

Élaboration d'une stratégie de gestion du risque

Les cinq étapes de la gestion du risque
pour les organismes sans but lucratif et les
organismes de bienfaisance

Karen Six

Eric Kowalski

Social Planning Council for the North Okanagan

© Imagine Canada, 2005

Le Centre de développement des connaissances renonce aux droits d'auteurs relatifs à ses documents, au profit de leur utilisation non commerciale par des organismes de bienfaisance et des organismes bénévoles. Nous encourageons tous les organismes de bienfaisance et les organismes bénévoles à reproduire et à distribuer toutes les publications du Centre de développement des connaissances en citant leurs auteurs et Imagine Canada. Prière de vous adresser à Imagine Canada si vous souhaitez insérer un lien à nos publications dans votre site Web.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez <www.kdc-cdc.ca>.

Centre de développement des connaissances
Imagine Canada
425, avenue University, bureau 900
Toronto (Ontario) M5G 1T6
Canada
Tél. : 416 597-2293
Télec. : 416 597-2294
Courriel : kdc@imaginecanada.ca

<www.imaginecanadaca> <www.kdc-cdc.ca>
ISBN 1-55401-125-6

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre du Programme des partenariats communautaires du ministère du Patrimoine canadien, au titre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du ministère du Patrimoine canadien.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter "a".

Table des matières

1. Introduction \ 1
2. Le risque, qu'est-ce que c'est? \ 2
3. La gestion du risque, qu'est-ce que c'est? \ 2
4. Les bénévoles posent-ils un risque plus important que les salariés? \ 3
5. Les cinq étapes de la gestion du risque \ 3
6. Quelques mots pour conclure \ 13
7. Conclusion \ 13
8. Glossaire de termes juridiques \ 14
9. Bibliographie \ 15
10. Sites Web où consulter des articles
et d'autres ressources documentaires \ 16

Remerciements

L'équipe de recherche, Eric Kowalski, Paul Cabaj et madame Marilyn Mardiros, est redevable au travail et à l'engagement des membres du comité de pilotage, dont les avis ont été précieux pour ce projet.

- Jane Lister, chef de la direction de Community Futures of the North Okanagan;
- Ron Fairburn, gestionnaire à Capri Insurance;
- Bill Davidson, pasteur à la retraite;
- Twylla Genest, coordonnatrice du Vernon and District Volunteer Bureau.

Nous remercions aussi tout spécialement Yania Carrillo pour son aide dans l'administration des enquêtes et dans la conduite des entrevues, ainsi que Michele Blais pour sa coordination des groupes de discussion des bénévoles.

Élaboration d'une stratégie de gestion du risque

Introduction

Le Social Planning Council for the North Okanagan a effectué en 2004 un travail de recherche sur les questions de responsabilité et de risque liées aux organismes sans but lucratif du Nord de la vallée de l'Okanagan. Nous avons recueilli les avis des interlocuteurs suivants au cours de ce travail de recherche :

- organismes sans but lucratif gérant des programmes de services communautaires bénévoles;
- représentants de l'industrie de l'assurance;
- représentants du secteur juridique;
- représentants du secteur public;
- bénévoles.

Les conclusions de notre travail de recherche nous ont inquiétés dans une certaine mesure. En règle générale, les organismes sans but lucratif qui ont participé à ce travail de recherche se sentaient peu ou pas concernés par leur aptitude à l'évaluation et à la gestion du risque dans le cadre de leurs programmes de bénévolat. Les représentants de l'industrie de l'assurance et du secteur juridique se faisaient peu d'illusions sur la maîtrise des questions de risque et de responsabilité par les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance, ainsi que sur l'efficacité de leurs éventuelles mesures d'évaluation et de gestion du risque. Les bénévoles

jugeaient importante l'incidence de la restructuration des gouvernements sur les programmes de bénévolat et s'inquiétaient de la qualité de la gestion du risque et de la responsabilité par les organismes pour lesquels ils faisaient du bénévolat.

Les conclusions de notre travail de recherche ont servi à formuler des recommandations destinées au secteur sans but lucratif et de bienfaisance, à l'industrie de l'assurance, au secteur juridique, au secteur public et aux bénévoles eux-mêmes. Notre rapport, intitulé *Étude des questions de risque et de responsabilité posées aux programmes bénévoles du Nord de la vallée de l'Okanagan*, contient les principales conclusions de notre travail de recherche. Nous faisons également référence plusieurs fois aux conclusions de notre travail de recherche au cours de ce livret.

Les raisons pour lesquelles nous avons rédigé ce livret

Ce livret expose des informations recueillies à partir de sources variées : des manuels d'organismes bénévoles, des publications gouvernementales, des publications d'organismes sans but lucratif, des sites Web, des livres articles de revues. Ces informations peuvent aider les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance à élaborer une stratégie de gestion du risque. Ce livret sera particulièrement utile pour les organismes qui fonctionnent avec des

fonds et un personnel limités et qui ne disposent peut-être pas des ressources nécessaires pour effectuer par eux-mêmes un travail de recherche sur la gestion du risque.¹

Le risque, qu'est-ce que c'est?

Le risque, c'est l'éventualité d'un événement dommageable ou indésirable. Il pourrait s'agir d'un dommage, d'un préjudice ou de mauvais traitements subis par les clients, les bénévoles, les membres du conseil d'administration ou les employés de votre organisme, ainsi que par ses biens ou sa réputation.

La gestion du risque, qu'est-ce que c'est?

La gestion du risque est le terme qui désigne les mesures prises par un organisme pour se protéger et protéger son personnel, ses clients et ses bénévoles. La pratique judicieuse de la gestion du risque exige de ne pas se contenter de détecter les problèmes éventuels, d'acheter une police d'assurance et d'éviter des poursuites judiciaires. C'est une démarche permanente.

Ce livret vous apporte des conseils et des idées simples pour vous aider à mettre en forme une stratégie de gestion du risque.

Rappelez-vous que ... personne ne peut éliminer totalement le risque! Votre responsabilité consiste à apporter la preuve que vous avez tenu compte des risques liés à vos programmes et que vous avez pris

1 Avis de non-responsabilité

Ce livret expose les étapes fondamentales qu'un organisme sans but lucratif ou un organisme de bienfaisance devrait mettre à l'étude pour élaborer une stratégie de gestion du risque.

Les questions juridiques et les questions d'assurance associées au bénévolat sont complexes. Nous avons réalisé ce livret pour fournir aux organismes sans but lucratif et aux organismes de bienfaisance un point de départ à partir duquel élaborer leur propre méthode de gestion du risque. Ce livret n'est pas destiné à fournir un avis juridique ni à en tenir lieu.

des précautions raisonnables pour éviter qu'ils ne portent préjudice aux clients, aux bénévoles, aux administrateurs, aux employés et aux biens, ainsi qu'à la réputation de votre organisme.

Les grands organismes disposent peut-être de politiques de gestion du risque en bonne et due forme et de gestionnaires chargés de superviser la gestion du risque. En revanche, pour les organismes de petite et moyenne importance, qui ne disposent pas des moyens en personnel des organismes plus importants, la gestion du risque peut se résumer à mettre à la disposition des gestionnaires de programme et des bénévoles une série de dispositions cohérentes, bien pensées, faciles à prendre, pour réduire le risque au minimum. Ne vous sentez pas intimidé/e, ni dépassé/e par les actions éventuelles d'autres organismes. Votre politique de gestion du risque ne doit pas excéder les moyens financiers de votre organisme pour être efficace et viable.

Le risque est inévitable. Le risque fait partie de la vie de tous les organismes. Les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance peuvent être exposés au risque de multiples façons. Il s'agit notamment de situations où les membres du personnel et les bénévoles :

1. assurent des services, entre autres, de conseils par les pairs, de consultations sur l'alcoolisme et de traitements de la toxicomanie;
2. interviennent auprès de groupes vulnérables, comme les enfants, les aînés ou les personnes ayant une déficience;
3. manipulent de l'argent pendant des activités de collecte de fonds ou dans le cadre de la gestion financière courante de l'organisme;

4. ont accès aux biens ou au matériel de l'organisme, aux biens personnels des clients ou à des renseignements personnels ou confidentiels;
5. assurent le transport de clients;
6. travaillent seuls, à l'extérieur ou sans supervision;
7. ne prennent pas les dispositions qui s'imposent pour appliquer la législation en vigueur, qu'elle soit provinciale, territoriale ou nationale.

Ce ne sont que quelques exemples de situations susceptibles d'être à risque. La publication de *Bénévoles Canada, Perspectives bénévoles : Officialiser le bénévolat familial*, contient un modèle d'évaluation du risque que tous les organismes trouveront utile (Bénévoles Canada, 2004).

Les bénévoles posent-ils un risque plus important que les salariés?

Aux yeux de la loi, il n'existe aucune différence entre un service assuré par des salariés ou des bénévoles. En cas de problème, la responsabilité de l'organisme est susceptible d'être engagée (Social Planning Council for the North Okanagan, 2005). Il est par conséquent souhaitable que les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance filtrent, forment et supervisent les bénévoles avec autant de soin que les salariés, pour assurer la sécurité des membres du personnel, des bénévoles et des clients.

Les organismes doivent également veiller à la sécurité du milieu de travail et éliminer dans les meilleurs délais tout ce qui risque de causer un préjudice ou un dommage aux membres du personnel, aux bénévoles ou aux clients. À défaut, la responsabilité de l'organisme pourrait être engagée.

Les cinq étapes de la gestion du risque

Les programmes bénévoles efficaces ne *peuvent* pas fonctionner sans un certain niveau de risque. Les organismes *peuvent* néanmoins se protéger, protéger leurs bénévoles et les personnes qu'ils desservent, en mettant en œuvre une stratégie de gestion du risque. Lors de notre récente étude de la gestion du risque, les représentants de l'industrie de l'assurance ont dressé la liste des méthodes de gestion du risque prioritaires :

- évaluation rigoureuse du risque posé par les programmes bénévoles;
- vérification des références des bénévoles éventuels;
- vérification du casier judiciaire des bénévoles éventuels;
- mise en œuvre de directives sur la supervision des bénévoles;
- orientation et formation des bénévoles; utilisation de formulaires d'autorisation et de consentement des bénévoles.²

Nous accorderons une attention particulière à ces pratiques hautement prioritaires dans la stratégie de gestion du risque en cinq étapes que nous exposons ici.

La démarche en cinq étapes

1. Cerner, évaluer et recenser les risques de votre programme.
2. Créer et mettre en place des méthodes de filtrage, de supervision et d'évaluation des bénévoles.
3. Vérifier que votre couverture d'assurance est suffisante.

² Voir *Étude des questions de risque et de responsabilité posées aux programmes bénévoles du Nord de la vallée de l'Okanagan* (Social Planning Council for the North Okanagan, 2005).

-
4. Élaborer et mettre en pratique un code de déontologie.
 5. Élaborer, contrôler et faire connaître des politiques et des procédures écrites.

Étape 1 : Cerner, évaluer et recenser les risques de votre programme

C'est la première étape fondamentale dans la gestion du risque. Elle prendra un certain temps et exigera une certaine quantité de travail, mais toutes les autres mesures que vous prendrez découleront de cette étape.

Réunissez un groupe composé de membres du conseil d'administration, de bénévoles chevronnés, de salariés et peut-être de quelques clients. Dressez en remue-méninges la liste des risques inhérents à l'activité de votre organisme. Posez des questions comme celles-ci :

- Quelles activités confions-nous à nos bénévoles?
 - À quels types de personnes (p. ex., enfants, aînés, handicapés) nos bénévoles ont-ils affaire?
 - Quels sont tous les incidents possibles (p. ex., client victime de mauvais traitements, accidents, bénévole exposé au danger de travailler seul ou sans supervision, vol d'argent ou d'autres objets de valeur)?
 - Quelles directives ou quels mécanismes sont déjà en place par rapport à ces risques?
 - Quelles directives et quels mécanismes devons-nous élaborer?
 - Comment faisons-nous connaître nos directives et mécanismes? Quelles mesures pourrions-nous prendre pour informer tous les bénévoles de ces directives et mécanismes?
 - Quelle formation assurons-nous pour que tous les bénévoles connaissent leur rôle et sachent quoi faire en cas de problème? Quelles autres formations devrions-nous mettre à l'étude?
- Selon quelle fréquence vérifions-nous l'état de marche et l'entretien de notre matériel, nos véhicules, etc.? Quelle est la qualité de nos dossiers de réparations et d'entretien?
 - Quelles directives et quels mécanismes employons-nous pour sélectionner, filtrer, former et superviser nos bénévoles? Quelle est la qualité de nos dossiers dans ce domaine?
 - Quelle est notre couverture d'assurance? Est-elle suffisante?

Une bonne gestion du risque exige de définir clairement des limites acceptables. Avez-vous défini des limites acceptables pour le travail de vos bénévoles? Les réponses aux questions ci-dessous pourraient vous aider à définir vos limites en fonction des activités auxquelles vos bénévoles participent.

- Quel type d'aide à domicile les bénévoles peuvent-ils apporter raisonnablement aux clients? Quel type d'aide est contre-indiqué?
- Quelle fréquence et quel type d'interaction sociale sont acceptables entre les bénévoles et les clients? Quel type d'interaction sociale est inacceptable?
- Est-il acceptable que les responsables bénévoles d'un groupe d'entraide communiquent leur numéro de téléphone et leur adresse à ses participants?
- Est-il acceptable que les bénévoles qui travaillent auprès d'aînés les aident à effectuer leurs transactions bancaires ou aient accès à leurs comptes en banque?
- Est-il acceptable que les bénévoles qui ont fait la connaissance de clients mineurs dans le cadre d'un de vos programmes prennent leurs dispositions pour rencontrer ces enfants en dehors du cadre de leurs responsabilités de bénévole?

CONSEIL : Faites-vous un peu aider par vos amis. Interrogez des organismes comparables au vôtre. Posez-leur les questions suivantes :

- Comment filtrez-vous les bénévoles qui accomplissent des tâches comparables à celles de notre personnel?
- Comment formez-vous vos bénévoles?
- Comment supervisez-vous les bénévoles qui travaillent à l'extérieur de votre organisme (p. ex., selon quelle fréquence vous présentez-vous sans prévenir? À quel moment évaluez-vous le rendement)?
- Que considérez-vous comme activités à risque élevé?

Interrogez vos bénévoles actuels. Renseignez-vous sur les situations douteuses ou dangereuses dans lesquelles ils ont pu se trouver. Comment pourriez-vous les éviter?

Dans le cas d'une expérience désagréable pour un/e bénévole, la personne conduisant l'entrevue devrait ensuite suivre la procédure prévue normalement par votre organisme pour gérer ce type de situation.

Interrogez vos clients. Renseignez-vous sur leurs sujets de préoccupation éventuels en matière de sécurité. Comment pourriez-vous y donner suite?

Étape 2 : Créer et mettre en place des méthodes de filtrage, de supervision et d'évaluation des bénévoles

Le risque peut être réduit au minimum en effectuant correctement la sélection, le filtrage, la formation et l'évaluation des bénévoles. Ce travail peut paraître décourageant, mais il devient gérable si vous le décomposez en tâches plus petites.

1. Rédigez la description des postes bénévoles.

2. Élaborez et utilisez des formulaires d'autorisation et de consentement pour les bénévoles.
3. Recevez en entrevue les bénévoles éventuels.
4. Renforcez le filtrage des bénévoles pour les postes liés à des problèmes de dépendance et les postes de confiance.
5. Organisez des séances d'orientation et de formation pour les bénévoles.
6. Élaborez et mettez en pratique des lignes directrices et des méthodes de travail pour la supervision des bénévoles.
7. Évaluez régulièrement le rendement.
8. Mettez en place des mécanismes particuliers pour les bénévoles qui participent aux événements spéciaux.
9. Organisez des séances d'orientation et de formation pour les membres du conseil d'administration.

1. Rédigez la description des postes bénévoles

Vous devriez disposer d'une description écrite pour chaque poste concerné, avant de recruter les bénévoles. Ces documents devraient être précis, détaillés et contenir les informations suivantes :

- définition de l'affectation;
- engagement en temps nécessaire;
- profil des clients concernés (s'il y a lieu);
- rendement que vous attendez du bénévole;
- tâches à accomplir par le bénévole;
- restrictions à respecter par le bénévole dans le cadre de ce poste;
- conséquences du non-respect de ces restrictions (p. ex., renvoi).

L'importance de descriptions de poste bien pensées et précises est souvent négligée, mais elles peuvent constituer un de vos outils les plus précieux. Ces

documents définissent clairement, pour l'organisme sans but lucratif comme pour les bénévoles, des attentes claires par rapport aux tâches confiées à ces derniers et aux restrictions qui leur sont imposées dans le cadre de leurs fonctions.

2. Élaborez et utilisez des formulaires d'autorisation et de consentement pour les bénévoles

Les professionnels de l'industrie de l'assurance ont attribué une haute priorité à l'utilisation de formulaires d'autorisation et de consentement dans le cadre de toute démarche de gestion du risque au sein d'un organisme. Un formulaire d'autorisation correctement rédigé et expliqué à son signataire protège le bénévole comme l'organisme contre l'engagement de leur responsabilité. Les formulaires d'autorisation devraient présenter les caractéristiques suivantes :

- exprimer clairement les exclusions (p. ex., responsabilité en cas d'accident ou de perte ou vol d'objet);
- être rédigés dans un style rendant le formulaire facile à comprendre;
- s'appliquer à une situation précise (p. ex., à une excursion particulière ou pour la durée d'une formation sur place ou en dehors des locaux);
- être parfaitement compris par leur signataire avant d'être signés (en employant des caractères gras pour certains risques précis ou en faisant expliquer la portée juridique du formulaire);
- ne pas tenter d'exclure toute responsabilité pour négligence (The People's Law School, 2001).

La publication de Bénévoles Canada, *Perspectives bénévoles : Officialiser le bénévolat familial*, contient un modèle de formulaire d'autorisation que toute organisation trouvera utile (Volunteer Canada, 2001).

Vous pouvez également utiliser des avis de non-responsabilité quand la situation s'y prête. Un avis de non-responsabilité est « l'affirmation claire de votre refus d'engager votre responsabilité pour une réclamation ou une action » (The People's Law School, 2001). Il est par exemple judicieux de faire figurer un avis de non-responsabilité dans votre formulaire de candidature ou d'autorisation. Cet avis de non-responsabilité devrait exprimer clairement les points suivants :

- compléter le formulaire de candidature ne garantit pas à la personne concernée qu'elle sera acceptée en qualité de bénévole;
- l'organisme est en droit de vérifier toutes les informations fournies dans le formulaire de candidature sans être accusé d'atteinte à la vie privée;
- un poste de bénévole ne sera pas proposé aux candidats qui effectuent une déclaration volontairement mensongère sur eux-mêmes (Jackson, 2003).

3. Recevez en entrevue les bénévoles éventuels

Une entrevue bien préparée est la clé du filtrage des bénévoles. L'entrevue devrait vous permettre d'évaluer si un bénévole éventuel est susceptible de poser un risque excessif à l'organisme, en plus d'apprendre à faire sa connaissance. L'entrevue fera également comprendre au bénévole l'indispensable gestion du risque dans le cadre de toutes ses actions.

Une entrevue satisfaisante avec un bénévole devrait comporter des questions qui vous permettront d'évaluer les éléments suivants :

- expérience professionnelle et études pertinentes;
- ardeur au travail;
- aptitude au travail d'équipe;

- intégrité;
- esprit d'initiative et discernement.

Ne perdez pas de vue que les entrevues avec les bénévoles sont assujetties à la législation sur les droits de la personne. Vérifiez auprès de la Commission ou du Conseil des droits de la personne de votre province ou territoire la liste des types de questions que vous pouvez ou ne pouvez pas poser.³

4. Renforcez le filtrage des bénévoles pour les postes de confiance

Bien que les entrevues individuelles soient un outil important de filtrage pour les postes qui exigent une personne au sens élevé des responsabilités et de toute confiance (p. ex., des postes dont le titulaire se retrouve seul ou sans supervision systématique avec des clients vulnérables, les postes à responsabilités financières ou qui amènent à manipuler de l'argent), les professionnels de l'industrie ont accordé une plus grande priorité à la vérification des casiers judiciaires. Vous pourrez également décider de vérifier les références selon les postes et leur niveau de responsabilité.⁴

5. Organisez des séances d'orientation et de formation pour les bénévoles

Les professionnels de l'industrie de l'assurance ont attribué une haute priorité à l'orientation et à la formation des bénévoles dans le cadre de toute stratégie de gestion du risque.

Un contenu de formation particulier s'impose pour tout poste de bénévole, mais tous les bénévoles devraient bénéficier d'une orientation globale sur votre organisme. Remettez aux bénévoles une trousse d'information contenant un formulaire à signer par les bénévoles pour attester qu'ils l'ont lue et en comprennent le contenu.

Votre séance d'orientation devrait contenir les éléments suivants, en plus de la présentation de l'activité et du fonctionnement de votre organisme :

- le code de déontologie de votre organisme;
- les attentes à l'égard des bénévoles;
- les risques auxquels les bénévoles peuvent être confrontés;
- les actes interdits;
- les modalités de dépôt d'une réclamation par les bénévoles;
- les instructions de remplissage d'une déclaration d'accident;
- la personne à appeler si les bénévoles ne peuvent pas assurer leur service;
- la personne à qui s'adresser en cas de préoccupation;
- les modalités de supervision et d'évaluation des bénévoles.

6. Élaborez et mettez en pratique des lignes directrices et des méthodes de travail pour la supervision des bénévoles

Il s'agit d'une autre pratique de gestion du risque à laquelle les professionnels de l'industrie de l'assurance ont attribué une grande priorité. La recherche confirme également qu'une supervision adaptée, constructive et formatrice est un facteur clé dans la satisfaction des bénévoles par rapport à leur expérience du bénévolat (Fisher et Cole, 1993). Une supervision efficace est également la clé de l'application du principe de diligence raisonnable à toutes les actions bénévoles d'un organisme sans but lucratif ou d'un organisme de bienfaisance.

³ Le site Web de Bénévoles Canada contient un manuel sur les entrevues avec les bénévoles : <<http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/ConductingInterviewsFre.pdf>> (consulté pour la dernière fois le 17 juin 2005).

⁴ Voir la page de conseils sur ce thème du site Web de Bénévoles Canada : <<http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/ReferenceCheckFre.pdf>> (consulté pour la dernière fois le 17 juin 2005).

Il est souhaitable de disposer d'une politique écrite en matière de supervision et de contrôle du travail des bénévoles. Vous devriez reporter dans vos dossiers la date et la nature de toutes les rencontres avec chaque bénévole qui occupe un poste à risque élevé pour le superviser ou contrôler son travail, ainsi que la nature formelle ou informelle de chaque rencontre.

Le temps à consacrer pour superviser et contrôler efficacement l'action de leurs bénévoles est un souci constant pour de nombreux organismes. Voici quelques conseils pour vous permettre d'y parvenir.

Conseils pour contrôler le travail de vos bénévoles:

- Organisez le mentorat des nouveaux bénévoles ou le pairage entre un bénévole chevronné et un nouveau. Sollicitez fréquemment la rétroaction de l'un et de l'autre.
- Entretenez des relations régulières avec les clients. Parlez-leur en personne ou au téléphone, en vous informant sur vos bénévoles ou en leur faisant remplir des formulaires d'évaluation des bénévoles.
- Veillez à ce que les personnes qui supervisent les bénévoles soient disponibles et d'un abord facile, pour que les bénévoles n'hésitent pas à leur demander de l'aide, chaque fois qu'ils en ont besoin.
- Ne confiez aux nouveaux bénévoles que des tâches faciles à surveiller (p. ex., des travaux dans vos locaux ou vos bureaux).
- Vérifiez ponctuellement et sans prévenir le respect systématique des procédures normales.
- Faites remplir par les superviseurs des bénévoles des déclarations de « quasi-collision » en plus des déclarations d'accident/incident, dans les situations où de graves problèmes ont été évités de justesse. Ces documents vous aideront à élaborer des directives et des mécanismes pour éviter que ces problèmes ne se reproduisent à l'avenir.
- Faites remplir par vos bénévoles des formulaires d'évaluation de leur rendement, pour qu'ils évaluent leurs propres points forts et points faibles. Vous connaîtrez ainsi les domaines dans lesquels les bénévoles pourront avoir besoin de formation et de soutien supplémentaires.
- Pour les bénévoles en étroite relation avec des personnes vulnérables, évaluez fréquemment leur rendement la première année, tous les trimestres ou même tous les mois, suivant le poste et le degré d'autonomie exigé dans le travail. Après la première année, évaluez leur rendement tous les six mois.
- Vérifiez périodiquement le crédit, le casier judiciaire ou d'éventuelles interventions antérieures des services de protection de l'enfance pour les bénévoles qui occupent des postes où d'importantes sommes d'argent ou des relations étroites avec des personnes vulnérables sont en jeu.
- Les organismes doivent être très prudents dans les situations où les bénévoles sont seuls avec des clients. Ils peuvent soit faire travailler les bénévoles à deux, soit programmer les rencontres bénévole-client à des moments où de mauvais traitements, de la part de l'un ou de l'autre, sont très peu probables.
- Toutes les vérifications des antécédents et les entrevues ne permettront pas nécessairement de dévoiler une personne susceptible de faire subir de mauvais traitements à un client. Les organismes doivent donc disposer d'une méthode de protection des clients en dehors du filtrage des bénévoles.
- Sachez écouter et observer.

7. Évaluez régulièrement le rendement

Certains organismes sont réticents à évaluer les bénévoles ou à leur adresser des réprimandes en bonne et due forme, parce que, à leur avis, ils ne sont pas en droit de remettre en cause des personnes qui font librement don de leur temps, de leur enthousiasme et de leur expérience. Or, l'absence d'élaboration et de mise en pratique de normes de rendement peut conduire les organismes à tolérer des comportements difficiles, déplacés, voire même violents.

L'évaluation permet d'exercer un contrôle, mais elle permet aussi aux bénévoles, ce qui est peut-être plus important, d'exprimer leur satisfaction, leur découragement et leurs sujets de préoccupation par rapport à leur poste, dans la bienveillance et la sympathie. Elle leur permet également de recevoir une rétroaction franche et impartiale sur leur travail au service de votre organisme.

Il est souhaitable que vous suiviez les étapes suivantes pour une évaluation :

- reprenez la description de poste point par point;
- demandez aux bénévoles d'évaluer leur rendement dans chaque domaine de leur travail et la satisfaction qu'ils en retirent;
- communiquez votre rétroaction sur leur rendement dans tous les domaines de leur travail;
- formulez des observations systématiquement constructives, mais formulez clairement tous les sujets de préoccupation éventuels;
- rédigez un document sur l'évaluation;
- faites signer ce document par le bénévole et la personne l'ayant évalué et classez-le dans un dossier.⁵

Il est souhaitable que vous disposiez de lignes directrices claires pour résoudre les problèmes de bénévoles. Ces problèmes peuvent se résoudre de diverses manières, y compris par des conseils, un renforcement de la supervision ou, si c'est nécessaire, par le renvoi. Bien que cette dernière option ne soit jamais agréable à envisager, il est dans l'intérêt bien compris de votre organisme de disposer de directives et mécanismes claires en matière de renvoi d'un bénévole.

8. Mettez en place des mesures particulières pour les bénévoles qui participent aux événements spéciaux

Les bénévoles qui sont recrutés pour travailler quelques jours dans le cadre d'un événement spécial posent des risques particuliers. En effet, ils affluent parfois en grand nombre, sans faire partie des bénévoles que l'organisme connaît bien. Vous devriez prendre les précautions suivantes en travaillant avec les bénévoles recrutés pour un événement spécial :

- remettez aux bénévoles une description de poste en style télégraphique en veillant à ce qu'ils prennent le temps de la lire et de la signer;
- confiez aux bénévoles recrutés pour peu de temps et qui n'ont pas été filtrés des postes à moindre risque;
- faites travailler ces bénévoles en équipe ou par deux dans la mesure du possible. Vous pourrez ainsi compenser les faiblesses éventuelles de certaines personnes et vous concentrer sur la formation des chefs d'équipe;
- veillez à ce que tous les bénévoles sachent à qui s'adresser pour demander de l'aide, de l'appui ou un conseil; formez une personne qui appuiera les bénévoles et assurez-vous qu'elle soit facilement joignable (Graff, 2003).

⁵ Voir l'Étape 9 – supervision et évaluation, de l'Initiative de filtrage de l'Ontario, consultable à partir du site Web de Bénévoles Canada <<http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/SuperviAndEvaluationFre.pdf>>. (consulté la dernière fois le 1^{er} juin 2005)

9. Organisez des séances d'orientation et de formation pour les membres du conseil d'administration

Les professionnels de l'industrie de l'assurance ont attribué une haute priorité à l'orientation et à la formation des membres du conseil d'administration dans toute stratégie de gestion du risque. Tous les membres du conseil d'administration et les administrateurs ont une responsabilité de fiduciaire envers leur organisme. En d'autres termes, ils doivent agir avec honnêteté et de bonne foi dans l'intérêt bien compris de l'organisme.

La responsabilité indirecte s'applique, depuis que des causes ont été portées récemment devant la Cour suprême, à *tout* organisme ayant créé une situation qui se prête à de mauvais traitements, par exemple en permettant aux bénévoles de passer du temps en tête-à-tête avec des clients vulnérables.⁶ Il s'ensuit que, même si un organisme a pris toutes les dispositions raisonnables pour filtrer ses bénévoles, sa responsabilité peut quand même être engagée pour un préjudice consécutif aux actes d'un de ses bénévoles.

Comme nous l'avons noté au début de ce livret, il est impossible d'éliminer *totalemment* le risque. En revanche, vous devriez au moins vous assurer que votre conseil d'administration effectue les tâches suivantes :

- élaborer et mettre à jour un manuel du conseil d'administration au contenu suivant :
 - mission, structure et code de déontologie de l'organisme;

- liste des activités supervisées et dirigées par le conseil d'administration;
- responsabilités du conseil d'administration lui-même;
- règlements et statuts de l'organisme;
- concevoir et mettre à jour une méthode d'orientation moderne;
- conserver des procès-verbaux officiels de toutes les réunions;
- recevoir régulièrement des rapports d'activité des programmes bénévoles (faisant ressortir tout complément/modification apporté à la version originale de leurs descriptions de poste) et tous les risques auxquels ils font face;
- évaluer régulièrement l'assurance des administrateurs et dirigeants, grâce aux explications d'un agent d'assurance;
- évaluer régulièrement la stratégie de gestion du risque.

Étape 3 : Vérifier que votre couverture d'assurance est suffisante

L'assurance ne peut pas protéger vos clients ou votre organisme contre un préjudice ou une perte, ni mettre un conseil d'administration à l'abri d'allégations d'actes fautifs. En revanche, l'assurance peut contribuer au coût d'enquête sur les allégations ou de réfutation des allégations et, bien sûr, contribuer au règlement des pertes assurées. De nombreux organismes ne sont pas conscients de l'absence de polices ou de lignes directrices d'assurance s'appliquant exclusivement aux actions bénévoles. La responsabilité des bénévoles, y compris des membres des conseils d'administration, peut être légalement engagée par les mêmes demandes d'indemnité que celles qui visent les entreprises et d'autres organisations.

⁶ Par exemple, *Bazley v. The Children's Foundation* (B.C.S.C.), 30 juin 1995; *Gail Taylor-Jacobi v. Griffiths and the Boys' and Girls' Club of Vernon* (B.C.S.C.), 25 octobre 1995; *G.B.R. v. Hollet* (N.S.S.C.), 24 juillet 1995; *R v. Audet* (S.C.C.), 30 mai 1996; (Social Planning Council for the North Okanagan, 2005)

Il existe trois catégories principales de demandes d'indemnité :

1. demandes d'indemnité présentées contre un organisme sans but lucratif ou un organisme de bienfaisance pour un dommage ou une perte subis par un bénévole;
2. demandes d'indemnité présentées contre un organisme sans but lucratif ou un organisme de bienfaisance pour un dommage ou une perte causés par un bénévole;
3. demandes d'indemnité présentées contre un bénévole pour un dommage ou une perte dont il est responsable.

Vous devriez consulter un agent d'assurance au sujet des quatre types d'assurance pour vous prémunir contre ces demandes d'indemnité :

1. assurance de responsabilité civile des entreprises;
2. assurance des administrateurs et dirigeants;
3. assurance responsabilité civile professionnelle;
4. assurance responsabilité civile automobile.

Il est indispensable d'embaucher un bon professionnel de l'assurance, qui communique avec clarté et réceptivité. Il jouera un rôle clé pour aider votre organisme à évaluer ses besoins, coordonner votre couverture et donner suite aux demandes d'indemnité. Si votre couverture d'assurance vous inspire le moindre doute, vous devriez décrire les activités de votre organisme à ce professionnel de l'assurance. Décrivez-lui votre programme bénévole, les personnes qui le mettent en œuvre ses activités, les lignes directrices communiquées aux bénévoles et le type de protection que vous attendez de votre police d'assurance.

Étape 4 : Élaborer et mettre en pratique un code de déontologie

Un code de déontologie explique aux bénévoles les attentes à leur égard et exprime quelques valeurs fondamentales de l'organisme. Il peut également motiver les bénévoles à mettre ces valeurs en pratique pendant leur participation à l'activité de votre organisme.

Vous devriez demander aux bénévoles de signer un formulaire qui atteste qu'ils ont lu et acceptent votre code de déontologie pour les bénévoles et qu'ils comprennent qu'un manquement au code de déontologie peut entraîner la fin de leur participation à l'activité de votre organisme.

Un code de déontologie pour les bénévoles pourrait contenir des prises de position sur les points suivants :

- respecter les obligations qui s'imposent aux bénévoles;
- participer à tous les programmes de formation proposés;
- respecter la dignité et les droits de tous;
- s'efforcer d'atteindre la plus grande qualité de service;
- être constructif et dynamique dans le travail;
- entrer en contact avec l'organisme, en cas d'impossibilité de respecter un engagement;
- promouvoir des pratiques de bénévolat déontologiques à tous les égards;
- tenir compte à tout moment de l'intérêt bien compris de la collectivité;
- respecter les règles de confidentialité pour les clients, les bénévoles et le personnel;

-
- travailler bénévolement avec professionnalisme et considération;
 - signaler à la personne-ressource compétente au sein du personnel toute question ou tout sujet de préoccupation.

Étape 5 : Élaborer, contrôler et faire connaître des politiques et des procédures écrites

Pour que votre stratégie de gestion du risque donne de bons résultats, il faut que tous les membres de l'organisme la comprennent et la connaissent. La formation, la communication et le suivi permettent d'y parvenir.

Formation

- Faites figurer la gestion du risque à l'ordre du jour de toutes les réunions du conseil d'administration.
- Formez à la gestion du risque.
- Formez les nouveaux membres du personnel et du conseil d'administration à la gestion du risque ou exigez des lectures sur ce thème dans le cadre de votre trousse d'orientation de base.
- Sensibilisez toutes les personnes de votre organisme aux risques inhérents à leurs fonctions et aux mesures prises par l'organisme pour la protection du personnel, des bénévoles et de ses clients.

Communication

- Adoptez la politique de la porte ouverte pour tous les bénévoles qui veulent signaler des sujets de préoccupation ou en parler. Ne traitez pas à la légère, n'ignorez pas, ni ne pénalisez pas ceux qui prennent conscience de risques et les signalent. Écoutez-les et veillez à donner suite à ces sujets de préoccupation. Remerciez-les d'avoir attiré votre attention sur ces points.

- Mettez en place des procédures de signalement d'accidents, d'incidents et de « quasi-collisions » et veillez à leur application systématique, y compris dans les situations qui semblent anodines à première vue.

Suivi

- Donnez suite aux conseils des bénévoles et mettez en place des méthodes de gestion du risque quand c'est nécessaire.
- Évaluez chaque année votre méthode de gestion du risque avec tout l'organisme et faites connaître toutes les modifications intervenues depuis la dernière évaluation.

Quelques mots pour conclure

La protection de votre personnel, de vos bénévoles et de vos clients est l'objectif de votre démarche de gestion du risque. Plus vous pourrez intégrer la gestion du risque à la culture de votre organisme et plus ce sera votre organisme, et non les risques éventuels, qui contrôleront la situation.

Ne vous sentez pas intimidé/e, ni dépassé/e par les mesures à prendre! N'oubliez pas qu'une stratégie de gestion du risque réussie est une stratégie conçue sur mesure pour votre organisme. Il vous appartient de concevoir une stratégie réaliste, compte tenu des moyens de votre organisme et de toute autre contrainte éventuelle. Nous espérons que les informations contenues dans ce livret vous ont fourni quelques idées pour savoir par où commencer à élaborer ou comment améliorer votre stratégie de gestion du risque. Vous devriez également vous rappeler que la gestion du risque est une démarche permanente, à évaluer constamment, pour adapter régulièrement l'ensemble de vos mesures de sécurité.

Conclusion

Les principaux points à mettre à l'étude

- La gestion du risque est essentielle pour les organismes qui font appel à des bénévoles. Répertoriez et décrivez les actions de gestion du risque déjà en place au sein de votre organisme. Si vous ne disposez pas encore d'une stratégie de gestion du risque dans votre organisme, commencez immédiatement son élaboration. Évaluez les domaines où votre organisme est susceptible d'être exposé à des risques.
- Évaluez les formulaires que vous employez dans vos actions bénévoles (p. ex., formulaires de candidature, formulaires d'entrevue, formulaires

de vérification des références, formulaires d'évaluation) pour vous assurer de recueillir les informations indispensables pour filtrer et évaluer correctement les bénévoles. Veillez à faire signer des formulaires d'autorisation et de consentement adaptés pour recueillir ces informations et de les conserver dans vos dossiers.

- Si vous disposez d'un conseil d'administration, associez-le à la conception et à la mise à jour de la stratégie de gestion du risque de votre organisme.
- Mettez à l'étude l'élaboration d'un code de déontologie pour les bénévoles.
- Mettez au point et assurez des séances d'orientation et de formation pour tous les membres du personnel, du conseil d'administration et les autres bénévoles.
- Assurez-vous de disposer d'une couverture d'assurance suffisante. Créez une relation de travail avec un professionnel de l'assurance à qui poser des questions sur votre couverture d'assurance.
- Disposez de directives et de mécanismes pour gérer le risque et donner suite aux incidents et accidents. Veillez à ce que tout le monde les connaisse.
- Intégrez la sécurité pour tous à la culture de votre organisme!

Glossaire de termes juridiques

Les termes juridiques ci-dessous sont couramment associés à la gestion du risque dans le secteur de la bienfaisance et sans but lucratif.

Diligence raisonnable : devoir d'agir raisonnablement, avec prudence et de bonne foi dans l'intérêt bien compris d'un organisme. C'est ce qui démontre qu'un membre d'un conseil d'administration ou un administrateur a exercé raisonnablement et correctement ses devoirs de diligence et de loyauté, dans le cadre de ses responsabilités de gouvernance d'un organisme. Ce terme est invoqué pour la défense d'un membre de conseil d'administration dont la responsabilité pourrait, sans cela, être engagée dans des problèmes rencontrés par l'organisme.

Devoir de diligence : les termes *prudence nécessaire* sont parfois employés pour désigner cette notion liée au concept de diligence raisonnable. Les bénévoles doivent faire preuve du même niveau de diligence qu'une personne raisonnable, dotée d'une capacité et d'une expérience comparables, dans une situation précise (p. ex., pour éviter d'engager sa responsabilité quand on s'occupe d'enfants, le devoir de diligence requis est celui d'un parent ou d'un tuteur prudent).

Indemnité : garantie, accordée par une partie à une autre, de couverture des coûts de toute perte ou dommage consécutifs à l'engagement éventuel de la responsabilité. L'assurance est, par exemple, le dédommagement versé par une compagnie d'assurance pour couvrir des pertes consécutives à des situations définies par une police d'assurance.

Responsabilité : si vous blessez quelqu'un ou lui coûtez de l'argent à cause d'un de vos actes, votre responsabilité peut-être engagée ou vous pouvez en être tenu *responsable*. Vous pouvez par conséquent être tenu de dédommager un préjudice ou des pertes.

Négligence : c'est une responsabilité *pour faute*. En d'autres termes, selon une allégation, un organisme aurait commis une faute ou n'aurait pas agi conformément à ses obligations, entraînant un préjudice ou une perte.

Degré de diligence : ce terme fait référence au niveau de service, d'attention, de soins et de protection qu'une personne doit à une autre, en vertu de la loi, à savoir le droit de la négligence dans la plupart des cas. Le degré requis varie suivant chaque situation et la définition correcte de ce degré est rarement simple. Vous devrez peut-être consulter un avocat ou un professionnel de l'assurance.

Responsabilité indirecte : la responsabilité d'un organisme peut être engagée à la suite des actes de bénévoles, si ces derniers étaient encadrés et dirigés par l'organisme et intervenaient dans le cadre de leurs responsabilités au moment de l'incident. En d'autres termes, il n'est pas indispensable qu'un organisme commette une faute pour être tenu responsable des actes de bénévoles.

Personne vulnérable : ce terme s'applique aux personnes qui ont de la difficulté à se protéger et sont par conséquent exposées à un plus grand risque de préjudice. La vulnérabilité peut être temporaire ou permanente. Les enfants, les adolescents, les aînés, les personnes ayant des déficiences, ainsi que les victimes d'agissements criminels ou de préjudices peuvent faire partie des personnes vulnérables.

Bibliographie

- FISHER, J.C., et COLE, K. M. *Who supervises?* 1993. Téléchargé la dernière fois le 17 juin 2005, à partir du site Web d'Energize <www.energizeinc.com/art/alea.html>.
- GRAFF, L. *Better safe: Risk management in volunteer programs and community service*, Dundas (Ontario), Linda Graff and Associates, 2003. <www.lindagraff.ca/BSRMVPCS.html>.
- JACKSON, R.J. *Volunteers: Asset or liability? Practical tips for volunteers and those working with volunteers*, London (Ontario), Cunnart and Associates, 2003.
- Étape 4 — *le formulaire de demande d'emploi*, de l'Initiative de filtrage de l'Ontario. Téléchargé la dernière fois le 17 juin 2005 à partir du site Web de Bénévoles Canada <<http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/ApplicationProcessFre.pdf>>.
- Étape 5 — *entrevues*, de l'Initiative de filtrage de l'Ontario. Téléchargé la dernière fois le 17 juin 2005 à partir du site Web de Bénévoles Canada <<http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/ConductingInterviewsFre.pdf>>.
- Étape 9 – *supervision et évaluation*, de l'Initiative de filtrage de l'Ontario. Téléchargé la dernière fois le 17 juin 2005 à partir du site Web de Bénévoles Canada <www.volunteer.ca/volunteer/pdf/SupervisionAndEvaluation.pdf>.
- SIX, K. et KOWALSKI, E. *Étude des questions de risque et de responsabilité posées aux programmes bénévoles du Nord de la vallée de l'Okanagan*, Toronto, Imagine Canada, 2005.
- Volunteers and the law: A guide for volunteers, organizations and boards*, The People's Law School, 2001. Téléchargé la dernière fois le 17 juin 2005, à partir du site Web de la People's Law School <www.publiclegaled.bc.ca/snapfiles/Volunteers_the_Law_book.pdf>.
- Perspectives bénévoles : Officialiser le bénévolat familial*, Ottawa, Bénévoles Canada, 2004.
- Mieux comprendre la vérification des dossiers de police*, Bénévoles Canada et Gendarmerie royale du Canada. Téléchargé la dernière fois le 17 juin 2005 à partir du site Web de Bénévoles Canada <<http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/PRCBrochureFre.pdf>>.

Sites Web où consulter des articles et d'autres ressources documentaires

Imagine Canada

<www.imaginecanada.ca> ; <www.nonprofitscan.ca>

De nombreuses ressources imprimées ou électroniques sur la gestion du risque, la responsabilité et la gestion des conseils d'administration sont répertoriées à la bibliothèque John Hodgson d'Imagine Canada.

Energize, Inc.

<www.energizeinc.com>

C'est le site Web d'une entreprise internationale de formation, d'expertise-conseil et d'édition sur le bénévolat. Le contenu de son site Web est le suivant :

- articles et livres en vente sur la gestion des bénévoles;
- renseignements sur l'agrandissement des réseaux;
- échange de points de vue sur les questions essentielles pour le terrain;
- liens vers d'autres sites utiles pour les gestionnaires de bénévoles.

Bénévoles Canada

<<http://www.volunteer.ca/index-frn.php>>

Le site Web de Bénévoles Canada contient notamment les informations suivantes sur le bénévolat :

- postes bénévoles;
- gestion des bénévoles;
- bénévolat au Canada;
- ressources pour le secteur bénévole.

Charity Village

<www.charityvillage.ca>

Charity Village contient plus de 3 000 pages de nouvelles, d'annonces d'emploi, de renseignements et de ressources pour les cadres supérieurs, les collaborateurs à temps plein, les donateurs et les bénévoles.

Service Leader

<www.serviceleader.org>

Site Web américain qui contient des ressources en ligne sur la gestion des bénévoles et la mobilisation communautaire, ainsi que des groupes de discussion.

Notes

Notes

Notes

Cette publication du Centre de développement des connaissances est également consultable en ligne, ainsi que d'autres publications, à l'adresse URL <www.kdc-cdc.ca>, ou dans une collection spéciale de la bibliothèque John Hodgson d'Imagine Canada <www.nonprofitscan.ca>.



<www.kdc-cdc.ca>