

GUIDE DE GESTION DES BÉNÉVOLES : Une ressource pour les fournisseurs de services qui viennent en aide aux nouveaux arrivants au Canada



VOLUNTEER
BÉNÉVOLES
CANADA



benevoles.ca



Rédigé par Bénévoles Canada
en collaboration avec le Volunteer Action Centre
de Kitchener-Waterloo et les environs

Funded by:

Financé par:



Immigration, Refugees
and Citizenship Canada

Immigration, Réfugiés
et Citoyenneté Canada

Pour obtenir plus de renseignements sur le bénévolat, aller à www.benevoles.ca.

Les droits d'auteur qui protègent les documents de Bénévoles Canada ne s'appliquent pas aux organismes bénévoles et de bienfaisance qui souhaitent les utiliser à des fins non commerciales.

© Bénévoles Canada, 2016

Also available in English

ISBN 978-1-926530-27-7

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Tendances en matière de bénévolat..... | 3 |
| 2. | Le Code canadien du bénévolat..... | 4 |
| 3. | Créer un organisme accueillant et inclusif..... | 6 |
| 4. | Politiques..... | 8 |
| 5. | Filtrage..... | 9 |
| 6. | Gestion du risque..... | 10 |
| 7. | Recrutement..... | 11 |
| 8. | Orientation et formation..... | 13 |
| 9. | Supervision..... | 16 |
| 10. | Évaluation et reconnaissance..... | 17 |
| 11. | Gestion des documents..... | 19 |
| 12. | Droits et responsabilités..... | 20 |

Ressources



AVANT-PROPOS

Les bénévoles ont toujours joué un rôle essentiel dans le soutien aux nouveaux arrivants au sein des collectivités canadiennes, et les organismes d'aide à l'établissement continuent d'avoir recours à des bénévoles pour un éventail de programmes et services.

Or, il est important de mettre en place des processus de gestion des bénévoles afin de mieux jumeler les bénévoles et les organismes, d'assurer la qualité et la sécurité des programmes et des services, et de réduire les risques pour toutes les personnes touchées.

Le présent guide fournit un aperçu général du processus de gestion des bénévoles en portant une attention particulière aux bénévoles qui accompagnent les nouveaux arrivants. Il comprend

des liens vers des outils, des ressources et des gabarits utiles pour établir et mettre en œuvre ces pratiques dans votre organisme. Vous pouvez utiliser ce guide comme feuille de route pour créer ou mettre à jour vos politiques, vos procédures et vos pratiques d'une manière répondant aux besoins de votre organisme.

Ce guide a été rédigé pour la Division des politiques horizontales et programmes au sein d'Intégration-Bureau d'orientation relatif aux titres de compétences étrangers (I-BORTCE), à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) par Bénévoles Canada et le Volunteer Action Centre de Kitchener-Waterloo et les environs, avec l'appui du Regional Municipality of Waterloo.

octobre 2016

Bénévoles Canada

Les canadiens engagés bâtissent des collectivités solides et branchées pour créer un Canada dynamique. Bénévoles Canada assure un leadership national et une expertise dans le domaine du bénévolat de manière à accroître la participation bénévole et à améliorer la qualité et la diversité des expériences des bénévoles.

Depuis 1977, nous avons œuvré de près avec notre réseau de plus de 200 centres d'action bénévole à travers le Canada ; plus de 1 200 membres de Bénévoles Canada ; organismes charitables et sans but lucratif canadiens ; entreprises ; ministères gouvernementaux et établissements d'enseignement.

LÉGENDE



ACCUEIL

Cliquez ici pour retourner à la table des matières



IRCC

Information pour les organismes financés par IRCC



LIENS

Hyperliens pour obtenir de l'information supplémentaire sur cette section



OUTILS DE SECTION

Outils et gabarits utiles liés à cette section



RESSOURCES

Trousse complète des ressources qui accompagnent ce manuel



1. TENDANCES EN MATIÈRE DE BÉNÉVOLAT

Au moment d'établir des processus efficaces de gestion des bénévoles, il est important d'examiner les dernières tendances en matière de bénévolat. Ces tendances peuvent aider les organismes à adapter leurs programmes de recrutement et de fidélisation des bénévoles ainsi qu'à trouver des bénévoles provenant de différents groupes démographiques et affichant des niveaux de compétence variés. Voici quelques tendances clés¹ à prendre en considération :

- > beaucoup de personnes recherchent des activités de groupe, mais peu d'organismes sont en mesure d'en offrir;
- > beaucoup de personnes font don de leurs compétences professionnelles, mais beaucoup de professionnels cherchent des tâches bénévoles qui diffèrent de ce qu'ils font dans leur emploi;
- > on s'attend des organismes qu'ils définissent clairement les rôles et les limites des bénévoles, mais de nombreux bénévoles veulent avoir la possibilité de choisir ce qu'ils vont offrir (c'est-à-dire créer leur propre activité bénévole);
- > de nombreux organismes s'attendent encore à un engagement à long terme de la part des bénévoles, mais de plus en plus de bénévoles recherchent des activités à court terme;
- > de nombreux organismes se concentrent sur leurs propres besoins, mais en plus de vouloir aider autrui, de nombreux bénévoles ont aussi des objectifs personnels à atteindre.



En réaction à ces tendances, les organismes voudront peut-être envisager trois catégories de bénévolat : **le bénévolat axé sur les compétences, le bénévolat appuyé par l'employeur et le bénévolat familial.**

¹ Bénévoles Canada. 2010. *Comblant les lacunes : enrichir l'expérience bénévole afin de créer un avenir meilleur pour nos collectivités.*



2. LE CODE CANADIEN DU BÉNÉVOLAT

Le **Code canadien du bénévolat** (le Code) de Bénévoles Canada intègre bon nombre des tendances en matière de bénévolat dans ses valeurs, ses principes directeurs et ses normes de pratique. Le Code procure aux organismes sans but lucratif un cadre pour amorcer la discussion sur un bénévolat sûr, inclusif et efficace.

I. Valeur du bénévolat

- a. Le bénévolat est essentiel à toute société juste et démocratique.
- b. Le bénévolat est essentiel à toute collectivité forte, inclusive et branchée.
- c. Le bénévolat renforce la capacité des organismes.
- d. Le bénévolat est personnel.
- e. Le bénévolat permet d'établir des relations.

II. Principes directeurs du bénévolat

a. Les bénévoles ont des droits. Les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif reconnaissent que les bénévoles constituent des ressources humaines essentielles et s'engagent à prendre des mesures pour appuyer leurs efforts.

b. Les bénévoles ont des responsabilités. Les bénévoles prennent des engagements et sont responsables envers l'organisme.

III. Normes de pratique relatives à l'engagement bénévole

Approche axée sur la mission : Le conseil d'administration et les dirigeants reconnaissent, articulent et appuient le rôle essentiel des bénévoles dans l'atteinte des objectifs et la réalisation de la mission de l'organisme. Un lien clair est établi entre les rôles bénévoles et la mission de l'organisme.

Ressources humaines : L'organisme adopte une approche planifiée et intégrée, et trouve les ressources nécessaires à l'appui du programme de bénévolat. Les bénévoles sont appréciés par l'organisme les traite comme des membres à part entière de ses ressources humaines.

Infrastructure de l'engagement bénévole :

L'organisme adopte des politiques et des procédures pour définir et appuyer la participation des bénévoles. L'organisme affecte une personne qualifiée à l'administration de la participation bénévole.

Évaluation : suivi, mesure et déclaration des effets :

L'organisme doit mesurer et évaluer l'efficacité de la stratégie d'engagement bénévole adoptée à l'appui de son mandat. Un cadre d'évaluation doit être en place pour évaluer le rendement et la satisfaction des bénévoles. L'organisme adopte des pratiques normalisées de gestion des dossiers et de la documentation en accord avec les lois pertinentes.

Mobilisation des bénévoles : L'organisme recrute des bénévoles provenant de sources diverses au moyen de stratégies internes et externes. L'organisme confie aux bénévoles des postes qui leur permettent de contribuer à ses objectifs ou à sa mission, et définit clairement les compétences requises. Ces postes engagent les bénévoles de façon significative en fonction de leurs habiletés, de leurs intérêts, de leurs expériences et de leurs besoins. L'organisme offre aux bénévoles une séance d'orientation sur ses activités, ses politiques et ses pratiques, qui traite notamment de leurs rôles comme tels. De plus, chaque bénévole bénéficie d'une séance de formation qui correspond au poste qu'il occupe et à ses besoins individuels.



Gestion des risques : Des procédures de gestion du risque sont en place afin d'évaluer, de gérer ou d'atténuer les risques potentiels auxquels font face l'organisme et ses clients, membres, participants et bénévoles, pouvant découler de la prestation d'un programme ou d'un service dirigé par des bénévoles. L'organisme respecte les protocoles de santé et de sécurité applicables. Le niveau de risque de chaque poste bénévole est évalué dans le cadre du processus de filtrage.

Filtrage : L'organisme adopte un processus de filtrage bien défini et transparent qu'il applique à chaque bénévole. Ce processus est aligné avec l'approche de gestion du risque de l'organisme et garantit l'application constante à l'ensemble de l'organisme. Ceci peut inclure une vérification des antécédents si le bénévole travaille auprès de personnes vulnérables. (Voir Les 10 étapes du filtrage de Bénévoles Canada).

Soutien et supervision : L'organisme assure aux bénévoles une supervision et un soutien adéquats qui correspondent au poste qu'ils occupent. Il leur fait régulièrement des commentaires et écoute les leurs.

Reconnaissance : mettre en valeur l'engagement bénévole : L'organisme doit reconnaître les contributions de ses bénévoles au moyen de divers outils qui reflètent les besoins des bénévoles. La valeur et l'incidence des contributions bénévoles doivent être comprises et reconnues au sein de l'organisme, et communiquées aux bénévoles. (Voir l'Étude 2013 sur la reconnaissance des bénévoles de Bénévoles Canada).





3. CRÉER UN ORGANISME ACCUEILLANT ET INCLUSIF

Un organisme inclusif est un organisme où les gens de différentes origines et cultures² se sentent acceptés, bienvenus et valorisés. La participation bénévole peut y contribuer de deux façons. D'abord, par le choix de bénévoles qui partagent la valeur d'inclusion de votre organisme, vous pourrez accroître et renforcer la capacité de votre organisme et son engagement envers l'humilité culturelle³. Ensuite, grâce à la participation de bénévoles de tous les horizons et toutes les cultures, vous augmentez votre capacité à fournir des services de façon authentique à des populations diversifiées.

Les nouveaux arrivants vivent des changements importants lorsqu'ils s'installent dans un nouveau pays. Dans tous les aspects de la gestion des bénévoles, il est important pour les organismes, leurs bénévoles et les membres de leur personnel de bien comprendre et de respecter la diversité culturelle ainsi que le processus et les étapes de l'adaptation des nouveaux arrivants. Par ailleurs, de nombreux nouveaux arrivants voient le bénévolat comme un moyen d'intégration. Offrir intentionnellement des possibilités de bénévolat culturellement accessibles, c'est rendre service à l'organisme, à ses clients et aux bénévoles eux-mêmes, et reconnaître la relation réciproque entre les bénévoles et les organismes.

La compétence culturelle tant individuelle qu'organisationnelle est propice à un organisme accueillant et inclusif⁴. Les organismes peuvent revoir leurs politiques et pratiques à l'aide du *Guide for Cultural Competency Application of the Canadian Code* (Guide pour l'application du Code canadien en fonction de la compétence culturelle, en anglais seulement) de Bénévoles Canada. Ce guide fait du Code un outil pour accroître

l'accessibilité et le caractère inclusif des processus de gestion des bénévoles, ce qui favorise la diversité et la force des organismes, ceux-ci devenant plus sensibles aux besoins des nouveaux arrivants et de la collectivité dans son ensemble.

Les gestionnaires des bénévoles peuvent porter une attention particulière à deux éléments : l'accessibilité et l'inclusion. Voici une série de questions qui peuvent vous aider à adopter des politiques et pratiques favorisant un milieu accueillant pour les bénévoles.

Inclusion

- > Quelles mesures d'adaptation offrez-vous pour les congés autres que fériés, par exemple les fêtes religieuses ou nationales d'autres pays?
- > Quelles mesures d'adaptation offrez-vous aux bénévoles dont les heures de bénévolat coïncident avec des heures de prière?
- > Autorisez-vous les bénévoles à porter des vêtements et des accessoires ayant une signification religieuse, géographique ou culturelle?
- > Quelle est votre définition d'un milieu de travail positif?
- > Quelle formation offrez-vous aux membres du personnel et aux bénévoles de votre organisme sur l'application des principes de l'inclusion dans des domaines tels que la compétence culturelle, le service à la clientèle pour ce qui est de l'accessibilité, la sensibilité et la confidentialité?

² La culture consiste en la manière dont un groupe de personnes agit. Elle englobe la langue, les valeurs, les traditions, les us et coutumes, les arts, l'histoire ou les institutions qu'a en commun un groupe de personnes.

³ L'humilité culturelle est un concept visant une compréhension et une approche de processus à l'égard des compétences. Hook, Davis, Owen, Worthington et Utsey (2013) définissent l'humilité culturelle comme la capacité à maintenir dans ses relations interpersonnelles une orientation vers autrui (ou ouverture à autrui) quant aux aspects de l'identité culturelle les plus importants pour autrui.

⁴ La compétence culturelle désigne un ensemble d'attitudes, d'habiletés et de comportements qui permettent aux organismes et aux membres de leur personnel de travailler efficacement dans des situations de différences culturelles.



Accessibilité

- > De quelle manière appliquez-vous des mesures d'adaptation pour rendre le milieu de travail accessible?
- > De quelle manière avisez-vous les bénévoles si le bureau n'est pas accessible en raison de travaux sur l'ascenseur ou d'activités d'entretien?
- > De quelle manière modifiez-vous les descriptions des postes pour les adapter à l'intention de certains bénévoles (besoin d'un moyen de transport particulier ou d'un ascenseur, d'un animal d'assistance, etc.)?
- > Si un bénévole éventuel n'est pas en mesure de remplir une demande, quelles sont les solutions de rechange dont il dispose?
- > De quelle manière accueillez-vous les personnes de soutien? Doivent elles faire l'objet d'un filtrage? Reçoivent elles la même reconnaissance que les bénévoles qu'elles appuient?
- > De quelle manière invitez-vous les bénévoles à vous aviser de toute mesure d'adaptation dont ils peuvent avoir besoin?
- > Quelle formation offrez-vous aux membres de votre personnel et à vos bénévoles sur les mesures à prendre pour rendre votre organisme accessible?





4. POLITIQUES

Les politiques et les procédures peuvent faire plus que simplement indiquer ce qu'il faut faire et la manière de le faire : elles peuvent donner le ton à un environnement plus accueillant et inclusif pour les bénévoles et les clients. Depuis quelques années, de plus en plus d'organismes se dotent de politiques de ressources humaines intégrées qui s'appliquent à toutes les personnes jouant un rôle en leur sein, que ce soient les employés salariés, les étudiants ou les bénévoles. Il est important que les bénévoles sachent quelles politiques s'appliquent à eux et qu'ils les comprennent bien, notamment en ce qui concerne l'accessibilité, la vie privée, la gestion des urgences, la diversité et l'inclusion.

Pourquoi faut-il s'attarder aux politiques et procédures?

La mise en œuvre de politiques montre que vous vous souciez de l'expérience du bénévole.

Des politiques judicieuses offrent un cadre aux processus et actions qui lie votre mission et votre vision au travail quotidien de l'organisme. Elles garantissent aussi la sécurité et le succès de tous les membres de l'organisme, démontrant que vous avez à cœur de mettre tout en place pour que vos bénévoles aient la meilleure expérience qui soit au sein de l'organisme.

La mise en œuvre de politiques montre un souci d'uniformité.

Les membres du personnel et les bénévoles savent à quoi s'attendre et ce qu'ils doivent faire dans une situation donnée. En outre, si une certaine situation se reproduit, ils prendront les mêmes mesures à son égard.

La mise en œuvre de politiques montre un souci de neutralité.

Les politiques contribuent à empêcher les traitements préférentiels. Elles s'appliquent de façon équitable à tous, dans l'intérêt supérieur de l'organisme.

Quelles sont les politiques de votre organisme?

Déterminez les politiques qui sont en place. En tant que responsable de la participation bénévole au sein de votre organisme, vous voudrez peut-être amorcer votre démarche en passant en revue les politiques de ressources humaines existantes. Exception faite des politiques de rémunération (qui s'appliquent uniquement aux employés salariés) et de reconnaissance (qui visent surtout les bénévoles), plusieurs politiques, notamment sur le filtrage, la confidentialité, l'inclusion, la santé et la sécurité, le harcèlement et l'accessibilité, ont une large portée. Il est important de prendre en compte les politiques ayant trait à la vie privée, à la sécurité et au traitement des renseignements personnels des clients.

Parlez aux personnes participant à la création et à la mise en œuvre des politiques si vous avez des commentaires ou des questions à propos des politiques en place ou si vous avez une suggestion de nouvelle politique. Qui sait, une politique panorganisationnelle donnée pourrait vous inspirer à créer des politiques propres aux bénévoles ou à accroître la formation que vous offrez aux bénévoles pour leur permettre de se familiariser avec les politiques.

De quelle manière les bénévoles peuvent ils être inclus dans le processus? Les bénévoles ont une perspective unique des programmes et des services. Ils travaillent directement avec les clients, ils fournissent des services, ils appuient les programmes et ils procurent leur leadership et leur expertise. Posez-vous les questions suivantes :

- > Demande-t-on aux bénévoles de passer les politiques en revue ou les invite-t-on à participer au processus?
- > Dans quelle mesure les politiques sont-elles accessibles aux bénévoles?
- > Quel est le processus de rétroaction en place?



5. FILTRAGE

Le filtrage est un processus qui aide l'affectation des personnes aux postes bénévoles tout en améliorant la qualité et la sécurité des programmes et des services offerts dans les collectivités.

Les pratiques de filtrage débutent lorsqu'un organisme crée un nouveau poste. Le processus de filtrage sert à choisir des bénévoles pour des rôles particuliers, et il devrait se poursuivre tant et aussi longtemps qu'un bénévole est présent au sein de l'organisme.

Les « **10 étapes du filtrage** » de Bénévoles Canada indiquent clairement ce que doivent prévoir les politiques de filtrage. Ces politiques témoignent de la détermination d'un organisme à favoriser une participation sûre et significative des bénévoles. Les 10 étapes qui suivent envisagent la gestion générale des bénévoles selon une optique particulière de filtrage

1. Évaluation

Déterminez et évaluez les grands risques et les composantes essentielles de chaque programme et des postes qui y sont associés.

2. Description de poste

Rédigez des descriptions significatives, complètes et exactes pour chaque poste.

3. Recrutement

Mettez au point des modes de sélection justes et cohérents et n'oubliez pas d'inclure tous les renseignements importants sur l'organisme et le poste dans votre matériel promotionnel.

4. Formulaire de demande d'emploi

Demandez de l'information de base au sujet du demandeur ainsi que des renseignements spécifiques en lien avec le poste.

5. Entrevue

Préparez des questions spécifiques et un format d'entrevue constant avec des dossiers écrits exacts et objectifs relatifs aux entrevues.

6. Références

Vérifiez les références par rapport aux exigences prédéterminées du poste de bénévole et à la législation.

7. Vérification du casier judiciaire

Évaluez les risques associés au poste pour déterminer si une vérification policière est requise. Examinez le contenu du rapport de vérification policière en tenant compte des exigences particulières de la fonction bénévole. S'il y a lieu, demandez la tenue d'une vérification des antécédents en vue d'un travail auprès de personnes vulnérables, conformément aux lois pertinentes.

8. Orientation et formation

Fournissez des renseignements clairs sur la mission, les valeurs et les politiques de l'organisme de même que sur les tâches spécifiques que la personne sera appelée à accomplir, sur les procédures en vigueur et sur la portée du poste.

9. Soutien et supervision

Offrez un soutien et une supervision adéquats et donnez aux bénévoles l'occasion de formuler et recevoir des commentaires.

10. Suivi et commentaires

Soyez proactif et n'hésitez pas à demander aux participants, aux clients, aux patients et aux membres de la famille de vous faire part de leurs rétroactions concernant le programme.



6. GESTION DU RISQUE

Les organismes ont la responsabilité légale, morale et éthique de réduire l'exposition au risque et le niveau de risque pour eux-mêmes, les membres de leur personnel, leurs bénévoles et leurs clients. Les risques qui ne sont pas déterminés ne peuvent être gérés ou atténués. Il vous faut donc prendre le temps nécessaire pour déterminer les risques liés à la participation des bénévoles dans votre organisme. Autrement dit, vous devez déterminer, évaluer et gérer tous les risques.

Tout d'abord, procédez, pour chaque poste de bénévole, à une évaluation visant à déterminer les risques présents et les solutions pouvant être appliquées pour réduire au minimum ou éliminer l'exposition au risque.

- > Niveau de supervision
- > Degré d'isolement physique
- > Degré de contact physique avec une personne vulnérable
- > Degré de confiance ou de discrétion nécessaire
- > Degré d'habileté ou de connaissance nécessaire
- > Degré d'exigences physiques
- > Autres risques inhérents à la tâche ou à l'environnement

Chaque année, passez en revue les évaluations des risques et modifiez les descriptions des postes pour qu'elles tiennent compte de tout nouveau résultat obtenu à l'évaluation des risques.

- > Les activités sont-elles toutes identiques dans la réalité à ce qui est décrit dans la description de poste?
- > Y a-t-il eu des changements à toute politique de santé et sécurité pour qu'elle puisse s'appliquer à des activités particulières?
- > Avez-vous revu les environnements où les bénévoles accomplissent leur travail?
- > Des bénévoles vous ont-ils signalé récemment des situations ou des environnements où la sécurité était défaillante?





7. RECRUTEMENT

Une stratégie de recrutement complète est la première étape pour assurer l'accueil de bénévoles dans votre organisme. Avant d'entreprendre le processus de recrutement, prenez le temps :

- > d'examiner chaque poste bénévole existant;
- > de préparer les descriptions des nouveaux postes bénévoles dont vous avez besoin ou que vous souhaitez pourvoir;
- > d'évaluer les risques associés à chaque poste bénévole;
- > de voir à ce que tous les documents de formation nécessaires soient disponibles;
- > de veiller à ce que soit en place un processus de gestion des demandes de renseignements;
- > de rédiger un plan de recrutement.

Descriptions de poste

- > **Une description de poste est un outil de recrutement essentiel.** Elle précise les compétences, les qualités et l'expérience dont le bénévole doit disposer pour bien s'acquitter de ses tâches.
- > **Une description de poste permet de faire le filtrage.** La lecture de la description de poste aide à déterminer les candidats qui sont qualifiés pour le poste et ceux qui ne le sont pas. Les candidats peuvent aussi s'exclure eux-mêmes si, en consultant la description de poste, ils concluent qu'ils n'ont pas les compétences requises pour occuper le poste.

- > **Une description de poste détermine la formation nécessaire.** En ayant une idée claire des fonctions à assumer ainsi que des compétences et de l'expérience requises pour le poste, vous pouvez préparer un programme de formation. Ce programme garantit que les nouveaux bénévoles auront accès aux outils dont ils ont besoin pour s'acquitter efficacement des tâches qui leur seront confiées
- > **Une description de poste aide à évaluer le travail réalisé.** Elle définit les résultats escomptés et les attentes, ce qui aide le gestionnaire des bénévoles à reconnaître le bon travail d'un bénévole ou à prendre des mesures correctives à l'égard d'un bénévole qui éprouve des difficultés. Dans certains cas, elle aide à lancer le processus de renvoi.

Voici une suggestion de liste de contrôle pour une description de poste :

- > Titre
- > Groupe de clients
- > Buts
- > Responsabilités
- > Temps requis
- > Restrictions (s'il y a lieu)
- > Compétences
- > Orientation et formation offertes
- > Supervision et évaluation fournies
- > Conditions et environnement de travail
- > Avantages pour le bénévole
- > Mesures de filtrage



Stratégie de recrutement

Après avoir déterminé les postes bénévoles de votre organisme qui sont nécessaires et utiles, créez ou mettez à jour les descriptions de poste de façon à rendre compte du travail que le bénévole effectue ou qui est attendu du bénévole. Assurez-vous de savoir immédiatement quelle sera la prochaine étape si un candidat vous appelle ou vous écrit au sujet de ces possibilités.

Bien que le recrutement de bénévoles puisse tout englober, de l'affichage initial à la formation en passant par le filtrage, la présente section porte expressément sur le marketing de vos postes bénévoles.

Voici quelques suggestions de **pratiques de marketing et de promotion** qui pourraient vous aider à recruter de nouveaux bénévoles :

- > Créez une liste de contrôle des endroits où annoncer les postes bénévoles.
- > Connaissez les habiletés et compétences que vous recherchez.
- > Créez des partenariats si vous ciblez des groupes précis.
- > Mettez l'accent sur les points positifs.
- > Faites appel au bouche-à-oreille.

Sélection des bénévoles

Voici une suggestion de liste de contrôle pour le recrutement et la sélection :

- > Description de poste
- > Critères de sélection établis
- > Formulaire de candidature
- > Entrevue
- > Vérifications des compétences
- > Vérifications des références (références qui correspondent aux exigences du poste et sont directement liées à ces dernières)
- > Vérifications du casier judiciaire et vérifications des antécédents en vue d'un travail auprès de personnes vulnérables, le cas échéant
- > Permis de conduire valide, si nécessaire

Jumelage des bénévoles de première ligne aux nouveaux arrivants

Les organismes qui viennent en aide aux nouveaux arrivants devraient tenir compte des points suivants lors du jumelage des bénévoles de première ligne⁵ aux nouveaux arrivants :

- > la mesure dans laquelle les nouveaux arrivants ont besoin d'aide, et la mesure dans laquelle les bénévoles peuvent fournir de l'aide;
- > les groupes culturels avec lesquels le bénévole peut travailler;
- > les antécédents et intérêts communs (p. ex., la famille, la scolarité, l'âge, le métier, les compétences);
- > les compétences linguistiques du bénévole.

Il est possible que vous n'ayez aucun poste qui corresponde aux compétences et aux intérêts d'une personne souhaitant être bénévole pour votre organisme. Voici certaines suggestions de pratiques que vous pouvez utiliser dans ces situations :

- > agissez promptement;
- > faites preuve de délicatesse;
- > préservez la confidentialité des résultats;
- > adoptez une approche personnelle et téléphonez au candidat;
- > vous n'avez pas à dévoiler toutes les raisons pour lesquelles un candidat n'a pas été sélectionné (à moins qu'il ne vous le demande directement);
- > remerciez les candidats de leur intérêt envers votre organisme et votre programme de bénévolat;
- > proposez à ces candidats d'autres possibilités de bénévolat à envisager, s'il y a lieu.

⁵ Un bénévole de première ligne travaille directement avec les clients de l'organisme, tandis que les autres bénévoles peuvent aider dans d'autres secteurs, comme l'administration, la gouvernance, les communications et le financement.



8. ORIENTATION ET FORMATION

L'orientation fournit des renseignements généraux au sujet de l'organisme, de sa structure, de son programme de bénévolat, ainsi que de ses politiques et procédures. La formation transmet aux bénévoles des renseignements précis concernant leur rôle individuel afin de veiller à ce qu'ils soient prêts et à l'aise pour entreprendre leurs activités de bénévolat.

Orientation

En quoi l'orientation est-elle importante pour votre organisme?

- > Elle montre à vos bénévoles que vous leur accordez de l'importance et que vous prizez leurs efforts.
- > Des bénévoles bien informés vont être en mesure de fournir des services de qualité et sauront où obtenir de l'aide.
- > Elle réduit les risques associés aux postes bénévoles.

En quoi l'orientation est-elle importante pour vos bénévoles?

- > Les bénévoles ont accès à un perfectionnement de leurs compétences et à de l'information qui les aident à se sentir plus confiants pour s'acquitter de leurs tâches.
- > Les bénévoles reconnaissent la valeur de leur travail par rapport à la vision et à la mission de l'organisme.

Il existe différents volets d'orientation.

- > **L'orientation sociale**, qui consiste à présenter aux bénévoles les membres et les lieux de l'organisme.
- > **L'orientation relative au poste**, qui consiste à expliquer le lien entre le poste de bénévole et l'organisme.
- > **L'orientation relative au système**, qui consiste à expliquer la structure et les fonctions de l'organisme.

Les organismes qui œuvrent auprès des nouveaux arrivants au Canada devraient offrir de l'orientation additionnelle à tous leurs membres qui côtoient les nouveaux arrivants, y compris à leurs bénévoles, par exemple :

- > une **orientation culturelle**, qui consiste à offrir de l'information sur le pays et la culture en particulier des nouveaux arrivants à qui ils apporteront leur aide;
- > une **orientation relative aux questions d'immigration**.



Formation des bénévoles

La personne responsable de la gestion des bénévoles occupe une place singulière qui lui permet d'offrir de la formation tant aux bénévoles qu'aux autres membres du personnel. Elle contribue à faire en sorte que les bénévoles soient prêts à accomplir leur travail, que ses collègues du personnel soient prêts à travailler avec les bénévoles, et que tous aient la même compréhension des principes de participation.

La formation de base des bénévoles devrait comprendre :

- > un examen de la description du poste et des attentes envers le bénévole qui occupe le poste;
 - > une présentation de la personne qui assure la supervision et l'encadrement du bénévole;
 - > de la formation propre aux fonctions du poste;
 - > un examen des politiques et des procédures, y compris en ce qui concerne la gestion appropriée des renseignements personnels des clients;
- > un examen des personnes à contacter dans diverses situations;
 - > l'établissement des objectifs individuels.

Dans le cas des organismes qui œuvrent auprès des nouveaux arrivants, la formation des bénévoles et de leurs superviseurs devrait également comprendre :

- > de la formation propre au groupe culturel des nouveaux arrivants;
- > un examen des droits et des responsabilités des bénévoles, y compris en ce qui concerne la gestion appropriée des renseignements personnels des clients;
- > un examen des droits et des responsabilités des nouveaux arrivants;
- > un examen des profils culturels des nouveaux arrivants avec lesquels ils seront jumelés.





Formation du personnel

La formation du personnel qui travaille avec les bénévoles et les supervise aide à améliorer l'expérience de ces derniers au sein de l'organisme. Voici des outils et des activités qu'il est recommandé d'inclure dans la formation de base :

- > une description du poste et les attentes relatives à ce poste;
- > une présentation du Code canadien du bénévolat;
- > une orientation à l'intention de la personne qui assure la supervision et l'encadrement du bénévole;
- > un survol des objectifs pour la formation propre aux tâches du poste;
- > un survol des objectifs pour la formation propre au groupe de clients avec lequel le bénévole travaille;
- > un examen des politiques et des procédures de l'organisme;
- > un examen des façons de communiquer avec le gestionnaire des bénévoles;
- > un plan sur la façon dont les objectifs individuels sont établis.

Dans le cas des organismes qui œuvrent auprès des nouveaux arrivants, la formation des bénévoles et de leurs superviseurs devrait également comprendre :

- > de la formation propre au groupe culturel des nouveaux arrivants;
- > un examen des droits et des responsabilités des bénévoles;
- > un examen des droits et des responsabilités des nouveaux arrivants;
- > un examen des profils culturels des nouveaux arrivants avec lesquels ils seront jumelés.

Pour garantir un succès continu, faites régulièrement un suivi auprès des bénévoles et des membres du personnel qui travaillent avec eux, et posez-leur des questions sur l'état de la situation.

- > Se sentent-ils confiants dans leur poste?
- > Ont-ils des commentaires sur la formation dont ils aimeraient vous faire part?
- > Ont-ils des exemples de réussite?
- > Sont-ils satisfaits de votre encadrement?

Puisque les bénévoles interagissent avec de nombreux autres membres de votre organisme, vous pourriez également envisager d'offrir cette formation à l'ensemble du personnel.



9. SUPERVISION

Il est utile de donner régulièrement aux bénévoles et aux superviseurs l'occasion de se rencontrer pour faire le point et formuler des stratégies visant à améliorer l'expérience. Une structure de supervision et de reddition de comptes transparente et cohérente permet au gestionnaire des bénévoles d'observer les bénévoles dans leurs postes, de recueillir des renseignements à leur sujet et d'évaluer l'atteinte de leurs objectifs. De plus, elle permet aux bénévoles d'adresser leurs suggestions, questions et préoccupations à la bonne personne.

Le bénévolat suppose des interactions et des relations interpersonnelles. Il est essentiel que ces relations soient respectueuses et saines; aussi la gestion des bénévoles consiste-t-elle également à définir des limites. Voici des suggestions de pratiques pour l'établissement et le maintien de limites :

- > Établissez les limites s'appliquant au poste et aux relations que les bénévoles peuvent nouer.
- > Fournissez la justification et le contexte des politiques en ce qui concerne la protection des clients, de l'organisme et des bénévoles.
- > Faites référence aux lois pertinentes, aux exigences des bailleurs de fonds ou aux ententes contractuelles qui peuvent imposer ces limites.
- > Assurez-vous que votre organisme a des politiques sur le harcèlement, la discrimination et d'autres sujets connexes (p. ex., la violence, les conflits, les plaintes).
- > Précisez ces limites dans les descriptions de poste, l'orientation et la formation.
- > Expliquez en quoi consiste une violation des limites.
- > Maintenez la communication ouverte; les bénévoles devraient pouvoir s'adresser à vous pour vous poser des questions ou vous faire part de leurs préoccupations concernant les limites.

- > Expliquez les risques et les conséquences possibles de la violation des limites pour le client, l'organisme et le bénévole.





10. ÉVALUATION ET RECONNAISSANCE

Pour évaluer la mesure dans laquelle votre organisme réussit à collaborer avec les bénévoles, un simple examen du rendement des bénévoles ne suffit pas. Les éléments suivants peuvent aussi être utiles :

- > un examen du rendement du gestionnaire des bénévoles;
- > des examens du rendement individuel des bénévoles et des superviseurs des bénévoles;
- > un sondage sur la satisfaction des bénévoles;
- > une enquête sur la satisfaction de la clientèle;
- > des entrevues de départ;
- > la collecte de statistiques sur les heures de bénévolat et le travail accompli par les bénévoles;
- > un examen des descriptions de poste des bénévoles;
- > un examen de la participation des bénévoles aux divers programmes.

Pour les besoins du présent guide, l'examen du temps consacré à l'organisme par un bénévole est appelé une évaluation. Cela consiste à aborder le rendement, mais également à recueillir et à fournir de la rétroaction.

Rétroaction

La rétroaction sur le rendement des bénévoles ne devrait pas être réservée aux évaluations officielles, en particulier la rétroaction positive.

- > Gardez des traces du rendement des bénévoles, notamment des heures, des rix et récompenses, de la reconnaissance et des mesures correctives. Cela facilite l'évaluation officielle.
- > Demandez aux bénévoles de fournir de la rétroaction sur les programmes comme autre moyen d'évaluer les programmes.
- > Rappelez-vous que la rétroaction communiquée à un bénévole est confidentielle.





Mesures correctives

Le filtrage se poursuit après la sélection d'un bénévole. On peut renvoyer un bénévole, le soumettre à une période de probation ou le réaffecter en tout temps si cela est bénéfique pour l'organisme et pour le bénévole. Un rapport d'incident est un excellent outil pour assurer le suivi et la consignation des cas de violation des politiques, d'accident ou d'autre irrégularité.

- > Une mesure corrective est le plus efficace lorsque le rendement du bénévole est abordé le plus tôt possible.
- > Il faut consigner tout comportement inacceptable de la part d'un bénévole et toute mesure prise, en notant les observations et les dates.

Entrevues de départ

Une entrevue de départ est un outil utile lorsqu'un bénévole quitte l'organisme, quelle qu'en soit la raison; il se pourrait que le travail du bénévole soit terminé, ou encore que les tâches qu'on lui a confiées ne lui conviennent pas ou ne conviennent pas à l'organisme.

Une entrevue de départ offre l'occasion de :

- > recueillir les commentaires du bénévole qui part au sujet de son expérience;
- > déterminer ce que l'organisme fait bien et ce qui peut être amélioré;
- > confirmer les compétences, l'expérience et les attributs nécessaires pour occuper le poste de bénévole;
- > comprendre pourquoi le bénévole part;
- > se quitter en bons termes.

Dans les organismes qui ont un employé responsable des ressources humaines, c'est cette personne qui mène l'entrevue de départ. Sinon, le superviseur du bénévole qui part réalise l'entrevue.

Les entrevues de départ peuvent être réalisées en personne, par écrit (questionnaire papier ou électronique) ou par téléphone. Le choix devrait être offert à tout bénévole qui quitte l'organisme; cependant, la participation doit être volontaire.

Reconnaissance

La reconnaissance des bénévoles commence durant le processus de recrutement. En vous familiarisant avec vos bénévoles, vous comprendrez mieux comment ils préfèrent recevoir de la reconnaissance. Les bénévoles souhaitent connaître l'incidence de leurs contributions sur la mission de l'organisme et dans la collectivité.

Une reconnaissance valorisante de leur apport peut inciter les bénévoles à rester. Voici quelques façons de reconnaître l'apport des bénévoles :

- > Faites sentir aux bénévoles qu'ils sont les bienvenus en sollicitant leurs commentaires ou en leur offrant de la formation.
- > Remerciez personnellement les bénévoles de façon régulière.
- > Ayez recours à différentes formes de reconnaissance, tant formelles qu'informelles.
- > Reconnaissez l'apport des bénévoles en vous intéressant à leurs motivations et à leurs intérêts.
- > Assurez-vous que les bénévoles peuvent satisfaire leur désir d'utiliser ou de parfaire leurs compétences.
- > Soulignez les jalons et les réalisations.
- > Incluez les bénévoles dans les activités sociales du personnel et les autres activités qui favorisent l'esprit d'équipe.
- > Parlez des bénévoles dans les bulletins de l'organisme.
- > Faites participer les bénévoles aux prises de décision, dans la mesure du possible.
- > Offrez aux bénévoles des certificats, des lettres de recommandation et des candidatures pour l'obtention de prix.
- > Soulignez l'apport des bénévoles tout au long de l'année, pas seulement dans les événements officiels.
- > Nouez des relations solides entre le personnel et les bénévoles. Les membres du personnel et du conseil d'administration devraient reconnaître et souligner l'apport des bénévoles à l'organisme.



11. GESTION DES DOCUMENTS

Il est fondamental d'assurer la tenue précise des documents pertinents pour appuyer la participation des bénévoles, les examens, les mesures correctives et le respect des obligations légales. Assurez-vous que les pratiques de votre organisme sont conformes aux lois en vigueur en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. Les listes ci-dessous aideront votre organisme à se doter d'une politique sur la tenue des documents et d'un système efficace de tenue des documents.

Les dossiers de ressources humaines relatifs aux bénévoles peuvent comprendre :

- > la description de poste pour le dossier;
- > les exonérations et attestations (responsabilité, confidentialité, autorisation pour les photos);
- > le registre de la formation suivie;
- > les politiques;
- > la preuve que le code de conduite est compris;
- > les résultats d'évaluation;
- > les références fournies;
- > les rapports d'incident;
- > la preuve qu'un avertissement écrit a été communiqué;
- > une copie de la lettre d'avertissement;
- > un plan de mesures correctives avec une date d'examen signé par le bénévole;
- > une lettre de renvoi.

Les registres des heures peuvent comprendre :

- > les heures de bénévolat de chaque bénévole exprimées en unités de temps précises;
- > les heures de bénévolat dans chaque poste.

Les registres des activités peuvent comprendre :

- > les fournitures utilisées;
- > les rapports d'incident déposés;
- > les préoccupations soulevées par des clients auprès d'un bénévole.

Il est crucial que le gestionnaire des bénévoles et l'organisme assurent la confidentialité et la protection de ces renseignements. Voici quelques questions pour guider votre organisme lors de la création et du renforcement des pratiques de tenue de documents :

- > Quelle information contiennent les documents sur les bénévoles?
- > Qui est responsable de la tenue des documents sur les bénévoles?
- > Qui a accès aux documents et dans quelles conditions?
- > Où les documents sont-ils conservés?
- > Comment les nouveaux documents sont-ils créés?
- > Pendant combien de temps les documents sont-ils conservés?



12. DROITS ET RESPONSABILITÉS

Le rôle des bénévoles consiste à améliorer et à élargir les services offerts au public. Les membres du personnel et les bénévoles travaillent ensemble en équipe, comprennent les rôles particuliers les uns des autres et s'entraident en vue de réaliser leurs objectifs mutuels.

Expliquer vos attentes aux bénévoles et ce qu'ils peuvent attendre de l'organisme constitue le fondement des droits et responsabilités des bénévoles.

Les droits d'un bénévole peuvent comprendre ce qui suit :

- > se voir attribuer des tâches et des fonctions qui sont valables, et être libre d'utiliser ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles;
- > se voir confier des renseignements de nature confidentielle qui l'aideront à accomplir ses tâches;
- > être traité de façon équitable et respectueuse;
- > recevoir une formation, une orientation et une supervision adéquates et savoir pourquoi on lui demande de participer à des tâches;
- > être informé le plus clairement possible des tâches, des fonctions, des responsabilités, des horaires de travail et de l'identité de son superviseur;
- > s'attendre à ce que son temps soit utilisé de façon optimale et travailler dans un environnement accueillant et inclusif;
- > être traité comme un membre à part entière de l'organisme;
- > savoir si son travail est efficace et comment l'améliorer en recevant des évaluations de rendement régulières;
- > avoir l'occasion de faire des suggestions et être entendu;

- > s'attendre à des recommandations valables et des encouragements de la part de son superviseur;
- > bénéficier de formes de reconnaissance appropriées pour ses contributions.

Les responsabilités du bénévole peuvent comprendre ce qui suit :

- > informer le plus tôt possible l'organisme en cas d'absence ou d'incapacité à remplir son rôle;
- > assurer la confidentialité et la protection des renseignements des clients;
- > être un ambassadeur et un défenseur de l'organisme;
- > faire preuve de professionnalisme, de respect et d'intégrité dans son travail auprès de personnes et d'organismes;
- > comprendre les exigences du poste et exécuter les tâches de façon efficace et honnête;
- > respecter les politiques de l'organisme;
- > participer à la formation, à l'orientation et aux réunions, au besoin;
- > accepter les directives et la supervision de la personne responsable des bénévoles;
- > faire preuve de considération, respecter les différences chez les bénévoles, les membres du personnel et les clients, et travailler en équipe avec ces personnes;
- > fournir de la rétroaction, faire des suggestions et formuler des recommandations pour des améliorations ou des changements.



Code de conduite

Un code de conduite du bénévole est un document qui précise les comportements qu'un bénévole doit adopter pour représenter l'organisme de la meilleure façon qui soit. Il décrit comment respecter correctement les politiques. Certains organismes peuvent avoir un code de conduite unique qui s'applique au personnel rémunéré, aux bénévoles et aux étudiants.

Voici quelques suggestions de points pouvant figurer dans un code de conduite à expliquer aux bénévoles en ce qui concerne les politiques en vigueur dans votre organisme :

- > la foi en la mission de l'organisme;
- > le respect des autres;
- > l'appréciation de la diversité;
- > la présence et les heures de bénévolat;
- > le changement d'affectation;
- > la confidentialité;
- > les conflits d'intérêts;
- > les mesures correctives et le renvoi;
- > le code vestimentaire;
- > les fermetures d'urgence;
- > l'évaluation;
- > le harcèlement et la discrimination;
- > la santé et la sécurité;
- > la protection des renseignements personnels;
- > le remboursement des dépenses;
- > le tabagisme;
- > la supervision et la reddition de comptes;
- > la formation;
- > l'utilisation des installations et du matériel;
- > l'utilisation de l'affiliation à l'organisme.