



## **Le formulaire de définition des limites : un outil de gestion du risque simple et très efficace.**

J'ai maintenant rencontré beaucoup plus de 3 000 bénévoles, employés et administrateurs des collectivités partout au Canada. Les missions et les ressources des organismes sans but lucratif sont extrêmement diversifiées, mais j'ai également constaté de nombreux points communs entre eux.

1 – Les bénévoles et les employés sont souvent des personnes très généreuses qui accomplissent souvent beaucoup plus que ce que leur travail exige, ce qui leur attire des ennuis, ainsi qu'à leur organisme sans but lucratif. Les bénévoles peuvent également démissionner des organismes parce qu'ils ne s'attendaient pas aux exigences supplémentaires des clients.

2 – Les bénévoles, les membres du personnel et la direction travaillent souvent beaucoup. Leurs politiques et procédures écrites sont peut-être excellentes, mais, pour diverses raisons, elles sont souvent oubliées ou « floues dans les mémoires ». Les politiques élaborées par certains organismes sans but lucratif manquent simplement de clarté.

La clarté et la simplicité sont extrêmement nécessaires, pas seulement pour indiquer ce que les bénévoles et les employés *devraient* faire (c'est pour cela qu'une description d'emploi est obligatoire), mais aussi pour signaler quelques « feux rouges » indiquant ce qu'il *ne faut jamais faire* dans chaque poste.

La formation (surtout les jeux de rôles) et les mises à jour par courriel sont d'excellents exemples de méthodes de rappel des rôles, mais ce formulaire de définition des limites est la meilleure idée que j'ai rencontrée jusqu'à ce jour dans ce domaine.

Avant de vous expliquer comment rédiger ce formulaire, je souhaite vous présenter cinq conseils astucieux qui, selon nous, devraient planter le décor de votre gestion du risque.

### **Conseil astucieux 1 : la protection des personnes avec et pour qui vous travaillez devrait être la principale priorité de votre organisme sans but lucratif.**

Communiquez régulièrement à vos bénévoles et à vos salariés le message suivant : « la protection des personnes avec qui et pour qui notre organisme travaille est sa priorité numéro un ». Si la gestion du risque se borne à protéger vos éléments d'actif des conséquences d'une action en justice, elle ne réussira jamais à convaincre vos salariés et vos bénévoles de son utilité, ce qui vous posera problème.

### **Conseil astucieux 2 : les vrais spécialistes vous entourent.**

Ne créez pas de méthode de gestion du risque sans consulter les personnes de votre entourage, surtout celles qui connaissent les risques et, très vraisemblablement, leurs meilleures modalités de gestion.

### **Conseil astucieux 3 : mettez tout par écrit, dans vos propres termes.**

Les procédures écrites sont importantes pour garantir l'uniformité de la gestion du risque, dégager les angles morts, créer une trace écrite légale, à utiliser en cas d'action en justice et contrôler correctement les résultats. Réemployez les propres expressions des personnes avec et pour qui vous travaillez dans toute la mesure du possible, ce qui sera plus convaincant.

Ne tombez pas dans le piège d'utiliser des gabarits vierges créés par d'autres organismes. Concevez vos propres documents. Vos activités et les personnes avec qui et pour qui vous travaillez sont vraisemblablement différentes, comme leurs risques.

### **Conseil astucieux 4 : ne compliquez pas la gestion du risque : une page suffit souvent.**

La gestion du risque est parfois acrobatique et l'expertise d'un spécialiste est parfois nécessaire, mais les produits de votre travail doivent être clairs (faciles à lire) et concis (pour être véritablement lus). Ne dépassez pas une page pour vos documents de communication et vos formulaires, dans toute la mesure du possible.

### **Conseil astucieux 5 : adoptez un style chaleureux.**

La rédaction des formulaires et des documents de gestion du risque donne trop souvent l'impression que les organismes de bienfaisance manquent de compassion et de reconnaissance. Ce n'est pas inévitable. Les formulaires légaux comme celui-ci peuvent être chaleureux.

### **Conseil astucieux 6 : conservez indéfiniment les documents liés à une interaction en tête à tête avec un client.**

Chaque fois qu'une personne occupant un poste salarié ou bénévole doit interagir en tête à tête avec un client, conservez indéfiniment les documents administratifs pertinents (p. ex., leur dossier qui devrait être complet, de leur candidature et de leur description de poste aux documents signés).

### **Comment créer un formulaire annuel de définition des limites.**

Une description d'emploi indique aux membres du personnel ce qu'ils DOIVENT faire dans l'exercice de leurs fonctions; un formulaire de définition des limites leur indique ce qu'ils NE doivent PAS faire. Vous devriez créer, au fil du temps, un formulaire de définition des limites pour chaque poste de bénévole et d'employé; nous vous conseillons de commencer par vos postes les plus risqués. Voici quelques conseils sur l'élaboration de ce formulaire.

- Sa longueur (recto et verso) ne devrait pas dépasser une page au maximum.

- Faites figurer, en haut du recto, « Formulaire de définition des limites », suivi du titre du poste.
- Remerciez les personnes qui occupent ce poste de leur travail. Ce point est très important.
- Expliquez ensuite que, « pour votre propre protection et pour la réputation de l'organisme », les actions énumérées plus bas ne doivent être commises en aucun cas. Dans le cas contraire, nous serons contraints de vous congédier.
- Énumérez ensuite quatre à sept activités accompagnées d'un « feu rouge ». Décrivez-les avec une très grande clarté pour éviter toute ambiguïté. Ne citez que des actions qui vous conduiraient à congédier immédiatement une personne, à la suite d'une seule infraction.
- Concluez cette partie en précisant que ces règles servent à protéger les personnes occupant ce poste, ainsi que l'organisme et ces clients. Ajoutez que d'autres actions sont interdites.
- Au dos du formulaire, dressez la liste des actions à ne pas commettre, mais qui n'entraîneraient pas le congédiement immédiat, en les accompagnant d'un « feu orange ». Exposez le processus suivi en cas d'infraction.
- Ce formulaire devrait être mis à jour, diffusé et signé chaque année.
- Employez un papier d'une couleur unique pour que chacun connaisse le « formulaire orange ».

### **Dernier point**

1) Veillez à associer à l'élaboration de ce formulaire les personnes qui seront priées de la signer. Elles connaissent leur rôle — leur patron connaît rarement les demandes qui leur sont adressées tous les jours — et, au bout du compte, ce formulaire les convaincra beaucoup mieux.

2) Expliquez à vos bénévoles et à vous employés que ce formulaire de définition des limites est véritablement très utile pour eux, puisqu'il leur permet clairement de refuser d'aider les clients/participants en faisant ce qui est noté à son recto ou à son verso.