif et des collectivités.

RECOURS CROISSANT À LA TECHNOLOGIE

L'une des démarches engagées par les employeurs pour élargir et transformer leurs activités de bénévolat consiste à accroître leur recours aux outils technologiques. De nouvelles plateformes de mobilisation des employés sont en voie d'être créées pour faciliter les communications internes sur les programmes et occasions de bénévolat et pour aider à simplifier la gestion et l'évaluation des programmes. Les entreprises sont confrontées à une série de défis pratiques comme la structure des plateformes technologiques existantes qui accommodent surtout les besoins opérationnels et les politiques de communication interne. Par conséquent, plusieurs se tournent maintenant vers des fournisseurs de l'extérieur pour les aider à promouvoir et coordonner leurs programmes d'engagement communautaire.

PISTES D'AVENIR

Le bénévolat appuyé par l'employeur est en pleine évolution. Les tendances actuelles font ressortir les défis qu'il y a à composer avec une nouvelle et diversifiée génération de bénévoles tout en établissant des relations significatives et équitables avec les partenaires communautaires.

Les entreprises présentées à la section suivante ont trouvé diverses façons de relever ces défis. Ensemble, elles contribuent à l'instauration d'une collectivité de la pratique et encouragent l'adoption de pratiques inspirantes qui favorisent la bonne évolution du domaine.



LES CHEFS DE FILE CANADIENS DANS LE DOMAINE DU BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR

LE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR EXISTE **DEPUIS LES ANNÉES 1960**, ÉVOLUANT À TRAVERS LE MONDE SOUS L'INFLUENCE DE GRANDES SOCIÉTÉS. L'UNIVERS DU BAE EST DEvenu UN DYNAMIQUE AMALGAME AINSI QU'UNE ACTIVITÉ QUI SE MONDIALISE RAPIDEMENT TOUT EN TROUVANT SON EXPRESSION PROPRE À L'ÉCHELLE LOCALE ¹³. LE CANADA PROFITE AUSSI D'UN DYNAMIQUE AMALGAME D'ACTIVITÉS ET DE PROGRAMMES DE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR REFLÉTANT UNE GAMME DE CULTURES, DE PRATIQUES D'AFFAIRES, DE PRÉFÉRENCES ET DE RÉALITÉS UNIQUES À TRAVERS LE PAYS.

Les entreprises décrites ci-dessous témoignent toutes de la portée, de la diversité et de l'innovation qui caractérisent les programmes et activités de BAE au Canada. Ils sont devenus de véritables chefs de file dans le domaine en s'engageant à promouvoir la cause du bénévolat des employés et de la citoyenneté d'entreprise. À titre de membres du **Conseil des entreprises pour le bénévolat** (CEB) de Bénévoles Canada, ils déploient de louables efforts en vue d'encourager les entreprises de toute grosseur à s'engager et à investir activement dans la vie de leurs collectivités locales.

L'orientation stratégique, la structure et les modalités de ces efforts de bénévolat varient considérablement d'une entreprise à l'autre. Leurs programmes diffèrent aussi quant aux attentes à l'égard de l'engagement des employés et à la concordance avec les activités fondamentales de l'entreprise. Certaines entreprises se concentrent sur une série détaillée d'activités de bénévolat. D'autres préfèrent mettre l'accent sur un projet particulier qui répond bien à leurs besoins. Les programmes de bénévolat appuyé par l'employeur (BAE) de chacune des entreprises présentées dans ce livre reflètent les valeurs, les principes et les normes de pratique décrites dans le Code et constituent de bons exemples de pratiques exemplaires de pointe dans le domaine.

Chaque profil décrit brièvement l'évolution du programme et des activités de bénévolat appuyé par l'employeur et l'entreprise. Ces profils ont été rédigés de façon à faire ressortir des aspects uniques de l'approche adoptée par chaque entreprise et à démontrer la diversité du bénévolat d'entreprise actuel à travers le Canada et les grandes qualités qui caractérisent l'excellence des programmes de bénévolat.

Conseil des entreprises pour le bénévolat de Bénévoles Canada

En 2005, Home Depot Canada concluait un partenariat avec Bénévoles Canada visant à recruter un groupe d'entreprises de pointe canadiennes – toutes désireuses d'engager le dialogue sur le mouvement du bénévolat appuyé par l'employeur. Le Conseil des entreprises pour le bénévolat a été créé pour aider les entreprises à encourager le bénévolat chez leurs employés. Le CEB regroupe 20 talentueux innovateurs et constitue la plus grande initiative du genre au Canada.





cenovus ENERGY

Compagnie pétrolière canadienne
Cenovus Energy Inc.
Siège social : Calgary
3 600 employés en Alberta et en Saskatchewan
www.cenovus.com

FAITS SAILLANTS DE L'ACTION BÉNÉVOLE

- Mentorat
- Partenariats communautaires solides

CENOVUS ENERGY : EN TÊTE DU PELOTON

Megan Marshall, conseillère principale, Programmes communautaires chez **Cenovus Energy Inc.**, et Jennifer Barroll, directrice des programmes de la *Calgary Youth Justice Society* (CYJS), sont confortablement installées dans un bureau de Calgary pour répondre à des questions au sujet du programme *In the Lead*. Leurs réponses se croisent alors que chacune finit la phrase de l'autre. L'évidente symétrie entre elles témoigne éloquemment de la force du partenariat établi il y a cinq ans lorsque la *Calgary Youth Justice Society* a lancé une initiative unique à Calgary avec l'aide de Cenovus.

In the Lead est un programme de perfectionnement du leadership innovateur qui met des jeunes vulnérables en contact avec des mentors bénévoles de Cenovus. Le programme met l'accent sur « ce qu'il y a de fort chez les jeunes et non sur ce qui leur fait du tort » et vise à aider les jeunes participants à transformer des caractéristiques souvent perçues comme des déficits en habiletés de leadership qui peuvent s'appliquer de façon saine et productive.

Les étudiants, appelés des jeunes leaders, sont désignés pour faire partie du programme par l'école secondaire Discovering Choices du conseil scolaire de Calgary. Au fil d'un semestre scolaire, ils passent à travers un programme-cadre de leadership (auquel Education Alberta accorde trois crédits) avec l'aide d'un facilitateur de programme. Ce programme peut lancer les jeunes participants sur la piste d'une aventure transformatrice, mais ce n'est pas un trajet qu'ils font seuls.

Chaque session, les jeunes leaders sont jumelés un à un avec un employé de Cenovus appelé le mentor. Cenovus encourage et appuie les efforts bénévoles de son personnel au moyen d'une gamme de programmes de bénévolat de pointe, comme l'organisation d'événements qui leur permettent de donner un coup de main, la remise de subventions qui incitent les employés à faire du bénévolat et à acquérir de nouvelles habiletés, comme la chance de devenir des mentors *In the Lead*.

Ces relations positives maximisent l'expérience *In the Lead* non seulement pour les jeunes leaders, mais aussi pour les mentors bénévoles. Dans le cas des employés qui font du bénévolat, le programme ne constitue pas seulement une bonne occasion d'acquérir de nouvelles compétences, mais aussi de consolider les relations d'équipe et de renforcer les liens avec la collectivité. Ce programme de perfectionnement « est unique en son genre » explique Megan Marshall. « Il n'influence pas seulement le côté professionnel, mais aussi le côté personnel. Tout en aidant les jeunes à mieux comprendre qui ils sont et ce qu'ils peuvent devenir, nos employés acquièrent de nouvelles compétences importantes qui rehaussent à la fois leur vie personnelle et leur vie professionnelle. »

Les mentors bénévoles sont formés par la CYJS et interagissent avec les jeunes leaders au moyen de conversations, d'activités et de bénévolat communautaire. Les mentors deviennent plus conscients de leurs aptitudes au leadership à mesure qu'ils nouent des liens significatifs avec des gens en dehors de leur cercle de pairs habituel. Le programme leur permet de maximiser leurs forces, comme leur aptitude à aider et à écouter, et il les encourage à mettre leurs habiletés au service des autres. Les jeunes leaders profitent des expériences de vie que les mentors partagent avec eux et ensemble, ils s'engagent dans un cheminement qui offre aux deux groupes des occasions de reconnaître et de développer leurs forces, de découvrir leur potentiel et de relever des défis.

Jennifer Barroll se rappelle avoir été témoin du grand impact de ce type de relation dès les tout débuts du programme. « Je me souviens d'un de nos jeunes leaders qui se tenait avec des amis douteux et qui faisait de mauvais choix quand il s'est joint au programme. Après qu'il ait établi une bonne relation avec son mentor et ait commencé à participer aux conversations en classe, on a constaté, en quelques mois

à peine, combien son attitude avait changé. En moins d'un an, il avait complètement transformé sa vie. Même s'il a terminé le secondaire, il continue de rencontrer son mentor et est devenu une source d'inspiration pour beaucoup d'autres jeunes leaders. Le programme *In the Lead* lui a fait réaliser qu'il y avait des gens qui se souciaient vraiment de lui. Ceci lui a donné beaucoup d'espoir et d'optimisme face à l'avenir. »

Maintenant que le programme entame son dixième semestre avec plus de 200 jumelages de mentors et de jeunes leaders, les effets durables d'*In the Lead* deviennent clairs. À mesure que le programme grandit, Jennifer Barroll et Megan Marshall continuent de prendre note de ce qui fonctionne le mieux et d'apporter les ajustements nécessaires pour améliorer le programme. Une récente amélioration consiste à mettre davantage l'accent sur l'engagement communautaire. Les mentors bénévoles de Cenovus et les jeunes leaders ont commencé à se réunir une fois par mois pour appuyer un événement de bénévolat et les bienfaits d'une telle approche ont fait boue de neige. Ce type d'engagement a consolidé les liens entre les jeunes et leurs mentors et renforcé leur sentiment de responsabilité individuelle et collective.

Cet autre niveau d'engagement communautaire s'inscrit pleinement dans l'approche de Cenovus en matière d'investissement communautaire qui consiste à être entièrement investi et engagé. « Nos nombreux programmes de bénévolat donnent la chance aux employés de s'engager dans leur milieu tout en permettant à l'entreprise d'élargir sa portée et de se montrer ouverte et réceptive aux besoins de la collectivité », explique Jennifer Marshall. « Non seulement investissons-nous financièrement dans le programme *In the Lead*, mais nous investissons aussi notre plus grand atout... nos employés. »

« Chaque personne a besoin de quelqu'un qui croit en elle », ajoute Megan Barroll. « Quelqu'un qui peut aller au-delà des torts et voir tout ce qu'il y a de fort. Dans le cas de plusieurs jeunes vulnérables de Calgary, ce « quelqu'un » est un employé de Cenovus. »

PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES SOLIDES

Grâce au programme *In the Lead* et au partenariat conclu avec la *Calgary Youth Justice Society*, les employés de Cenovus Energy font du bénévolat auprès des jeunes vulnérables dans le but de les aider à découvrir leur plein potentiel.



Deloitte.

Entreprise internationale offrant des services professionnels
Siège social au Canada : Toronto
8 820 employés dans 60 emplacements
www.deloitte.com/ca

FAITS SAILLANTS DE L'ACTION BÉNÉVOLE

- Bénévolat axé sur les compétences
- Taux de participation élevé des employés au Jour IMPACT annuel

CELLULES DE RÉFLEXION CHARITABLES DE DELOITTE : INNOVATION AU NIVEAU DU BÉNÉVOLAT AXÉ SUR LES COMPÉTENCES

En 2011, **Deloitte** décidait d'engager une mesure stratégique qui pousserait la journée de bénévolat annuelle de l'entreprise vers de nouveaux sommets. Le groupe de services professionnels principal – reconnu pour son expertise en matière de vérification, de consultation et d'avis financiers – mettait à l'essai un modèle pilote visant à introduire et enchâsser les occasions de bénévolat axé sur les compétences dans l'infrastructure établie de sa Journée IMPACT.

BÉNÉVOLAT AXÉ SUR LES COMPÉTENCES

Les bénévoles cherchent de nouvelles occasions d'investir leurs connaissances, leur expérience et leurs talents dans leur milieu et les employeurs réagissent en mettant sur pied de nouvelles activités et de nouveaux programmes de bénévolat axé sur les compétences. Le bénévolat axé sur les compétences donne la chance d'aller plus loin en maximisant les talents variés des employés de manière à avoir un plus grand impact social. Les employés sont en mesure d'appliquer et de peaufiner leurs compétences dans de nouveaux contextes, travaillant souvent avec des collègues, pour aider des organismes communautaires à réaliser leurs objectifs.

Cette réorientation visant à appliquer un capital intellectuel aux projets d'action bénévole devait permettre à Deloitte d'avoir un plus grand impact sur ses partenaires charitables. Peu de temps après son lancement, l'entreprise apprenait que les bienfaits du programme – baptisé *Cellules de réflexion sur la charité Deloitte* – feraient aussi boules de neige au sein de l'entreprise.

Quatre ans plus tard, le modèle des cellules de réflexion est devenu l'une des plus populaires options de bénévolat chez Deloitte. « Ces cellules sont les options qui attirent le plus d'inscriptions chaque année », explique la directrice de la responsabilité sociale et de la Fondation Deloitte, Leila Fenc.

La Journée IMPACT existe depuis 10 ans chez Deloitte et fait maintenant partie de la culture d'entreprise. Année après année, cette journée nationale dédiée au bénévolat attire la participation d'un grand nombre

d'employés, généralement de 70 à 75 pour cent environ. En 2014, plus de 6 200 personnes se sont engagées dans des projets associés à la Journée Impact.

« C'est une journée très importante et fructueuse pour nous », précise Leila Fenc. « Sur le plan organisationnel, j'oserais dire que c'est une pratique de pointe, sinon une pratique exemplaire, de réussir à mobiliser pour une pleine journée un effectif comme le nôtre d'un bout à l'autre du pays. »

Leila Fenc qualifie la Journée IMPACT de « journée libre-service ». Les employés accèdent à un site d'inscription national où ils prennent connaissance de jusqu'à 500 projets concrets de bénévolat en quête de bénévoles et peuvent faire leur choix. Dans le passé, des bénévoles de Deloitte ont collaboré avec la Fondation Rêves d'enfants et passé la journée en réalisant les rêves d'enfants atteints de maladies mortelles; ils ont construit de complexes structures pour un camp du YWCA; ils ont planté des arbres dans des terres boisées; ils ont trié des boîtes de conserve dans des banques alimentaires; certains ont même nettoyé un aquarium au zoo. Ces occasions de bénévolat plaisent aux personnes qui cherchent une occasion concrète de relever les manches et de faire du bénévolat sur une base occasionnelle. Certains qualifieraient ces rôles bénévoles de « traditionnels ».

Leila Fenc constatait toutefois que beaucoup d'employés de Deloitte désireux de faire du bénévolat regardaient ailleurs – ils cherchaient des causes qui leur permettraient de mettre à profit leurs connaissances, leur expérience et leurs compétences. Comme l'explique Leila Fenc, ils étaient en quête de bénévolat axé sur les compétences.

Deloitte a collaboré avec Bénévoles Canada pour mettre au point un modèle qui serait simple à instaurer sans trop de ressources. Après tout, le bénévolat axé sur les compétences tourne surtout autour des gens qui participent et des talents innés et des expériences acquises qu'ils mettent à profit.

« Nous sommes devenus plus stratégiques », explique Leila Fenc, repensant à la création du modèle des cellules de réflexion. « Nous avons lancé un appel à nos responsables de projets locaux à travers le pays pour voir qui désirait participer. Nous avons tenté de mettre surtout l'accent sur les grands centres métropolitains où nous avons une plus grande masse critique d'employés désireux de participer. »

En peu de temps, Leila Fenc et son équipe ont confirmé dix sites réunissant chacun une dynamique et variée équipe de 20 bénévoles de Deloitte et quelques membres d'organismes sans but lucratif partenaires. Chaque séance d'un jour suit le même ordre du jour. Le matin, la réunion débute par une présentation de la part de l'organisme sans but lucratif qui prend une heure pour parler de son histoire, de sa vision et de sa mission, après quoi il fait part des trois défis organisationnels les plus urgents auxquels il est confronté.

« Nous leur avons demandé quels étaient les défis auxquels ils n'avaient pas le temps de s'attaquer au quotidien? Quelles étaient leurs opportunités de rêve? Quelles choses les empêchaient de dormir la nuit? », précise Leila Fenc. « Tout le monde fait face à ce genre de défi parce que tout le monde est à court de temps et de ressources. »

Pendant le reste de la journée, les bénévoles de Deloitte examinent ces défis, mettant à profit leur expérience, leurs compétences et leurs raisonnements stratégiques.

À la fin de la journée, les cellules de réflexion élaborent des solutions stratégiques pour aider l'organisme à relever ses défis. Ils mettent leurs constatations par écrit dans un plan d'action tangible que l'organisme sans but lucratif est en mesure de concrétiser.

Au cours de l'année inaugurale des cellules de réflexion, dix organismes charitables ont quitté la réunion avec en main un plan d'action pour les rendre plus efficaces et pour les aider à réaliser leur mission. Du point de vue des organismes participants, le programme s'est avéré une réussite instantanée.

De retour chez Deloitte, les rétroactions positives faisaient leur effet. Les bénévoles expliquaient avoir eu la chance de se dépasser en explorant d'autres facettes de leurs talents et compétences. « Si vous êtes un vérificateur ou un fiscaliste, vous avez l'expertise... et c'est pour cela que l'employeur vous paie », dit Leila Fenc. « Mais les gens ont aussi d'autres intérêts et ceci leur donne la chance de transposer la réflexion critique et les habiletés stratégiques qu'ils utilisent tous les jours à d'autres domaines – comme le marketing, les campagnes de financement ou les comportements organisationnels. »

Le bénévolat axé sur les compétences – dans le contexte des cellules de réflexion – procure aux bénévoles des bienfaits intangibles similaires à ceux associés aux modèles de bénévolat de groupe. Dans chaque site de cellule de réflexion, on voit des employés néophytes travailler main dans la main avec des partenaires de haut niveau pour relever ensemble des défis communs. Ils créent ainsi des relations qui ne surviendraient peut-être pas naturellement sur les lieux de travail. « Nous avons beaucoup d'employés qui commencent tout juste à travailler chez Deloitte. C'est donc une excellente façon pour eux de rencontrer de nouvelles personnes et de faire valoir des talents qu'ils n'utilisent pas toujours au quotidien », explique Leila Fenc.

Depuis 2011, Deloitte a établi un partenariat avec Centraide dans 10 collectivités à travers le Canada et, plus récemment, avec six divisions de Solidaires Relève. Le modèle des *cellules de réflexion charitables de Deloitte* continue d'attirer beaucoup d'attention de la part des quelque 9 000 personnes qui y travaillent.

« Les gens comprennent maintenant que le bénévolat va au-delà de ce que vous croyions autrefois », conclut Leila Fenc. « De nos jours, nous avons plus le goût d'investir notre capital intellectuel. »



Établissement de services financiers

Siège social : Winnipeg

2 225 employés canadiens et 5 300 conseillers du Groupe Investors

www.investorsgroup.com

EMPLOYÉS EN ACTION CHEZ LE GROUPE INVESTORS

Le **Groupe Investors** travaille fort depuis 90 ans dans le but d'aider ses clients à investir dans la vie et de s'assurer que c'est son nom qui leur vient automatiquement en tête lorsqu'ils songent à planifier leurs finances. Aujourd'hui, l'entreprise est aussi reconnue en raison de son grand engagement à aider les gens à profiter davantage de la vie et à améliorer la qualité des collectivités canadiennes, passant par la vie des personnes qui y vivent, y travaillent et y jouent. Le bénévolat constitue la pierre angulaire de cet engagement.

PROGRAMMES MENÉS PAR LES EMPLOYÉS

Les employés du Groupe Investors sont aux commandes de ses activités bénévoles. Dans le cadre du programme *Employés en action*, des comités gérés par des employés bénévoles organisent des activités de bénévolat avec des partenaires communautaires. Grâce au solide appui de la haute direction et de la division des Affaires communautaires, les employés et conseillers du Groupe Investors peuvent administrer les fonds communautaires et organiser des activités de bénévolat à l'échelle du pays.

Beaucoup d'entreprises canadiennes se dévouent pour leurs collectivités, mais le Groupe Investors figure indubitablement parmi les chefs de file dans le domaine de la responsabilité sociale. Son approche envers l'engagement communautaire est sans égal puisqu'il réunit trois aspects fondamentaux du bénévolat : le partenariat, le soutien et la reconnaissance.

Depuis 2003, le Groupe Investors travaille en partenariat avec Bénévoles Canada pour sensibiliser les gens à la valeur et à l'importance du bénévolat. Ensemble, les deux organismes veulent favoriser un climat social et entrepreneurial qui encourage le bénévolat. La *Semaine de l'action bénévole* (SAB) exemplifie parfaitement cette approche. En tant que partenaires égaux, le Groupe Investors et Bénévoles Canada organisent une campagne annuelle qui célèbre les 12,7 millions de bénévoles canadiens actifs à travers le pays.

Vue au départ comme un simple moyen de dire « merci », la SAB est devenue tellement plus. Fait notoire, la SAB vise à reconnaître les efforts des bénévoles, à inspirer les gens à s'engager dans leur milieu et à démontrer toute la force du don collectif. Le Groupe Investors a à cœur de faire de la *Semaine de l'action bénévole* l'ultime célébration nationale des bénévoles.

Le *Conseil des entreprises pour le bénévolat* résulte lui aussi d'une fructueuse collaboration entre le Groupe Investors et Bénévoles Canada. Le Conseil a été fondé en 2005 et le Groupe Investors a été parmi les premières entreprises à siéger à la table à titre de membre. Le Conseil est pleinement dédié à promouvoir le bénévolat appuyé par l'employeur et est devenu la plus grande initiative de bénévolat d'entreprise au Canada. Son mandat est simple. Il consiste à encourager les entreprises de toute grosseur à appuyer les efforts bénévoles de leurs employés – ce que le Groupe Investors fait depuis longtemps.

Employés en action est la pièce maîtresse du soutien au bénévolat offert par le Groupe Investors et l'un des éléments clés de son engagement social. Le programme a été établi pour donner aux employés et aux conseillers du Groupe Investors toutes les chances possibles de faire du bénévolat... et ça fonctionne. Depuis sa création en 2005, le Groupe Investors a établi des dizaines de partenariats avec des organismes communautaires locaux et ses employés et conseillers ont consacré d'innombrables heures à des causes bénévoles.

En 2014, dans le cadre de la Semaine de sensibilisation à la faim, les bénévoles du Groupe Investors ont travaillé ensemble à Winnipeg pour préparer 65 000 boîtes de nourriture pour l'organisme international de lutte contre la faim *Stop Hunger Now*. Non seulement les bénévoles ont-ils dépassé leur objectif et préparé 66 000 boîtes, ils se sont avérés le groupe de bénévoles le plus rapide avec lequel *Stop Hunger Now* avait jamais travaillé – plus que doublant le compte moyen de 30 000 boîtes en deux heures. Il s'agit d'un exemple parmi d'autres qui démontre

en quoi *Employés en action* inspire, motive et célèbre l'engagement communautaire et le changement social.

Le *Programme de soutien à l'action bénévole* et les programmes de bénévolat axés sur les sports communautaires se sont avérés très efficaces pour inciter les gens à s'engager dans leur milieu à travers le pays. Ces programmes visent à encourager les employés et les conseillers actuels et retraités à miser sur le bénévolat pour faire une différence dans leur collectivité. Pour ce faire, ils font des dons aux organismes charitables et aux groupes sportifs locaux auprès desquels œuvrent les employés. Une récente bénéficiaire d'une subvention du *Programme de soutien à l'action bénévole*, Laurel Ireland, a vu le Groupe Investors remettre 2 100 \$ à la Société canadienne de la sclérose en plaques, un organisme qui lui tient beaucoup à cœur. C'est ce genre de soutien qui démarque le Groupe Investors des autres dans l'univers de l'engagement social.

Il est clair que le soutien constitue une facette essentielle du bénévolat appuyé par l'employeur. Il en va de même de la reconnaissance. Même si le Groupe Investors sait que ses bénévoles ont un énorme impact sur leurs collectivités et que leur travail a une grande importance, l'entreprise est aussi consciente de l'importance de reconnaître leurs efforts. C'est pourquoi, en plus de ses initiatives de leadership comme la *Semaine de l'action bénévole*, un aspect majeur de l'engagement communautaire du Groupe Investors tient aux prix qu'il décerne aux employés et conseillers bénévoles qui donnent si généreusement d'eux-mêmes.

Chaque année, le Groupe Investors décerne quatre prix de reconnaissance : le *Prix Herbert H. Carnegie pour services communautaires* et le *Prix du leadership communautaire* en hommage aux conseillers et directeurs sur le terrain, respectivement, qui se consacrent long terme au service communautaire et à l'excellence en affaires; le *Prix d'excellence en bénévolat du président* ainsi que le *Prix de l'employé bénévole* décerné tous les trimestres à des employés bénévoles en reconnaissance de leur grand dévouement envers le service communautaire. Le Groupe Investors sait que la reconnaissance des efforts des bénévoles constitue la meilleure façon de leur dire combien leur travail est valorisé et combien il est important de continuer à faire une différence. C'est aussi une excellente façon de leur montrer combien le Groupe Investors est fier d'eux.

Nul doute le Groupe Investors est-il un géant dans le monde de l'engagement social. La portée de son engagement est immense et les résultats sont à l'avenant. Le secret de la réussite, c'est que le Groupe Investors rend la chose facile aux employés et aux conseillers qui décident de faire du bénévolat. De fait, avec ses multiples partenariats, prix de reconnaissance et programmes de soutien, ce serait plutôt difficile pour ces employés et conseillers de faire autrement.



KEURIG GREEN MOUNTAIN

Producteur de cafés spécialisés et de technologies d'infusion de café
Siège social canadien : Montréal
Plus 1 500 employés au siège social et dans les bureaux régionaux et les centres de distribution
Keurig.ca
corp.keurig.ca

INFUSER UN MONDE MEILLEUR : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, UNE RÉUSSITE À KEURIG CANADA

Derrière chaque tasse de café matinal, il y a un marché international du café où le prix des produits grimpe ou dégringole tour à tour. Tel est le cadre financier qui sous-tend les breuvages sortant de nos cuisines.

RESPONSABLES DE CAFE

La création du programme *Ambassadeurs CAFE* constitue une étape clé dans le cheminement de Keurig pour doter l'entreprise d'un programme de bénévolat appuyé par l'employeur. Les ambassadeurs font officie de courtiers pour brancher les employés sur des occasions de bénévolat valables, y compris celles offertes par les récipiendaires du programme de subventions communautaires de Keurig Canada. En enlignant divers types de soutien, en créant des « partenariats à 360° », l'entreprise espère avoir un plus grand impact à l'échelle locale.

Et derrière ce marché, il y a les producteurs de café qui sèment et récoltent les fèves de café. Répartis autour du monde, ces producteurs sont les visages humains de cette culture du café.

Keurig Canada, autrefois Green Mountain Coffee Roasters, est une entreprise de distribution de café établie à Montréal qui livre et vend du café aux consommateurs canadiens. L'entreprise surveille le pouls de l'industrie internationale du café et garde l'œil sur les gens derrière ce cadre financier – les producteurs – en privilégiant des pratiques de commerce équitable qui assurent une meilleure qualité de vie aux collectivités productrices de café. Non seulement l'entreprise est-elle le

plus grand fournisseur de café certifié équitable, elle finance activement des programmes d'aide à l'intention des producteurs.

Keurig Canada prend aussi un grand intérêt dans les quelque 1 600 personnes qui travaillent pour son compte ici, au Canada.

Keurig Canada est fier d'être considéré comme une entreprise viable sur les plans social et environnemental. En ce sens, Keurig Canada cherche à créer des partenariats avec les collectivités de la chaîne d'approvisionnement, à protéger l'environnement, à venir en aide aux collectivités locales et à promouvoir l'excellence en milieu de travail. L'un ne va pas sans l'autre. Cette approche intégrée à l'égard de la viabilité permet à tous les membres de l'entreprise de travailler ensemble à l'instauration de changements positifs.

Le bénévolat d'entreprise constitue un pilier de la culture institutionnelle de Keurig Canada. La société encourage ses employés à s'engager dans leur milieu en leur accordant du temps et en leur fournissant des occasions de ce faire.

Lancé en 2012, le programme signature de Keurig Canada – *Communauté Action Flexibilité Engagement* (CAFE) – accorde à chaque employé à temps plein 52 heures payées de bénévolat par année. Par conséquent, les employés canadiens sont maintenant engagés dans une large gamme d'activités, de l'assainissement de plages et de rivières à l'organisation et à la distribution de nourriture dans des banques alimentaires.

Les employés ont aussi l'occasion de participer bénévolement à des projets de groupe soutenus par les investissements communautaires et les dons de produits de Keurig Canada. Ces projets tournent autour d'une variété de thèmes comme la gérance des ressources en eau et les systèmes alimentaires sains. Ces événements permettent aux employés d'établir des liens avec des organismes sans but lucratif actifs dans des domaines jugés importants aux yeux de l'entreprise et de collaborer avec des collègues à l'échelle de l'entreprise.

Les programmes de Keurig Canada sont conçus de manière à refléter les intérêts et les talents de son personnel. En même temps, ils cherchent à renforcer les efforts collectifs de l'entreprise pour atteindre ses objectifs de développement durable et pour renforcer ses liens avec les collectivités au sein desquelles elle œuvre. À l'heure actuelle, l'entreprise s'affaire à élargir la portée du programme CAFE pour intégrer un bénévolat plus axé sur les compétences et pour consolider les liens avec les domaines d'investissement communautaire privilégiés par Keurig.

Le programme CAFE a eu beaucoup de succès aux États-Unis et la participation ne cesse de croître au Canada. Selon Delphine Acoca, responsable des relations communautaires chez Keurig, l'un des plus grands défis consiste à propager la bonne nouvelle au sujet des occasions de bénévolat chez Keurig Canada et à établir les bonnes structures d'incitatifs. « Une fois que les incitatifs sont en place, les employés participent ».

Pour promouvoir ces objectifs, un nouveau programme d'ambassadeurs – appelé les *ambassadeurs CAFE* – a été mis sur pied l'an dernier. Dans chaque emplacement de Keurig, des ambassadeurs sont nommés par des gestionnaires locaux avec la mission d'établir des relations communautaires et d'organiser et de faire connaître des activités de bénévolat. Ces ambassadeurs ont pour tâche de trouver des organismes et des occasions de bénévolat qui concordent avec les intérêts de leur groupe particulier, puis de créer des liens avec les organismes choisis au fil du temps en misant sur le bénévolat des employés et sur l'investissement communautaire.

La création du programme *Ambassadeurs CAFE* constitue une étape clé dans le cheminement de Keurig pour doter l'entreprise d'un programme de bénévolat appuyé par l'employeur. Grâce à ce programme, l'entreprise s'active à récolter l'appui nécessaire pour soutenir un dynamique programme de bénévolat communautaire. En enlignant divers types de soutien, en créant des « partenariats à 360° », l'entreprise espère avoir un plus grand impact à l'échelle locale.

Même s'il est encore tôt, les réactions ont été très positives jusqu'ici. Le travail des ambassadeurs est hautement apprécié et le processus d'examen du rendement de Keurig permet de reconnaître et le récompenser officiellement leurs efforts.

L'une des grandes valeurs de l'entreprise vise à « infuser un monde meilleur en utilisant la force des affaires pour bâtir un monde meilleur ». Une composante essentielle de cette vision consiste à aider les employés et les collectivités à s'épanouir dans un monde en pleine évolution. Keurig croit que les employés qui sont engagés au travail sont plus heureux dans leurs tâches, réussissent mieux dans leur carrière et contribuent davantage à l'entreprise et à leur collectivité. (*Rapport sur le développement durable 2014* de Keurig Green Mountain)

Au fil des ans, Keurig Canada a évolué comme entreprise. Par contre, ses activités de bénévolat appuyé par l'employeur demeurent une partie intégrante de sa culture, tout comme le café au début d'une nouvelle journée.



Meridian™

Entreprise de services financiers

Siège social : Toronto

Plus de 250 000 membres, y compris plus de 21 000 membres d'entreprises. Près de 1 500 employés dans plus de 76 succursales et 7 centres commerciaux

Meridiancu.ca

LE CHOIX DES EMPLOYÉS : LA PIERRE ANGULAIRE DES PROGRAMMES DE BÉNÉVOLAT DE MERIDIAN

Meridian s'est donné pour but d'aider ses membres à s'épanouir dans leur vie personnelle et financière. La plus grande caisse populaire en Ontario, Meridian offre une gamme complète de services financiers à ses membres et réinvestit les profits à leur intention et à celle des collectivités qu'elle dessert.

PORTAIL D'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

L'appui, la surveillance et la mesure de l'engagement des employés constituent un véritable défi au niveau des programmes de bénévolat appuyé par l'employeur. Une nouvelle génération d'outils et de plateformes permet dorénavant de mieux soutenir ces programmes, y compris l'engagement des employés, la communication, l'affichage des occasions de bénévolat, l'inscription par les employés de leurs heures de bénévolat et la production de rapports pour la direction. La collaboration avec des entreprises comme LBG permet de capter de meilleures métriques et d'analyser le progrès accompli par rapport à celui des autres entreprises.

L'engagement communautaire de Meridian est impressionnant. L'entreprise a investi des millions de dollars dans les collectivités ontariennes au cours

de la dernière décennie sous forme de partenariats à long terme, de subventions, de commandites et de bourses d'études. Son dévouement envers la responsabilité sociale – *l'engagement de Meridian envers les collectivités* – comprend une décision de l'entreprise d'investir un minimum de 4 % de ses gains avant impôt dans des programmes, des partenariats et des initiatives commerciales au profit des collectivités ontariennes.

Grâce au programme *Bon voisin* de Meridian, un pourcentage élevé est réinvesti dans des partenariats communautaires locaux gérés par les succursales. Chaque année, les équipes de Meridian concluent plus de 300 partenariats de la sorte, ce qui constitue des occasions uniques d'engagement communautaire local pendant les heures de travail.

En réponse aux demandes des employés liées à l'engagement personnel, Meridian s'affaire aussi à mettre sur pied des programmes de bénévolat appuyé par l'employeur. Les employés d'aujourd'hui cherchent des façons de redonner, tant à la maison que dans leurs milieux de travail.

« Nos employés sont la force dynamique qui propulse nos efforts d'engagement communautaire », affirme Sarah Rea, directrice principale, Responsabilité sociale d'entreprise. « En retour, nous avons un engagement envers eux. Nous nous assurons que tous nos employés ont une vie saine, sécuritaire et équilibrée et nous les encourageons à mettre leur temps, leurs talents et leurs ressources au service des collectivités. »

En 2014, Meridian lançait deux projets pilotes de huit mois intitulés *Mon engagement envers les collectivités* visant à encourager les dons personnels des employés, les activités de financement et le bénévolat. Le programme de jumelage de dons de Meridian jumelle les dons des employés et leurs efforts de financement jusqu'à un maximum de 1 000 \$ par année remis à tout organisme charitable et jusqu'à 1 000 \$ remis à Centraide. Le programme de subvention des bénévoles est un programme « d'argent pour les gens d'action » dans le cadre duquel les employés et leurs familles qui donnent 20 ou 40 heures de leur temps au service d'un organisme communautaire sont admissibles à une subvention de 250 \$ ou 500 \$.

La réaction au projet pilote a excédé les données de référence de l'industrie. Selon Sarah Rea, plus de 18 % des employés ont participé au cours de la première année et sont venus en aide à plus de 110 organismes charitables. Meridian a été en mesure de verser plus de 80 000 \$ pour soutenir les causes qui tiennent à cœur à ses employés. Compte tenu de ce retentissant succès, ces programmes ont été optimisés et rendus permanents en 2015.

En 2015, un nouveau portail sur l'engagement des employés a été inauguré pour soutenir *Mon engagement envers les collectivités*, ce qui a entraîné une nette augmentation de la participation de l'ensemble des employés atteignant plus de 24 %. Le portail, sous licence de Benevity Inc., est une plateforme interactive qui facilite tous les aspects de l'engagement communautaire des employés. Chaque employé a son propre profil, ce qui lui permet de noter et de gérer ses activités bénévoles, y compris les dons faits, les demandes de dons, les jumelages de financement, l'inscription des heures de bénévolat accomplies aux fins des fonds de jumelage et les occasions de perfectionnement liées au bénévolat et au mentorat offertes par l'entremise de CanaDon et d'autres sources locales. Le portail rend le programme de jumelage de Meridian plus polyvalent que jamais auparavant. Les employés reçoivent 12,50 \$ pour chaque heure de bénévolat jusqu'à un maximum de 500 \$. « Les employés sont toujours à court de temps, tant au travail qu'à la maison. Nous voulions nous assurer que nos programmes de bénévolat étaient assez souples pour répondre aux besoins des employés, mais aussi qu'ils soient assez accessibles pour leur permettre de se concentrer sur leur travail et leur vie familiale tout en redonnant à la collectivité de la façon qui leur convient de mieux », explique Sarah Rea.

Le nouveau portail de Meridian automatise toutes les transactions qui étaient autrefois traitées à la main. Il permet de regrouper tous les dons, offre diverses options de paiement aux employés et émet automatiquement des reçus pour fins d'impôt. De plus, le portail intègre des métriques normatives comme les taux de participation et il donne un aperçu en temps réel des dons des employés et des tendances du bénévolat.

Meridian élargit maintenant son engagement pour inclure le bénévolat axé sur les compétences grâce à son travail au niveau de la littératie financière et des entreprises coopératives. La banque coopérative a conclu de solides partenariats pluriannuels avec plusieurs organismes locaux et provinciaux dans le but de mettre au point de nouveaux outils, de nouvelles ressources et des initiatives communautaires axées sur la littératie financière et d'encourager un leadership coopératif chez les jeunes et les entreprises. Ses employés sont activement engagés dans ces initiatives en fournissant de l'aide gratuitement et en offrant de la formation pendant les heures de travail. Voici quelques exemples de projets :

- Meridian et les organisations membres du Réseau ontarien des entrepreneurs ont collaboré à la création de *bizsmarts.ca*, une

ressource en ligne gratuite qui vise à faciliter le démarrage, le fonctionnement et la croissance des entreprises en Ontario.

- Meridian a conclu un partenariat avec Futurpreneur Canada, un organisme national sans but lucratif qui vient en aide aux entrepreneurs de 18 à 39 ans en leur offrant du mentorat et des ressources et jusqu'à 45 000 \$ en prêts (provenant de Futurpreneur et de la Banque de développement du Canada).
- Meridian, toujours en collaboration avec Futurpreneur Canada, organise une série d'événements dans divers cafés-restaurants à travers l'Ontario appelés *Propriétaires recherchés*. Co-animés par des conseillers à la petite entreprise de Meridian, des gestionnaires de succursale et des conseillers de Futurpreneur, ces événements visent à ouvrir des portes aux personnes qui désirent se lancer en affaires et qui ont une vision, mais ne savent pas au juste par où commencer.
- De concert avec le centre de littératie financière de Prospérité Canada, les dirigeants régionaux et les gérants de succursale de Meridian ont récemment commencé à offrir de la formation sur la littératie financière aux animateurs communautaires, de manière à aider les employés de services sociaux d'organismes charitables, sans but lucratif et gouvernementaux à obtenir les outils nécessaires pour inclure la responsabilisation financière dans leur travail courant.
- À titre de partenaire de l'Association des coopératives de l'Ontario et d'une des plus grosses entreprises coopératives de la province, Meridian appuie le perfectionnement de compétences en leadership dans le domaine des coopératives chez les jeunes et les entreprises. Les équipes de Meridian établies à Guelph, Cambridge et Orangeville consacrent des heures de travail à enseigner le programme de leadership coopératif All4Each dans des écoles secondaires locales.

Les employés d'aujourd'hui cherchent des façons de faire une différence. La nouvelle stratégie d'engagement des employés de Meridian cherche avant tout à ouvrir des portes et à offrir le bon amalgame d'incitatifs, de programmes et de ressources pour permettre aux employés de donner suite à leurs passions.

L'adoption d'une nouvelle stratégie de bénévolat appuyé par l'employeur et de programmes d'engagement des employés a exigé beaucoup de temps, d'efforts et de rétroactions de la part de tous les membres de l'entreprise. Sarah et son équipe ont exploré la question de la responsabilité sociale des entreprises sous tous ses angles. Elle et ses collègues de Meridian effectuent présentement une solide analyse de rentabilité axée sur le bénévolat appuyé par l'entreprise et sur sa mission.

Grâce au lancement de *Mon engagement envers les collectivités*, et la conclusion de partenariats solides en matière de littératie financière personnelle et entrepreneuriale, les employés sont sur la même longueur d'onde. L'avenir s'annonce prometteur.



pwc

Réseau multinational d'entreprises offrant des services professionnels

Siège social canadien : Toronto

Plus de 6 000 employés et partenaires dans 25 emplacements

www.pwc.com/ca/cr

FAITS SAILLANTS DE L'ACTION BÉNÉVOLE

- Accent sur le renforcement des capacités
- Approche intégrée

PWC CANADA : UN CHEF DE FILE DANS LE DOMAINE DE L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE

PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) collabore tous les jours avec des organismes communautaires. L'entreprise comprend bien le défi qu'il y a à offrir des services de grande qualité aux clients tout en faisant une différence dans le milieu. Trop souvent, les organismes investissent tous leurs efforts dans leurs programmes et services, mais n'ont pas le temps, l'énergie et les ressources nécessaires pour maximiser leur impact et garantir leur viabilité organisationnelle.

Et c'est là que PwC Canada brille de tous ses feux. L'entreprise canadienne met l'accent sur l'enjeu critique du renforcement des capacités à chaque niveau des organismes charitables et sans but lucratif et les aide à réaliser leur plein potentiel en misant sur des programmes de bénévolat appuyé par l'employeur.

APPROCHE INTÉGRÉE

Les initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur (BAE) et d'investissement communautaire font intégralement partie des objectifs d'entreprise de PwC. Les programmes de BAE ont été conçus pour enrichir les connaissances et les capacités des gens et des organismes, tout en offrant aux employés et à l'entreprise un mécanisme de perfectionnement. Le modèle de PwC garantit un taux de participation élevé et un bon rendement sur l'intégrité et l'investissement.

À titre d'entreprise de services professionnels de premier ordre, PwC Canada s'est donné une mission de catalyseur du changement en mettant ses compétences et sa voix à profit et en optimisant ses relations pour arriver à faire une différence, à promouvoir le changement et à avoir un impact durable sur la société.

Qu'il s'agisse de montrer aux gens comment devenir des bénévoles plus efficaces ou d'aider financièrement les organismes charitables canadiens à renforcer leur leadership, l'objectif global de l'entreprise consiste à inspirer confiance à la société et à régler d'importants problèmes.

PwC Canada offre une série exhaustive de programmes sous l'égide de sa Fondation. Ses cours et repas-causeries abordent une gamme de sujets, y compris les rudiments du travail des conseils d'administration, les façons d'aider les employés à s'engager dans leur milieu et l'amélioration des capacités des bénévoles.

Le plus gros programme de l'entreprise est axé sur le bénévolat d'équipe et accorde un jour de congé rémunéré par année aux employés pour leur permettre de faire du bénévolat auprès d'un organisme charitable local. La Fondation PwC Canada cerne jusqu'à 350 occasions de bénévolat et encourage les employés à s'inscrire à titre individuel ou en équipe pour participer à des projets choisis.

PwC Canada a volontairement délaissé les activités concrètes à court terme et choisi d'orienter ses efforts en vue de maximiser les compétences de sa talentueuse main-d'œuvre au profit de partenaires sans but lucratif. La Fondation PwC Canada cherche activement à élargir le nombre d'occasions de bénévolat axées sur les compétences comme le mentorat, l'aide professionnelle et la formation axée sur l'alphabétisation.

Les premiers résultats se sont avérés prometteurs. Le bénévolat axé sur les compétences a constitué jusqu'à 45 % de tous les projets de bénévolat de PwC Canada en 2014, ce qui représente une hausse de 55 % par rapport à 2013. À titre d'exemple, plusieurs employés canadiens ont été jumelés avec les conseils d'administration d'organismes sans but lucratif. D'autres organisent des ateliers axés sur l'impact collectif et l'évaluation.

En tout, 2 211 employés de PwC ont participé à 315 initiatives de bénévolat appuyé par l'employeur en 2014. Leur contribution représente un don de 16 583 heures de bénévolat au profit de la collectivité. Ces chiffres révèlent un taux de participation des employés de près de 40 %, ce qui est exceptionnel à tous les égards.

L'action bénévole et les travaux de la Fondation ont une grande importance aux yeux des employés de PwC – un groupe jeune et dynamique. De fait, la génération du millénaire constitue près de 80 % de l'effectif de l'entreprise.

Le bénévolat joue aussi un rôle de premier plan dans la stratégie de développement des talents de l'entreprise. Il donne l'occasion aux jeunes travailleurs de jouer un rôle de leadership, de faire valoir une gamme de compétences pas nécessairement associées à leurs fonctions professionnelles. Tout ceci est dûment noté dans le cadre du processus d'évaluation de rendement.

Il importe à PwC Canada de favoriser l'engagement social de tous les employés, même lorsqu'ils quittent l'entreprise pour aller travailler ailleurs. Le but consiste à offrir aux employés des occasions de bénévolat dès le début de leur carrière pour les immerger dans le secteur tout en les encourageant à devenir des philanthropes engagés au fil du temps.

PwC Canada travaille fort pour être un employeur de choix. Une dimension clé de ses efforts globaux en matière de responsabilité sociale consiste à trouver de nouvelles façons de mesurer les effets environnementaux, sociaux et économiques et de gérer les risques. L'action bénévole constitue une composante clé de ce travail et met en lumière les talents de l'entreprise dans les domaines de la collaboration et de l'innovation. Il donne aussi le bon exemple et fait la promotion de pratiques d'affaires responsables, misant sur un partage plus efficace du temps, des connaissances et des ressources. En dernier lieu, le bénévolat est une source d'inspiration qui harnache le dévouement et les capacités de tous les membres de l'entreprise.

Les solutions aux plus gros défis qui confrontent la société exigent une collaboration et un apprentissage réfléchi et efficaces dans tous les secteurs. Ce type de collaboration et d'apprentissage est évident dans tous les efforts d'engagement communautaire de PwC Canada. C'est aussi ce qui rend exemplaires ses programmes de bénévolat appuyé par l'employeur.



Établissement de services financiers

Siège social : Toronto

Plus de 80 000 employés au Canada, aux États-Unis et dans 37 autres pays

<http://www.rbc.com/collectivites-durabilite/community/index.html>

PLEINS FEUX SUR LES TALENTS : RBC REHAUSSE L'EXPÉRIENCE ET LE RENDEMENT DES EMPLOYÉS EN MISANT SUR LE BAE

Depuis 1864, *RBC* est fier d'avoir toujours eu à cœur de redonner aux collectivités au sein desquelles l'entreprise évolue. Même si les dons et les commandites ont toujours constitué une composante majeure de cet engagement, ce sont les efforts bénévoles de ses employés qui, de plus

en plus, permettent à RBC de se distinguer des autres en raison de son engagement social.

Même si RBC offre depuis plus de 20 ans des programmes de bénévolat appuyé par l'entreprise, l'établissement tente aujourd'hui d'affermir et de consolider ses dynamiques programmes de récompenses pour les employés bénévoles autour du monde. Son but consiste à créer une culture d'engagement communautaire mondiale au sein de l'entreprise « en favorisant et en récompensant le bénévolat ».

Deux grands programmes à l'intention des employés et des retraités ont été mis sur pied pour encourager les efforts bénévoles individuels et d'équipe.

LIEN AVEC LES RESSOURCES HUMAINES

L'équipe de la responsabilité sociale de RBC déploie des efforts en vue d'enrichir ses programmes de BAE dans sa stratégie des ressources humaines. Ce geste fait écho à diverses études démontrant en quoi le bénévolat favorise le perfectionnement des compétences et l'esprit d'équipe et renforce l'impact de l'entreprise et des employés sur la collectivité.

La récompense aux bénévoles de RBC est décernée à un employé ou à un retraité qui, au cours d'une année, donne au moins 8 heures de son temps à un organisme charitable enregistré. La personne peut faire du bénévolat auprès de jusqu'à 5 organismes charitables et recevoir une « récompense » pour chaque organisme charitable, en blocs de 8 heures, jusqu'à concurrence de 500 \$ ou d'un maximum de 40 heures par année. En 2015, la récompense aux bénévoles a permis à RBC de donner plus de 1,3 million de dollars à des organismes communautaires à travers le monde.

La récompense de la journée de l'entraide de RBC vise à souligner les efforts d'équipes d'employés de RBC. Cette récompense met l'accent sur des équipes qui font du bénévolat pour répondre à un besoin communautaire unique. À titre d'exemple, en 2013, 300 employés de RBC ont consacré plus de 5 600 heures pour venir en aide aux victimes des inondations dans le sud de l'Alberta. Les équipes peuvent aussi faire une demande pour obtenir une subvention de 1 000 \$ pour leur œuvre caritative préférée. À l'échelle mondiale, un nombre record de 11 000 employés ont participé à plus de 2 100 projets en 2015, contribuant collectivement 64 947 heures de bénévolat.

Ces récompenses visent deux objectifs. Les organismes charitables profitent de l'aide financière et les bénévoles sont reconnus, valorisés et récompensés pour leurs efforts.

« Le programme de récompense pour les bénévoles est gagnant-gagnant », affirme Tanya Bell, gestionnaire principale, Programmes d'engagement civique, RBC. Depuis 1999, RBC a accordé plus de 31 000 subventions et donné près de 16 millions de dollars en hommage aux efforts bénévoles de ses employés. Fait notoire, ces chiffres ainsi que le nombre d'heures de bénévolat investies ne cessent d'augmenter.

RBC déploie également des efforts pour créer des occasions de bénévolat à l'intention de ses employés aux fins de leurs causes vedettes. *Le Projet eau bleue RBC* constitue un bon exemple. Lancé en 2007, le projet finance des organismes charitables qui cherchent à protéger la ressource naturelle la plus précieuse au monde : l'eau potable. Compte tenu du grand intérêt des employés, RBC a mis sur pied un autre programme de bénévolat, *le projet d'Assainissement eau bleue RBC* dans le but de mobiliser l'énergie et la passion des employés à l'égard de l'environnement. Chaque juin, des employés de RBC créent des espaces verts locaux et nettoient des parcs, des rues et des rives. Le but consiste à sensibiliser les gens à l'urgence de protéger l'accès à l'eau potable et aux eaux dans lesquelles on peut nager et pêcher, maintenant et au fil des générations à venir. En 2015, RBC a atteint un taux record de participation puisque 24 722 employés se sont adonnés à 850 activités d'assainissement dans 26 pays.

Les employés de RBC sont souvent capables d'optimiser leurs compétences en tant que professionnels des services financiers en les jumelant à une fonction bénévole. À titre d'exemple, dans le cadre du *projet sur les nouveaux artistes de RBC*, des employés de RBC ont offert des séances de planification financière à des artistes en début de carrière. Les banquiers de

RBC ont partagé leur expertise dans une gamme de domaines, du maintien d'un solde positif à la gestion d'une petite entreprise. RBC s'affaire aussi à mettre au point un programme de bénévolat axé sur les compétences qui tirera profit des talents variés de ses employés pour venir en aide aux organismes charitables.

Même si les programmes d'investissement communautaire de RBC ont eu beaucoup de succès, l'entreprise ne s'arrête pas là. Elle engage aussi des mesures progressives pour enchâsser les valeurs de la responsabilité sociale dans sa façon de mener les affaires et reste branchée sur ses employés. L'équipe de la responsabilité sociale de RBC relève du dirigeant principal des ressources humaines, ce qui crée une base solide et pleinement axée sur les gens à l'appui de ses programmes.

Tanya Bell croit que RBC explore un nouveau territoire et crée une nouvelle proposition de valeur sur l'emploi en intégrant officiellement le bénévolat appuyé par l'employeur à tous les aspects de l'expérience des employés, du recrutement à la retraite. « Nous ne sommes pas juste un ajout tout étincelant », affirme-t-elle. « La responsabilité sociale fait partie de la fibre même de l'entreprise et nos employés comprennent réellement l'importance de leur rôle dans la réalisation de notre désir qui consiste à aider les collectivités à prospérer. »

La responsabilité sociale fait intégralement partie de la conduite des affaires de RBC. Tandis que l'entreprise reconnaît le travail accompli par ses employés bénévoles, son propre engagement à améliorer les collectivités en mettant l'accent sur des pratiques d'affaires, des marchés, des lieux de travail et des environnements progressifs a été souligné. En fait, chaque année depuis 2009, RBC figure parmi des 50 entreprises canadiennes les plus engagées socialement, telles que désignées par la revue *Macleans*.

RBC est un chef de file dans le domaine de l'engagement social en raison de la grande valeur que l'entreprise accorde aux efforts bénévoles de ses quelque 80 000 employés à travers le monde. RBC sait que le bénévolat constitue un geste civique fondamental. Les investissements communautaires de RBC, y compris son incroyable appui au bénévolat des employés, ont donné lieu à un investissement de plus de 100 millions de dollars à l'échelle planétaire en 2015.

Malgré tout, c'est d'abord les réalisations des bénévoles qui ressortent. « Je suis très fière du fait que les employés de RBC continuent de déblayer la piste et de montrer aux autres comment faire pour contribuer à nos collectivités », conclut Tanya Bell. Elle a tout à fait raison.



**More saving.
More doing.**

Détaillant en rénovation domiciliaire et construction
Siège social canadien : Toronto
28 500 employés et 182 magasins au Canada
www.homedepot.ca

ÉQUIPE DEPOT À TRAVERS LE CANADA

À travers l'Amérique du Nord, la marque de commerce **Home Depot** est synonyme de rénovation domiciliaire. Au Canada, l'entreprise compte 182 magasins dans 10 provinces et embauche plus de 28 000 personnes. Les employés de l'entreprise constituent « son plus grand avantage concurrentiel » et l'armature stratégique de ses activités.

QU'EST-CE QUE L'ÉQUIPE DEPOT ?

L'Équipe Depot est un programme de bénévolat géré par les employés qui encourage les employés de Home Depot à mettre sur pied des projets qui répondent à des besoins communautaires et à participer à des projets de bénévolat concrets et proactifs.

L'esprit entrepreneurial « au sang orangé » qui motive et assure un service à la clientèle de qualité supérieure dans chaque magasin n'a d'égal que l'esprit philanthropique profondément ancré de l'entreprise.

Au fil des ans, la valeur fondamentale du don à la collectivité en est venue à constituer une caractéristique notoire de Home Depot Canada à un tel point que l'entreprise établissait en 2008 la Fondation Home Depot Canada, qui se voulait une extension de ses efforts philanthropiques et bénévoles.

Le programme signature de bénévolat des employés de Home Depot, *Équipe Depot*, a vu le jour en 1996, l'année où Home Depot a ouvert ses portes au Canada. Le programme mise sur le bénévolat, le don de produits et les contributions financières pour venir en aide aux collectivités où vivent et travaillent ses employés.

À toutes les étapes de leurs projets, les employés de Home Depot profitent de l'aide de l'équipe des affaires communautaires située au centre d'aide de l'entreprise de Toronto, en Ontario.

Les projets de l'Équipe Depot se déroulent sous l'égide de capitaines qui prennent contact avec des chefs de file communautaires, qui mobilisent des bénévoles et qui gèrent la logistique. Les capitaines sont désignés par les gérants des magasins et sont reconnus pour leur leadership et pour leur aptitude éprouvée à cultiver des liens avec les clients et la collectivité.

Même si les magasins eux-mêmes entreprennent divers projets de bénévolat au cours de l'année, Home Depot Canada organise et chapeaute aussi chaque mois de septembre la campagne d'action bénévole *Célébration de l'entraide*. Cette campagne met l'accent sur les préoccupations premières de l'entreprise, notamment les jeunes itinérants et le renforcement des collectivités au profit des personnes dans le besoin. Tout au long du mois, les employés sont encouragés à participer et à contribuer à des projets concrets qui profitent aux organismes de logement locaux desservant les jeunes.

Chaque année, le programme de l'Équipe Depot contribue plus de 60 000 heures de bénévolat à des projets partout au Canada, de Campbell River, Colombie-Britannique, à St. John's, Terre-Neuve.

Jabin Saggu est le gérant du magasin Home Depot du centre-ville de Vancouver. Ses activités bénévoles avec Home Depot lui ont beaucoup apporté et ont grandement bénéficié à sa collectivité. À l'emploi de l'entreprise depuis 15 ans, il a fait ses premières armes en tant qu'employé à temps partiel suivant un stage en plomberie. Pendant une grande partie de sa carrière chez Home Depot, il a agi à titre de capitaine de l'Équipe Depot.

« En tant que capitaines, nous devons arriver à comprendre les besoins de la collectivité et travailler avec les gens du milieu pour y répondre », explique Jabin Saggu. « À partir de là, nous devons déterminer la grosseur et la portée de chaque projet, recruter des employés de notre magasin et travailler ensemble à la réussite du projet. »

Les projets de l'Équipe Depot peuvent être entrepris par un seul magasin ou par plusieurs à l'échelle d'un district. Dans tous les cas, ces projets sont encadrés par une équipe de dévoués employés. Jabin Saggu a participé à un projet de grande envergure engageant la participation de plusieurs magasins. Cinquante employés se sont rendus à Covenant House, un refuge pour les jeunes itinérants ou déplacés de Vancouver, afin de donner au bâtiment une couche de peinture fraîche de bas en haut.

Tandis qu'il était sur les lieux, Jabin Saggu a fait la constatation suivante : « J'ai été frappé par ceux qui sont venus aider. Nous avons des bénévoles de tous les niveaux : un vice-président, des gestionnaires de district, des directeurs régionaux et des gérants de magasin. »

Les capitaines d'Équipe Depot réussissent à combiner les multiples connaissances et habiletés des employés de Home Depot. Leur gamme de compétences en rénovation domiciliaire, comme la peinture, l'aménagement paysager, l'installation de planchers et de cloisons sèches et la décoration, sont ensuite mises à profit pour améliorer le bien-être de la collectivité.

Peu importe le rôle joué par un employé, chacun fait partie de la grande culture d'entreprise de Home Depot. « Ce qui ressort le plus, c'est que cette culture est vraiment enracinée en nous », explique Jabin Saggu.

Équipe Depot crée un impact durable au sein de l'entreprise même qui l'a créée. Le programme fait aussi office de stratégie de relations publiques et de stratégie de recrutement et de maintien en poste. Il aide aussi les magasins à établir et maintenir de bonnes relations avec les intervenants du milieu. Le programme de l'Équipe Depot encourage les employés à faire une différence en misant sur leurs compétences et leur expertise, fournit un leadership, crée des occasions de perfectionnement et favorise la cohésion parmi les employés.

« Je suis fier de donner le bon exemple à mes pairs et de les inspirer à continuer de participer au programme », conclut Jabin Saggu. « Notre engagement collectif à redonner à la société rejaillit sur l'ensemble de l'entreprise. »



QUELLE PLACE OCCUPENT LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES?

L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR DANS LES GRANDES ENTREPRISES A ATTIRÉ BEAUCOUP D'ATTENTION. PAR CONTRE, LE RÔLE DU BAE AU SEIN D'ENTREPRISES PLUS PETITES EST MOINS CLAIR. COMPTE TENU DU GRAND NOMBRE DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)¹⁴ AU CANADA ET DE LEUR IMPORTANCE ÉCONOMIQUE, IL S'AGIT D'UNE GRAVE LACUNE AU NIVEAU DES CONNAISSANCES.

Qu'est-ce qui se trame donc au sein des petites et moyennes entreprises sur le plan du bénévolat appuyé par l'employeur? Comment les PME abordent-elles les activités de BAE et, plus généralement, comment perçoivent-elles l'engagement communautaire? Quels sont les moteurs et les bienfaits qui les motivent? Quels obstacles et défis particuliers confrontent ce secteur?

La section suivante présente les résultats d'une récente étude menée par Bénévoles Canada qui portait sur ces questions¹⁵. Cette étude, qui comprenait un examen de la littérature, des entrevues avec des informateurs clés et l'organisation de deux groupes de consultation avec des employeurs et des organismes communautaires, a permis de documenter certaines des expériences uniques de ce secteur et de cerner une série de stratégies visant à encourager et élargir le bénévolat appuyé par l'employeur au sein des petites et moyennes entreprises canadiennes.

TENDANCES, BIENFAITS ET DÉFIS

Au Canada, les grandes entreprises ont déblayé la piste en mettant sur pied des activités d'engagement communautaire de grande envergure et portée. Les petites et moyennes entreprises jouent aussi un rôle important en appuyant généreusement l'engagement bénévole de leurs employés.

LES EFFORTS D'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE DES PME SONT MOINS CONNUS

- Une grande partie de la littérature sur le BAE et le domaine plus général de la RSE ne tient pas systématiquement compte des expériences des PME. De fait, certaines PME ne considèrent pas l'engagement communautaire comme une activité distincte, mais plutôt comme une partie intégrante de leurs activités et de leur gestion quotidiennes.
- Le langage peut constituer un obstacle de taille quand on cherche à savoir ce qui passe réellement avec les PME à l'échelle communautaire et quand on tente de communiquer avec les PME pour soutenir et renforcer leurs activités communautaires.

LES PME SONT BIEN BRANCHÉES SUR LEURS COLLECTIVITÉS LOCALES – UN NET AVANTAGE AU NIVEAU DU BAE

- Les propriétaires de PME sont bien placés pour s'engager dans leur milieu puisqu'ils peuvent miser sur de solides relations communautaires et capitaliser sur leur grande connaissance de la collectivité locale – tant ses défis que ses possibilités.
- La recherche révèle que les propriétaires de PME tendent à être très motivés par leurs croyances personnelles et ceux qui sont attirés par le bénévolat tendent à devenir des champions actifs. Puisque la plupart des PME entreprises canadiennes sont très petites, le propriétaire est souvent la seule personne à influencer les décisions de l'entreprise, qu'elles soient positives ou négatives.

LES MOTEURS SOUS-JACENTS SONT LES MÊMES POUR LES PME ET LES GRANDES ENTREPRISES

- Les PME sont aussi intéressés par les éventuels avantages financiers associés au bénévolat, à savoir de meilleures relations avec les intervenants, l'amélioration du recrutement et du maintien en poste des employés et une plus grande loyauté de la clientèle.
- La « dure réalité » de la situation financière d'une entreprise peut avoir un grand impact sur ses pratiques d'engagement communautaire, comme le BAE.
- Bon nombre des facteurs sous-jacents qui déterminent le degré de la RSE et les politiques de BAE (et les éventuels bienfaits) ne diffèrent pas nécessairement selon qu'il s'agisse d'une PME ou d'une grande entreprise. La différence tient surtout au degré de concentration, à la portée et au langage.

LES ACTIVITÉS DE BAE TENDENT À ÊTRE MOINS STRUCTURÉES ET PLUS INFORMELLES

- Alors que les grandes entreprises tendent à favoriser des approches plus formelles à l'égard du BAE, les PME tendent à réagir de façon plus spontanée ou sporadique à un événement ou à des circonstances spécifiques, ou encore aux préoccupations particulières du propriétaire ou gérant. Peu adoptent, ou sentent le besoin d'adopter, des politiques ou des codes formels*
- Cette situation reflète en partie, un manque de ressources qui empêche le secteur de mettre sur pied des programmes d'engagement communautaire structurés et sa nature diversifiée. À titre d'exemple, le principal domaine d'activités des PME est celui de la vente en gros et de la vente au détail. Beaucoup des employés de ces PME ont des heures de travail irrégulières ou occupent un emploi temporaire. Quels types de stratégies de BAE fonctionneraient le mieux dans ce contexte? Qu'en est-il des travailleurs autonomes?

LES PME PRÉFÈRENT DES APPROCHES DE BAE « MENÉES PAR LES EMPLOYÉS » PLUTÔT QUE DES APPROCHES « MENÉES PAR L'ENTREPRISE »

- Les résultats de l'enquête ont révélé que les grandes entreprises et les PME tendent toutes deux à favoriser les approches « menées par les employés » aux approches « menées par l'entreprise ». Les employeurs ont plus tendance à offrir un soutien à leurs employés pour leur permettre de faire du bénévolat dans leurs temps libres qu'à mettre sur pied des programmes gérés par l'entreprise qui ciblent des causes ou des domaines spécifiques. Ceci concorde avec les conclusions de l'*Enquête sociale générale* - dons, bénévolat et participation de 2013 de Statistique Canada.

* Federation of Small Business (2008), *Social and Environmental Responsibility and the Small Business Owner*. <http://www.fsb.org.uk/policy/assets/CSR%20Dec%202008.pdf>

- Il existe diverses formes d'approches menées par les employés, comme le rajustement des horaires de travail, les congés sans solde et l'accès aux installations et à l'équipement de l'entreprise. Une autre stratégie populaire est celle des « Dollars pour les gens d'action » qui permet aux entreprises de jumeler les heures de bénévolat des employés et un don monétaire à l'organisme charitable pour lequel l'employé fait du bénévolat (p. ex., 10 \$ par heure de bénévolat).
- Les programmes de BAE des PME interrogées aux fins de cette étude étaient bien organisés et axés sur les intérêts et les choix des employés. Les principaux répondants ont indiqué que ce type de programme s'accordait mieux avec leur expérience et leurs capacités. Par conséquent, il semblerait que la grosseur constitue un facteur dans la décision d'opter ou non pour des stratégies formelles menées par l'entreprise.

EN GÉNÉRAL, ON NOTE UN MANQUE DE TEMPS ET DE RESSOURCES À CONSACRER AU BÉNÉVOLAT

- Puisque les PME disposent de moins d'employés pour mener à bien leurs activités commerciales, elles ont moins de temps et de ressources à consacrer à l'engagement communautaire. Les PME qui ont participé à cette étude ont toutes souligné la difficulté d'investir des ressources humaines et financières dans des activités communautaires.
- La littérature fait état d'obstacles additionnels auxquels sont confrontées les PME, y compris le manque de sensibilisation quant aux avantages de l'engagement communautaire, ses éventuels bienfaits pour les PME et les opportunités particulières offertes par les organismes communautaires.

MANQUE D'INFRASTRUCTURES, DE RENSEIGNEMENTS PERTINENTS ET D'OUTILS CONVENABLES POUR RÉPONDRE AUX CARACTÉRISTIQUES UNIQUES DE PME

- La plupart des lignes directrices et des outils actuels ont été conçus à l'intention des grandes entreprises et ne sont pas très utiles aux PME. Les PME ne sont pas bien renseignées au sujet du BAE et des activités de RSE ainsi que de leur éventuel impact au niveau des employeurs et des organismes communautaires.
- De la même façon, on constate une pénurie d'information pratique pour répondre sur mesure aux besoins des PME et pour les aider à élaborer des stratégies, à trouver des partenaires communautaires et à obtenir les services et le soutien nécessaires pour lancer ou améliorer leurs initiatives de BAE.

QUELLES DIFFÉRENCES Y A-T-IL ENTRE LES APPROCHES ADOPTÉES PAR LES GRANDES ENTREPRISES ET PAR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES?

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Philanthropie, altruisme

Grande discrétion

Relations étroites avec les intervenants, importance de la collectivité locale

Orientation éthique fondée sur les valeurs du propriétaire

Capacité d'évaluation occasionnelle, limitée et moins structurée

GRANDES ENTREPRISES

Perspective économique, orientation stratégique

Accent holistique

Relations plus formelles et distantes avec les intervenants

Orientation instrumentale, objectifs économiques

Politiques et programmes systématiques et formels, engagement envers l'évaluation

REGARD SUR L'AVENIR : LES DIX PROCHAINES ANNÉES

LE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR A FRANCHI UNE NOUVELLE FRONTIÈRE OÙ LE SERVICE À LA COLLECTIVITÉ EST DE PLUS EN PLUS PERÇU COMME ÉTANT FONDAMENTAL À LA RÉUSSITE À LONG TERME DES **ENTREPRISES – PETITES ET GRANDES**. LA PHILANTHROPIE D'ENTREPRISE ENGLOBE DE PLUS EN PLUS D'APPROCHES FONDÉES SUR DES VALEURS PARTAGÉES QUI RASSEMBLENT LES EMPLOYEURS, LES EMPLOYÉS ET LES PARTENAIRES COMMUNAUTAIRES AUTOUR D'ENJEUX DE PROSPÉRITÉ ET BIEN-ÊTRE COMMUNAUTAIRES.

LES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS DE BAE ONT JOUÉ UN RÔLE DE PREMIER PLAN DANS L'EXPANSION DE L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE. AU CANADA, LA COLLECTIVITÉ DE LA PRATIQUE NE CESSE DE GROSSIR ET ON TROUVE DE PLUS EN PLUS D'EXEMPLES D'EXCELLENTS PROGRAMMES. ENSEMBLE, CES ÉLÉMENTS CONSTITUENT UNE SOLIDE FONDATION QUI CONTINUERA DE SOUTENIR L'ÉVOLUTION DU BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR AU FIL DES ANNÉES À VENIR.



ÉLÉMENTS DE PROGRAMMES DE BAE EFFICACES

- Les huit entreprises championnes présentées dans ce document ont fixé la barre du bénévolat appuyé par l'employeur et pris leur place par les chefs de file mondiaux dans le domaine. Même si chaque programme est unique, tous reflètent un solide engagement envers plusieurs idées ou concepts fondamentaux émergés au fil du temps comme les « clés de l'excellence ». Comme le disait Kenn Allen, universitaire et praticien reconnu, au nom de l'Association internationale pour l'effort volontaire (AIEV), la compréhension de ces concepts fondamentaux constitue la première étape à franchir en vue de garantir que les efforts bénévolat des entreprises sont efficaces et viables.¹⁶
- Le **soutien de la haute direction** figure parmi les plus importants éléments de réussite. Le solide soutien de l'entreprise démontre sa grande considération pour l'action bénévole.

Exemple : Au Groupe Investors, la haute direction participe activement aux efforts de bénévolat de l'entreprise chaque année en organisant des campagnes de financement et en appuyant les événements *Employés en action* à travers le pays. Les cadres supérieurs du Groupe Investors sont d'avis que leur décision de redonner à la collectivité ne vise pas à créer un rendement sur le capital investi – mais plutôt « un impact communautaire ». (Trevor Krahn, directeur, Affaires communautaires).
- Les programmes que l'entreprise appuie sont ancrés dans des **politiques établies** visibles pour tous et connues de tous à l'échelle de l'entreprise. Ces politiques optimisent la valeur et démontrent que les programmes de bénévolat font intégralement partie des activités opérationnelles courantes de l'entreprise.

Exemple : Les initiatives communautaires de la Fondation PwC reposent sur un cadre décisionnel appelé *PricewaterhouseCoopers Canada Foundation Volunteer Continuum*. Au plus haut niveau, le continuum est un outil qui aide à élaborer, surveiller, évaluer et réviser la stratégie et les programmes de l'entreprise concordant avec sa mission, qui consiste à : *exploiter à bon escient l'expertise de l'entreprise au profit de la collectivité et ajouter de la valeur aux activités de PwC en misant sur le perfectionnement personnel et professionnel des personnes*. Ce continuum de bénévoles énonce clairement la valeur du bénévolat pour PwC et ses stratégies mobiliser, éclairer et habiliter les gens de PwC de manière à maximiser les bienfaits pour la collectivité.
- Les principaux alliés au niveau des heures de bénévolat, du talent et de l'énergie investis par une entreprise, se sont ses partenaires dans le milieu. Quand ils sont très solides, ces liens ne sont pas juste des relations philanthropiques, mais de **véritables partenariats** dans le cadre desquels les deux parties participent à la planification et à l'exécution de manière à avoir le plus d'impact possible.

Exemple : Cenovus Energy, en collaboration avec la *Calgary Youth Justice Society*, a mis sur pied un programme de perfectionnement du leadership

qui relie les jeunes vulnérables avec les entraîneurs bénévoles de Cenovus. Le programme transforme la vie des jeunes participants et de leurs mentors. Comme l'explique Megan Marshall de Cenovus, « ce partenariat crée des valeurs partagées et chaque personne en ressort avec plus qu'avant ».

- Les entreprises à succès apportent la même qualité de gestion à leurs efforts bénévoles qu'à leurs activités opérationnelles. Elles cherchent à maximiser l'impact de leur travail sur la collectivité et à rehausser les **bienfaits personnels** pour leurs employés bénévoles.

Exemple : Même si les programmes d'investissement communautaire mis au point par RBC Banque Royale connaissent un grand succès, l'entreprise ne s'arrête pas là. Elle engage aussi des mesures concrètes pour enchâsser les valeurs de la citoyenneté d'entreprise dans sa façon de mener ses affaires et d'interagir avec ses employés. À cette fin, RBC a décidé d'amalgamer son département de la citoyenneté et sa division des ressources humaines de manière à établir une solide nouvelle orientation et à affermir les fondements de son programme de BAE.

Toute gestion efficace repose sur un engagement envers l'**amélioration continue**. En apprenant activement des expériences de leurs employés bénévoles et de leurs partenaires communautaires, les entreprises peuvent améliorer continuellement leur rendement et accroître leur valeur.

Exemple : Home Depot est reconnu à travers le pays pour son programme *Équipe Depot* dans le cadre duquel les employés déploient des efforts pour identifier et participer à des activités de bénévolat dans leur milieu. Lancé au Canada en 1996, Home Depot a déployé des efforts pour élargir et soutenir maints programmes locaux en produisant des ressources et en organisant des modules de formation intensive et des occasions de réseautage. De nos jours, le programme investit plus de 60 000 heures de bénévolat dans des projets communautaires.

- Les entreprises chefs de file se surpassent quand vient le temps d'exercer un solide **leadership au niveau du bénévolat** à l'échelle locale, nationale et même internationale. Elles n'hésitent pas à inciter les parties intéressées et de plus en plus d'entreprises à participer activement à la vie de leurs collectivités.

Exemple : Deloitte joue un rôle de chef de file au sein du secteur sans but lucratif en appuyant des organismes nationaux comme Bénévoles Canada et Fondations philanthropiques Canada (FPC). De plus, l'entreprise continue d'investir dans des événements qui rassemblent des chefs de file sectoriels pour discuter d'enjeux et d'intérêts communs et d'occasions de collaboration. En 2014 par exemple, Deloitte a appuyé la tenue du sommet sur les politiques publiques des FPC qui réunissait une gamme d'acteurs nationaux de l'univers philanthropique chargés d'élaborer un programme de politiques publiques commun.

Un survol des expériences des membres du Conseil des entreprises fait ressortir plusieurs autres « clés de l'excellence » qu'il importe de prendre en note.

Tous les programmes efficaces susmentionnés tentent de diverses façons d'être **inclusifs**. À titre d'exemple, on intègre régulièrement les familles et les retraités dans les activités de bénévolat (p. ex., Cenovus Energy, RBC Banque Royale, Groupe Investors). À Groupe Investors, entre autres, les retraités jouent un rôle actif au sein de divers comités d'*Employés en action* – augmentant ainsi la capacité et la portée du programme de bénévolat grâce à leur don de compétences, d'expertise et de temps. D'autres entreprises organisent des événements axés sur le bénévolat qui incluent tous les membres de la famille. Ceci permet aux employés de combiner le temps consacré à la famille et le temps consacré aux activités professionnelles au lieu de réduire la quantité de temps investi dans chaque.

En outre, les programmes efficaces offrent un soutien aux employés pour les aider à trouver des organismes et des occasions de bénévolat qui concordent avec leurs intérêts, leurs préoccupations, leur croissance personnelle et leurs objectifs de perfectionnement professionnel. Les employeurs tentent de **brancher proactivement les employés sur des occasions de bénévolat** qui reflètent à la fois leurs intérêts et les objectifs de l'entreprise. Pour y arriver, on mise sur la technologie et sur des ressources humaines dédiées pour répondre aux besoins et pour dénicher des occasions de bénévolat.

Somme toute, on constate que les entreprises qui réussissent sont celles qui cherchent à **enligner leurs compétences de base et leur infrastructure** avec des besoins communautaires démontrés. Les milieux de travail sont à faire l'inventaire de leurs actifs, à savoir les compétences et aptitudes des employés, les produits et services qu'ils offrent, leurs relations avec les clients et les fournisseurs ainsi que leur équipement et leurs installations. Tout ceci est pris en compte au moment de créer des partenariats avec des organismes communautaires qui intègrent le bénévolat des employés, les services gratuits, les cadeaux en nature, les levées de fonds et autres formes d'aide financière.

Cette réorientation témoigne d'une nouvelle compréhension de l'engagement communautaire et du bénévolat appuyé par l'employeur, en particulier – d'une perspective de charité ou de philanthropie à une **approche axée sur des valeurs partagées**¹⁷. Dans le passé, les entreprises souscrivaient d'abord et avant tout à la notion que la seule préoccupation valable était le rendement au profit des actionnaires. Les programmes de philanthropie d'entreprise ont été mis au point pour atténuer des problèmes communautaires et comme activité parallèle aux opérations régulières de l'entreprise. La stratégie sur les valeurs partagées vise la création d'une valeur d'entreprise mesurable en décelant les problèmes sociaux qui ont un certain lien avec l'entreprise et en s'y attaquant. Elle tente de capitaliser sur la force d'un marché concurrentiel pour régler des problèmes sociaux dans le but de créer une valeur nette positive, tant pour l'entreprise que pour la collectivité.

**

Il n'y a pas de façon « idéale » d'aborder la question du bénévolat appuyé par l'employeur. Comme l'illustrent les profils des entreprises, les activités de bénévolat des employés sont nécessairement influencées par la culture de l'entreprise, le genre d'entreprise, son mode de fonctionnement et sa main-

d'œuvre ainsi que par les priorités particulières de chacune. Il existe toutefois des « clés de l'excellence » qui peuvent aider les programmes de BAE à atteindre leurs objectifs tout en instaurant des changements positifs au sein de la collectivité.

La force et la qualité des relations communautaires constituent le fondement de tous les programmes de bénévolat appuyé par l'employeur réussis.

BÂTIR EN FONCTION DE L'AVENIR : STRATÉGIES ET RESSOURCES

Il s'avère utile d'instaurer toute une gamme d'activités et de programmes axés sur le bénévolat appuyé par l'employeur. Un examen de la littérature et des études de cas à ce sujet met en lumière d'importantes leçons et stratégies pour mettre sur pied des programmes efficaces et pour faire évoluer le domaine au fil du temps¹⁸.

- Il est essentiel d'assurer une **communication ouverte** entre les partenaires pour pallier aux écarts sur les plans de la culture, de la gouvernance, des structures institutionnelles et les objectifs et de manière à instaurer et appuyer des programmes de BAE efficaces et à garantir une participation significative de la part des parties intéressées.

À titre d'exemple, Bénévoles Canada organise un forum bisannuel dans le but de faciliter une communication ouverte et de réunir des chefs de file de régions et secteurs variés pour explorer ensemble des façons de renforcer la participation des entreprises et le bénévolat appuyé par l'employeur au Canada. Des ressources comme le **Code canadien du bénévolat appuyé par l'employeur** et le **Code canadien du bénévolat** mettent aussi l'accent sur la communication et le renforcement des relations dans leurs énoncés de principes directeurs et de normes de la pratique.

- On note le besoin de **conseils pratiques et de soutien** sur mesure pour répondre aux circonstances uniques des sociétés, en particulier les petites et moyennes entreprises.

À titre d'exemple, le spectre de l'engagement communautaire des entreprises constitue un outil utile qui gagne en popularité depuis quelques années.¹⁹ *Le spectre est un modèle qui encourage les organismes à explorer une panoplie de possibilités susceptibles d'attirer à la fois les individus et les groupes avec une gamme variée d'intérêts, d'habiletés et temps. Ce spectre concorde avec le Spectre de l'engagement bénévole tiré de l'édition 2012 du Code canadien du bénévolat.*²⁰

Les outils de préparation peuvent aussi s'avérer utiles. Qu'il s'agisse de listes de contrôle ou de vérifications, ils peuvent guider les praticiens à travers le processus d'évaluation de leurs objectifs, de leurs ressources, de leur engagement envers le leadership et de leurs capacités de gestion à l'appui d'un solide engagement (comme employeur ou comme organisme communautaire) dans le BAE.²¹

En 2011, Bénévoles Canada et la Financière Manuvie lançaient **Compétences Plus**, un outil comprenant une matrice de compétences

concordant avec le système de Classification nationale des professions (CNP). Chaque compétence est associée à une occasion de bénévolat générique qui énumère les compétences requises et qui explique en quoi ces compétences conviennent à des occupations spécifiques. Cet outil continue de figurer parmi les trois principaux téléchargés du site benevoles.ca.²²

- Les « **ponts, courtiers et réseaux** » jouent un rôle clé en tant qu'intermédiaires puisqu'ils permettent de réunir des partenaires et d'offrir un appui concret qui facilite l'élaboration et la mise en œuvre de programmes ainsi que l'optimisation des ressources afin qu'elles aient le plus d'impact possible. Ils créent aussi des occasions de rassemblement, de réseautage et de partage des idées tout en sensibilisant les gens à l'engagement communautaire, au bénévolat et au rôle des entreprises dans l'édification de collectivités saines et résilientes.

Les courtiers communautaires et les créateurs de capacité comme les centres d'action bénévole locaux, Centraide, les chambres de commerce et les fondations communautaires se sont montrés actifs dans ce domaine eux aussi. En outre, des organismes nationaux et internationaux comme Bénévoles Canada, Imagine Canada, le Conference Board du Canada, le Conseil mondial des bénévoles d'entreprise de l'Association internationale pour l'effort volontaire (AIEV) et le London Benchmarking Group Canada ne cessent d'exercer un solide leadership dans le milieu.

- La **reconnaissance publique** joue un rôle important dans la promotion des activités et programmes de BAE, tant au sein des entreprises que sur la place publique. Ce type de communication peut aider à sensibiliser les gens au BAE et à ses bienfaits pour les éventuels intervenants et démontrer l'efficacité et l'impact des partenariats communautaires.
- La **mesure de l'impact** constitue une exigence fondamentale à la base de la réussite de tout programme, y compris l'élaboration de métriques pour décrire et évaluer des activités et des programmes spécifiques, la création d'outils d'analyse comparative et le partage de récits d'impact.

Des outils et modèles de surveillance, de mesure et de déclaration ont été mis au point aux fins de trois grands volets :

1. Les analyses comparatives des structures de gestion et des stratégies de mobilisation communautaire en cours.
2. La surveillance des activités de mobilisation communautaire, les heures de bénévolat et les taux de participation.
3. La mesure de l'impact du bénévolat appuyé par l'employeur sur les objectifs des entreprises, sur les employés et sur la collectivité.

CONCLUSION

Au cours de la dernière décennie, le bénévolat appuyé par l'employeur a évolué, partant d'une initiative exceptionnelle pour devenir une pratique généralisée parmi les employeurs d'aujourd'hui. À une époque où les entreprises devaient faire plus avec moins, beaucoup ont trouvé des façons innovatrices de mobiliser

leurs employés et de venir en aide à leurs collectivités. Au fil de ce processus, ces entreprises ont bâti une solide fondation pour l'avenir – instaurant des programmes de bénévolat appuyé par l'employeur qui aident les collectivités à atteindre leurs objectifs et créant des lieux de travail dynamiques, vibrants et compatissants.

La diversité des programmes de BAE présentés dans ce document illustre bien les réalités du bénévolat moderne. On a observé de grands changements au fil des ans quant aux attentes des employés bénévoles et des organismes avec lesquels ils créent des partenariats. De leur côté, les employés cherchent des occasions à court terme structurées et définies qui leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences et de contribuer à leur milieu. Ils veulent travailler pour des entreprises qui sont conscientes des liens entre leurs propres activités et la santé et le bien-être collectifs. Ils se montrent également proactifs en ce qui a trait aux investissements communautaires et aux pratiques opérationnelles viables.

De leur côté, les organismes communautaires sont heureux de pouvoir profiter des compétences et des talents des bénévoles qui appuient leur mission. Il s'agit d'une importante ressource dans le contexte de constantes pressions communautaires et d'un univers de financement de plus en plus concurrentiel. Les organismes sont conscients du fait qu'ils doivent se doter de programmes de bénévolat bien organisés, d'être en mesure d'identifier les genres de bénévoles dont ils ont besoin et de leur offrir le soutien nécessaire pour créer des relations fructueuses à long terme. L'établissement de liens avec des entreprises partenaires par le biais du bénévolat, des dons en nature, des commandites et autres engendre d'importants bienfaits pour les employés, les entreprises et la collectivité.

L'aptitude des chefs de file communautaires et des employeurs à s'adapter efficacement et à combler l'écart entre ce que les employés et les entreprises recherchent et ce dont les organismes ont besoin et sont capables d'offrir demeure un défi.

Les programmes et activités de bénévolat appuyé par l'employeur présentés ici aident à combler cet écart. Ils démontrent ce que de solides partenariats trans-sectoriels peuvent accomplir et quels changements ils peuvent créer avec chaque repas servi, chaque club de devoirs organisé, chaque dollar recueilli, chaque programme de mentorat mis sur pied ou chaque berge nettoyée. En outre, ils renforcent le message qu'une multitude de stratégies fonctionne mieux pour composer avec une multitude de réalités, d'attentes, d'objectifs et de besoins dans toutes les collectivités canadiennes. Ensemble, ces pratiques exemplaires stimulent l'innovation et favorisent l'excellence dans l'ensemble de la communauté des bénévoles.

Annexe A : Code canadien du bénévolat appuyé par l'employeur

À titre de chef de file dans le domaine de l'engagement social des entreprises, le Conseil des entreprises pour le bénévolat (CEB) appuie l'élaboration de ressources et d'outils innovateurs visant à renforcer le bénévolat des employés à l'échelle du Canada.

Le Code canadien du bénévolat appuyé par l'employeur (CCBAE) figure parmi ces ressources. Le CCBAE vise à encourager la réflexion et la discussion sur la valeur du bénévolat appuyé par l'employeur ainsi que sur l'impact de l'engagement des employés sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise et sur le changement social.

Le Code canadien du bénévolat appuyé par l'employeur concorde avec le Code canadien du bénévolat et comprend trois éléments :

VALEUR DU BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR

Le BAE a un effet positif sur les collectivités, les organismes charitables et sans but lucratif, les milieux de travail et les employés. Les lieux de travail créent des liens avec le milieu dans l'optique de faire une différence au sein des collectivités locales et mondiales au sein desquelles ils évoluent.

- Le bénévolat constitue une composante fondamentale d'une société saine et démocratique au Canada
- Le Bénévolat Appuyé par l'Employeur permet de tisser des liens
- Le Bénévolat Appuyé par l'Employeur aide les lieux de travail à atteindre leurs objectifs stratégiques
- L'engagement bénévole est une question personnelle pour les employés
- Le Bénévolat Appuyé par l'Employeur renforce les capacités des organismes charitables et sans but lucratif
- Le Bénévolat Appuyé par l'Employeur contribue à l'édification de collectivités fortes, inclusives et résilientes

PRINCIPES DIRECTEURS DU BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR

Les milieux de travail établissent des relations et des partenariats avec des organismes charitables et sans but lucratif qui reflètent leur culture et leurs valeurs d'entreprise, et qui ont les connaissances et les capacités requises pour répondre efficacement à des besoins communautaires précis. Les collaborations et les partenariats efficaces sont ceux qui souscrivent aux principes suivants : Valeurs partagées ; Réciprocité ; Respect mutuel ; Prises de décisions conjointes ; Harmonisation ; Capacité ; Imputabilité ; Diversité et inclusion ; Qualité de l'expérience bénévole.

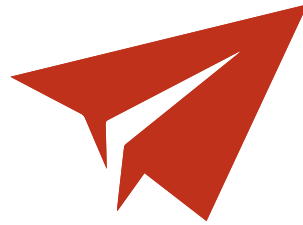
NORMES DE PRATIQUE

Normes dont les employeurs devraient tenir compte au moment de mettre sur pied ou de revoir leurs programmes de BAE : Stratégie du programme ; Ressources humaines ; Infrastructure du programme ; Direction ; Évaluation ; Mobilisation des employés ; Gestion des risques ; Filtrage ; Communications et technologie ; Reconnaissance.

Les programmes de bénévolat appuyé par l'employeur (BAE) de chacune des entreprises présentées dans ce livre reflètent les valeurs, les principes et les normes de pratique décrites dans le Code et constituent de bons exemples de pratiques exemplaires de pointe dans le domaine.

Notes de fin

1. Statistique Canada (2015), Tableau CANSIM 119-0009. Taux de bénévolat et répartition des heures de bénévolat, selon le groupe d'âge, Canada, provinces, occasionnel.
2. Statistique Canada (2015), tabulation personnalisée, 2013 ECDBP. Comprend à la fois des emplois rémunérés à temps plein et à temps partiel.
3. Cette proportion est légèrement inférieure à celle de 57 % déclarée en 2010 et 2004.
4. Michael Porter et Mark Kramer (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Janvier. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
5. M. Easwaramoorthy Cathy Barr, Mary Runté, Debra Basil (2006) *Business Support for Employee Volunteers in Canada, Results of a National Survey*. Toronto: Imagine Canada, p. III.
6. La plupart des grandes sociétés (82 %) ont indiqué qu'elles appuient le bénévolat de leurs employés, par exemple en permettant à leurs employés d'ajuster leurs horaires de travail ou d'organiser des événements de bénévolat. Plus une société compte d'employés, plus elle tend à appuyer ces initiatives. Michael Hall, Steven Ayer, Fataneh Zarinpoush et David Lasby, *Pratiques, motivations et difficultés de l'investissement communautaire des entreprises : constatations de l'Enquête canadienne sur les contributions des entreprises à la collectivité*. Sommaire. Imagine Canada. http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/csbcc_summary_fr.pdf
7. Plus de la moitié (57 %) des sociétés qui ont participé à l'étude du Conference Board disaient avoir mis en place des programmes formels de bénévolat des employés. Michael Bassett (2013). *Canadian Corporate Community Investment Benchmarking Report*. <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=5389>
8. Voir : City of London (2010), *Volunteering: The business case: The benefits of corporate volunteering programmes in education*. http://www.cityoflondon.gov.uk/business/economic-research-and-information/research-publications/Documents/research-2010/Volunteering_The_Business_Case.pdf; Deloitte (2004-2014), *Deloitte Volunteer Impact Research*. <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/citizenship-deloitte-volunteer-impact-research.html>; United Way Worldwide, London School of Economics and University of Georgia (2015), *Employee Volunteering Report: A Global Study of Employee Motivation to Engage in Corporate Volunteering Programs*; Volunteering Victoria (2014), *The Business Case for Corporate Volunteering*. <http://volunteeringvictoria.org.au/wp-content/uploads/2013/08/The-Business-Case-for-Corporate-Volunteering.pdf>
9. Une méta-analyse de 251 études a observé de modestes liens positifs entre le rendement social d'une entreprise et son rendement financier : "CSP does not appear to penalize companies financially nor impair their economic functioning." J.D. Margolis et coll. (2009), "Does it pay to be good ... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance," cité dans Kenn Allen (2012), p. 47-48. http://strengths.gallup.com/private/Resources/Q12Meta-Analysis_Flyer_GEN_08%2008_BP.pdf
10. Kenn Allen (2012), *The Big Tent: Corporate Volunteering in the Global Age*. Madrid: Fundación Telefónica, p. 19. p. 75.
11. Points of Light Foundation (2010), *Seven Practices of Effective Employee Volunteer Programs*
12. Bénévoles Canada et coll., (2010), *Comblant les lacunes : enrichir l'expérience bénévole afin de créer un avenir meilleur pour nos collectivités* <https://benevoles.ca/content/rapport-comblant-les-lacunes-sommaire-ex-cutif>
13. Kenn Allen (2012), *The Big Tent: Corporate Volunteering in the Global Age*. Madrid: Fundación Telefónica, p. 19.
14. Les PME sont définies ici comme des entreprises avec moins de 500 employés.
15. Voir : Katherine Scott (2015), *Le bénévolat appuyé par l'employeur dans les petites et moyennes entreprises*. Ottawa, Bénévoles Canada.
16. Kenn Allen (2012), p. 95. La discussion suivante est fondée sur les indicateurs de rendement pour le bénévolat des entreprises mis au point par Kenn Allen et Monica Galiano et présentés dans *The Big Tent* (2012) pp. 174-180.
17. Porter et Kramer (2011).
18. Voir Bénévoles Canada (2014), *Le bénévolat appuyé par l'employeur : pratiques prometteuses et mobilisation communautaire*, p. 20. <https://benevoles.ca/institut/rapport>
19. Le spectre de l'engagement communautaire des entreprises a été conçu et mis à l'essai dans le cadre d'un projet de recherche-action dirigé par Martha Parker, l'ancienne directrice générale de Volunteer Calgary et une spécialiste dans le domaine des partenariats communautaires d'entreprise.
20. Pour des exemples, voir Points of Light Foundation, Resources for Companies; Hands on Network, Skills-based Volunteering Readiness Roadmap; Volunteer New Zealand, Best Practice Toolkit.
21. <https://benevoles.ca/content/le-benevolat-axe-sur-les-compétences>



VOLUNTEER
BÉNÉVOLES

C A N A D A