



Développement des connaissances  
Initiative canadienne sur le bénévolat

Pratiques prometteuses  
dans **la gestion des**  
en bénévoles  
milieu  
hospitalier

Manuel

Femida Handy  
Robert Mound  
Lisa-Marie Vaccaro  
Karin Prochazka

Faculté des études environnementales  
Université York



Canadian Centre for Philanthropy™  
*Le Centre canadien de philanthropie*™

© 2004 Centre canadien de philanthropie

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.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez [www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca).

Centre de développement des connaissances  
Centre canadien de philanthropie  
425, avenue University, bureau 700  
Toronto (Ontario) M5G 1T6  
Canada  
Tél. : 416 597-2293  
Télec. : 416 597-2294  
Courriel : [kdc@ccp.ca](mailto:kdc@ccp.ca)

[www.ccp.ca](http://www.ccp.ca) | [www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)

No ISBN 1-55401-068-3

Le Centre de développement des connaissances du Centre canadien de Philanthropie 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 celle du ministère du Patrimoine canadien.

**Canada** 

## Table des matières

Remerciements	i	La fidelisation	24
Introduction	1	L'evaluation du programme	27
L'organisation et la reorganisation d'un programme de bénévolat	4	La collect de fonds	29
Les politiques et les procedures	7	Les auxiliaires-bénévoles, les services de gestiondes bénévoles et les conflits	30
Recruitment	10	Les employes, les poste, les syndicats et le bénévoles	32
Le filtrage, les entretiens d'embauche et l'affection	14	Conclusion	35
L'orientation	17	Références bibliographiques	36
La formation et l'encadrement	19	Ressources complémentaires	38
L'evaluation des bénévoles	21	Annexe : Les bénévoles en milieu hospitalier : contexte et tendances	40
Les temoignages de reconnaissance	22		

## Remerciements

Les gestionnaires professionnels des ressources bénévoles avec lesquels nous nous sommes entretenus se sont montrés incroyablement généreux dans leur disponibilité et le partage de leurs idées. Leur professionnalisme, leur intérêt et leur dévouement pour la gestion des bénévoles et pour le bénévolat se manifestaient avec éclat. Le réseau dynamique qu'ils forment constitue de loin la principale ressource et source d'idées en matière de pratiques prometteuses.

Ce travail de recherche a été financé par le Centre de développement des connaissances, une initiative du Centre canadien de philanthropie. Un complément de financement a été accordé par la Faculté des études environnementales de l'Université York, de Toronto au Canada.

Nous souhaitons témoigner notre reconnaissance aux personnes dont les noms suivent et les remercier

d'avoir donné tout son sens à ce projet en communiquant leur enthousiasme et leurs connaissances : Alison Caird-LeBrash, Andrea Cohen, Laura Faiczak, Doug Miron, Magda Rigo, Mary Ryan et Susan Zidaric-Seymour. Nous tenons également à remercier Doug Allan, du SCFP de l'Ontario, pour son aide et pour les éclaircissements qu'ils nous ont apportés. Toutes ces personnes ont révisé le manuscrit de ce manuel, ont apporté des analyses et une aide précieuses et nous ont aimablement guidés sur la bonne voie. Nous assumons l'entière responsabilité des omissions et des erreurs.

Nous sommes reconnaissants à Mary Dedora, Anna Markey et Karin Prochazka pour leur aide précieuse en matière de recherche. Enfin et surtout, nous rendons hommage au rôle central des bénévoles enthousiastes qui donnent généreusement de leur temps, et sans qui rien de tout cela n'aurait d'importance.

# Pratiques prometteuses dans la gestion des bénévoles en milieu hospitalier

## Introduction

« À titre individuel, ils consacrent leur temps, leur expertise et leur bonne volonté. Ensemble, ils forment une force puissante. De plus, leur contribution est liée de manière inextricable à la bonne santé de notre système hospitalier. Chaque jour, les bénévoles jouent à l'hôpital un rôle de premier plan dans la vie des patients, des familles et du personnel. Leur dévouement, leur enthousiasme et leur façon d'être axée sur l'aide sont intimement associés à ce qui tisse le milieu hospitalier de l'Ontario. » (ASSOCIATION DES HÔPITAUX DE L'ONTARIO, 2001 p. 1)

Les hôpitaux seraient méconnaissables sans la contribution des bénévoles. Ce sont des bénévoles qui siègent dans les conseils d'administration des hôpitaux, qui perfectionnent et qui humanisent les services aux patients et qui effectuent une grande partie des tâches assurées dans les coulisses. Sans les bénévoles, les patients continueraient à recevoir leur traitement et leurs services de professionnels bienveillants, mais les composantes essentielles de leur qualité des soins s'éclipseraient. L'anxiété des patients et des familles augmenterait, le contact humain serait fortement réduit, les renseignements et les informations de nature non médicale s'obtiendraient moins facilement et ces petits riens qui améliorent la qualité de vie des patients, comme

quelqu'un qui leur tient la main ou qui leur apporte des rafraîchissements, cesseraient d'exister. Les hôpitaux de Toronto ont fait l'expérience du fonctionnement sans bénévoles au cours de la flambée du SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) en 2003. Les bénévoles des hôpitaux ont reçu la consigne de rester à leur domicile pour raisons sanitaires. L'incidence négative de leur absence s'est immédiatement fait sentir sur la qualité des soins aux patients.

Les bénévoles assurent de nombreux services « informels » essentiels pour le bien-être des patients. La capacité d'écoute, de communication d'un bénévole, sa disponibilité pour les patients, sa capacité de fournir des informations et des renseignements de nature non médicale, sa disponibilité pour le contact humain et le réconfort pour les patients et leur famille, tout cela contribue à diminuer l'anxiété des patients et à apporter une présence apaisante au sein des hôpitaux. Les bénévoles des hôpitaux gèrent également des guichets de renseignements, participent à la recherche, assurent des activités de formation et de mentorat, administrent des enquêtes auprès des patients, ce qui permet au personnel hospitalier d'assurer son service sans interruption. Toutes ces activités contribuent à la qualité des soins.

L'amélioration de la qualité des soins constitue effectivement un des objectifs fondamentaux de tous les hôpitaux et une composante essentielle des tâches assurées par les bénévoles. Parmi les 28 hôpitaux qui ont fait l'objet de cette étude, tous énonçaient des objectifs prioritaires, identifiables dans leur énoncé de mission public, leur énoncé de mission, leur énoncé de valeurs, leurs objectifs stratégiques, leur conception des soins ou le message du chef de la direction ou du président du conseil d'administration.

L'énoncé des valeurs de Bridgepoint Health le formule ainsi : « Nous nous consacrons à assurer des soins et des services empreints de compassion et de qualité exceptionnelle. » Le premier point de l'énoncé de mission de l'hôpital de Scarborough est le suivant : « Assurer d'excellents soins aux patients, promouvoir la santé et améliorer la qualité de vie. » L'énoncé de mission de Markham Stouffville Hospital contient le passage suivant : « rendre merveilleuse chaque expérience avec nous » et le premier point de l'énoncé de mission de Mount Sinai est le suivant : « travailler avec nos patients à leur apporter de l'aide et à améliorer leur qualité de vie, grâce à un climat bienveillant, empreint de compassion, réconfortant et fortifiant. »

La majorité de ces hôpitaux (57 %) ont également reconnu le rôle des bénévoles dans leurs déclarations publiques. Credit Valley indique dans son énoncé de valeurs « Nous reconnaissons et nous attachons une grande valeur à l'unique contribution de tous les membres de notre famille (membres du personnel, bénévoles et médecins) ». L'énoncé des valeurs fondamentales de Royal Victoria contient le passage suivant : « Le personnel, les médecins et les bénévoles sont incomparables! » et l'énoncé de mission de Toronto East General contient la déclaration suivante : « En qualité d'hôpital universitaire communautaire, notre personnel, nos médecins et nos bénévoles sont attachés à la prestation aux patients de soins de qualité et empreints de compassion et à œuvrer ensemble à l'amélioration de la qualité de vie de notre communauté dans sa diversité. »


Ce manuel est destiné à aider les gestionnaires des ressources bénévoles à atteindre ces objectifs. Il contient des conseils et des avis pour aider les lecteurs à emprunter les diverses étapes qui se succèdent, depuis la fondation jusqu'à l'évaluation et la ré-organisation d'un programme de bénévolat réussi.

## Pourquoi parler de pratiques prometteuses?

Bien que ce manuel soit consacré aux programmes de bénévolat en milieu hospitalier, nous pensons néanmoins que les idées qu'il contient peuvent être appliquées avec profit à des programmes de bénévolat au sein d'autres organismes bénévoles.

Lors de la réalisation de ce manuel, nous avons dû tenir compte des différences entre les hôpitaux que nous avons consultés et entre leurs bénévoles. Les motivations d'un bénévole dans un hôpital pour enfants peuvent être profondément différentes de celles d'un bénévole dans un hôpital gériatrique ou dans un hôpital universitaire. Un bénévole peut prendre plaisir à accomplir des tâches en présence de jeunes enfants, alors que le parent d'un autre a peut-être a peut-être reçu un traitement gériatrique à l'hôpital où il est maintenant bénévole. Un troisième bénévole peut vouloir devenir infirmier autorisé et souhaiter acquérir une expérience.

Parallèlement, les hôpitaux, tout comme les autres organismes sans but lucratif, reçoivent peut-être de plus en plus des bénévoles « désignés d'office » (par exemple, des élèves tenus d'accomplir un certain nombre d'heures de service communautaire pour obtenir leur diplôme de fin d'études secondaires, des personnes qui bénéficient de l'aide sociale et qui ont été placées dans des programmes de travail obligatoire, des personnes qui relèvent d'un accident ou d'une maladie et à qui leur compagnie d'assurance impose du bénévolat dans le cadre de leur guérison et des personnes contraintes par le système judiciaire d'accomplir un service communautaire).



Nous attirons dans ce manuel l'attention sur des stratégies efficaces de gestion des bénévoles, employées par les gestionnaires des ressources bénévoles des hôpitaux que nous avons étudiés. Toutefois, étant donné la diversité croissante de la population canadienne, la diversité des besoins des hôpitaux et la diversité des motivations des bénévoles, il est difficile d'affirmer qu'une pratique est nécessairement supérieure à une autre en toutes circonstances. Nous avons, par conséquent, préféré l'expression « pratiques prometteuses » à « meilleures pratiques ». Les lecteurs à la recherche d'informations précises sur la mise en œuvre de ces pratiques devraient se reporter à la section Ressources complémentaires, à la fin de ce manuel.

# L'organisation et la reorganisation d'un programme de bénévolat

Nous avons déjà un programme de bénévolat. À quoi me servira ce manuel?

Les hôpitaux et leurs programmes de bénévolat ont subi de nombreux changements au cours de ces dernières années. Les effets de la fusion et la réorganisation des hôpitaux, de la modification des programmes ou de la mission des hôpitaux, de l'évolution du recrutement des bénévoles, de la clarification des relations avec les auxiliaires-bénévoles, ainsi que d'événements imprévisibles comme la flambée du SRAS en 2003, peuvent se faire sentir du haut en bas de votre programme de bénévolat.

La réorganisation de votre programme de bénévolat vous permettra de réévaluer les besoins de votre hôpital et redéfinir la participation de vos bénévoles. Cela vous permettra également de vous assurer que le travail de vos bénévoles est conforme à la philosophie, à la mission, à la vision et aux valeurs de votre hôpital. Bien que la majorité des gestionnaires des ressources bénévoles avec lesquels nous sommes entretenus pour ce manuel nous aient déclaré que la haute direction est en faveur de leur programme, cette attitude n'était pas universelle. En vous assurant que votre programme atteint les objectifs de votre hôpital, cela vous aidera à obtenir et à conserver le soutien de la haute direction.

Les pratiques prometteuses :

## Évaluer les besoins

Que vous élaboriez un nouveau programme de bénévolat ou que vous réorganisiez un programme de bénévolat existant, vous devriez commencer par évaluer ou réévaluer les besoins de votre hôpital. Les avis formels ou non formels des bénévoles, du personnel, de l'administration, d'actuels ou d'anciens patients et de leur famille vous serviront au cours de votre redéfinition du programme dans le but de

favoriser l'intégration de vos bénévoles au sein de l'hôpital. Si vous pouvez démontrer que vous répondez aux besoins de l'hôpital et que votre évolution accompagne stratégiquement celle de l'hôpital, cela prouvera l'excellence de la gestion du programme. Rappelez-vous : vos bénévoles sont au service des besoins de l'hôpital. Il sera important de définir les composantes de l'évaluation des besoins de votre hôpital. Reportez-vous à la section Références bibliographiques et à la section Ressources complémentaires pour vous informer davantage à ce sujet.

## Réexaminer votre énoncé de mission

La majorité des hôpitaux disposent d'un énoncé de mission. Tous les programmes de bénévolat devraient également disposer d'un énoncé de mission qui définit clairement leur finalité et leurs objectifs et qui explique de quelle façon le programme répond aux besoins de l'hôpital. Cet énoncé de mission devrait être conforme à celui de l'hôpital et décrire les modalités de collaboration des bénévoles avec le personnel et les patients pour atteindre les objectifs du programme de bénévolat au sein de l'hôpital et de la collectivité. Par exemple : « Nous nous efforçons d'améliorer la qualité de vie des patients, de leur famille et du personnel, ainsi que celle de l'aide qu'ils reçoivent, par la promotion du bénévolat et par notre contribution à la mission du Toronto Rehabilitation Institute » (énoncé de mission du service des ressources bénévoles du Toronto Rehabilitation Institute)

## Élaborer un énoncé de vision

La majorité des hôpitaux disposent d'un énoncé de vision qui décrit le bilan global de l'hôpital et qui concentre l'attention du personnel, des bénévoles et de la collectivité sur les accomplissements souhaités par l'hôpital. Les énoncés de vision peuvent être inspirants et motivants, comme « Défier l'incapacité »



(énoncé de vision du Bloorview MacMillan Children's Centre). Ils peuvent également être ambitieux, comme : « Le meilleur hôpital du Canada dans le cœur et dans les pensées des personnes que nous servons » (énoncé de vision de Credit Valley Hospital). Ils peuvent être, au contraire, détaillés et précis. La longueur de celui du St John's Rehabilitation occupe trois paragraphes, traite de son leadership en matière de soins spécialisés, de son histoire d'ordre religieux et de son objectif d'optimiser l'autonomie et la qualité de vie de ses clients.

### **Élaborer un énoncé de valeurs**

Il s'agit de l'affirmation des valeurs fondamentales sur lesquelles votre programme de bénévolat repose. Vous pourrez décider d'appliquer les valeurs de l'hôpital ou de les adapter à votre programme de bénévolat. Par exemple, l'énoncé de valeurs de Bloorview MacMillan débute en ces termes : « Nous croyons en l'unicité de la personne humaine, en le pouvoir de nos familles et en l'importance des communautés. Nous croyons en la créativité, l'innovation et la lutte contre les obstacles ... » La structure de l'énoncé de vision du West Park Healthcare Centre est la suivante : « En application de notre vision, nous attachons une grande importance aux êtres humains en... Nous attachons une grande importance à l'excellence en... Nous attachons une grande importance à l'innovation en... » L'évocation de chaque valeur est suivie de quatre points précis qui démontrent sa mise en pratique.

La majorité des sites Web des hôpitaux contiennent leur énoncé de mission, leur énoncé de vision et leur énoncé de valeurs. Consultez plusieurs sites d'hôpitaux pour trouver des idées à utiliser pour l'élaboration de vos énoncés. Vous pourrez décider d'ajouter une définition du bénévolat ou ce que vous trouvez important chez un bénévole. Par exemple, l'University Health Network définit les qualités qu'il recherche chez les bénévoles : « attitude positive, bienveillance, sensibilité, dynamisme, priorité accordée au service à la clientèle et discipline personnelle. »

### **Rédiger la description des postes de bénévoles**

La description des postes de bénévoles facilitera votre recrutement et votre fidélisation des bénévoles. Il s'agit d'ententes tripartites entre les bénévoles, les membres du personnel qui les encadrent et le service des ressources bénévoles. Ces ententes permettent aux bénévoles de savoir exactement ce qu'on attend d'eux, au personnel de connaître exactement les tâches qui incombent aux bénévoles et l'aide qu'il recevra des ressources bénévoles et au service des ressources bénévoles de pouvoir vérifier que toutes les attentes sont satisfaites.

Chaque description de poste devrait comporter la fonction exercée par son titulaire, ses responsabilités, les compétences et la formation requises, un horaire et la personne responsable sous les ordres de laquelle il se trouve. Ces descriptions font également partie d'un programme de gestion des risques qui définit les paramètres de la participation des bénévoles. Il est absolument indispensable d'indiquer la personne responsable de la supervision des bénévoles au sein de chaque service hospitalier. Cela permet aux bénévoles de savoir à qui s'adresser pour obtenir des directives ou des conseils. La responsabilisation du personnel lui fait également prendre les bénévoles au sérieux. Mettez régulièrement à jour la description des postes.

### **Utiliser judicieusement la technologie**

Les nouveaux programmes de gestion de bases de données (p. ex., Volunteer Works, Excel, Access), Internet et le courrier électronique sont en train de révolutionner la gestion des bénévoles. Volunteer Works peut servir à suivre les bénévoles pendant toute la durée de leur bénévolat, de leur première visite d'admission à leur départ de l'hôpital. Il peut également servir à la signature du registre d'arrivée par les bénévoles, à la communication avec eux et à la définition de leur horaire de travail. Il permet d'effectuer une enquête auprès des bénévoles, il génère des données statistiques et des points de repère, grâce auxquels vous pouvez cerner et décrire quantitativement l'incidence de votre programme de bénévolat.

Internet est un précieux outil de recherche qui peut également vous servir à accroître la visibilité de votre programme de bénévolat au sein de l'hôpital et de la collectivité d'implantation de celui-ci. La majorité des hôpitaux recrutent en ligne. Par exemple, la page de recrutement en ligne de l'University Health Network contient des informations sur les qualités recherchées chez les bénévoles, sur leur affectation et sur les créneaux horaires disponibles, sur la marche à suivre pour devenir bénévole, ainsi que les coordonnées des personnes-ressources.

La phase initiale de candidature et de filtrage s'effectue de plus en plus en ligne. Vous pouvez diffuser des informations à un grand groupe de bénévoles rapidement et à bon marché (p. ex. des informations d'urgence sur le SRAS, un appel aux bénévoles pour un événement important, la création de postes de bénévoles ou votre dernier bulletin d'information des bénévoles). Certains logiciels, comme First Class, vous permettent de créer des salons de clavardage et des groupes de discussion privés et protégés pour communiquer avec d'autres gestionnaires des ressources bénévoles.

### **Tenir soigneusement vos dossiers**

La bonne tenue des dossiers est indispensable pour que vous puissiez évaluer efficacement votre programme et les besoins, mettre par écrit et faire ressortir les réussites des bénévoles, cerner les besoins en matière d'orientation, de formation et d'encadrement, faire parvenir de la documentation aux programmes de bénévolat obligatoire, aux programmes de service communautaire ou de formation professionnelle, informer les syndicats, l'Association des hôpitaux de l'Ontario et contribuer à la définition de la planification à long terme, à l'élaboration et à l'expansion du programme.

### **Préparer et contrôler l'exécution de budgets réalistes**

Bien que l'affectation des ressources budgétaires au sein du service des ressources bénévoles échappe souvent au gestionnaire des ressources bénévoles, il n'en importe pas moins d'évaluer le coût-bénéfice de

votre programme de bénévolat et de suivre de près votre financement, vos dons en nature et l'aide que vous recevez en matière de ressources humaines. Les administrateurs des hôpitaux ont besoin que tous les coûts des programmes de bénévolat leur soient présentés pour adopter des budgets à la hauteur des besoins. Ne manquez pas de faire figurer au budget un poste correspondant à tous les besoins opérationnels, y compris les dépenses exceptionnelles et les frais d'exploitation courants. Faites apparaître les coûts cachés tels que celui de la formation et de l'encadrement des bénévoles. La plupart des services des ressources bénévoles doivent consacrer des moyens financiers aux actions suivantes :

- Conception, élaboration et mise à jour des politiques et des procédures;
- Recrutement, filtrage, entretiens d'embauche et affectation des bénévoles;
- Orientation et formation des bénévoles;
- Encadrement permanent des bénévoles;
- Évaluation des bénévoles et du programme de bénévolat;
- Formation du personnel et perfectionnement professionnel (p. ex., participation à des conférences et à des formations);
- Manifestations de reconnaissance et actions de collecte de fonds (p. ex., cartes de remerciements, avantages indirects tels que café, biscuits, rabais pour le stationnement, les repas, etc.).

Vous devrez également prévoir au budget le salaire du personnel, le matériel de communication (p. ex., ordinateurs et logiciels, téléphone, télécopieur), les frais de timbres et les fournitures de bureau. Si votre programme de bénévolat est en phase de croissance, n'omettez pas de prévoir des moyens financiers en hausse, qui vous permettront de gérer et d'encadrer un effectif de bénévoles supérieur.

# Les politiques et les procédures

## Pourquoi les politiques et les procédures sont-elles importantes?

Des politiques écrites actualisées et complètes améliorent le professionnalisme et l'efficacité d'un programme de bénévolat et permettent de réduire les risques. Bien que vous souhaitiez laisser la plus grande marge de manœuvre possible aux bénévoles dans l'accomplissement de leurs tâches, en particulier en milieu hospitalier, les bénévoles doivent respecter les mêmes normes de pratique que le personnel. C'est indispensable pour assurer la santé et la sécurité de toutes les personnes concernées et pour que le programme de bénévolat bénéficie du soutien du personnel et de l'administration.

## Les pratiques prometteuses :

### Mettre par écrit

Toutes les politiques et les procédures devraient figurer par écrit dans un guide des bénévoles, auquel ils puissent se reporter quand ils ne savent pas exactement comment accomplir une tâche ou qu'ils ont oublié une information. Veillez à ce que toutes les consignes écrites soient claires et illustrées par des exemples. Si vos bénévoles appartiennent à des groupes qui parlent des langues différentes, faites traduire toutes les politiques et les procédures. Pour certains postes de bénévoles, des informations complémentaires sur les politiques et les procédures ou des directives cliniques supplémentaires ou propres à un programme pourront être nécessaires. Faites-les figurer dans votre guide des bénévoles.

### Définir des normes professionnelles

La plupart des hôpitaux disposent de politiques claires et écrites qui régissent le comportement professionnel des bénévoles et du personnel. Elles peuvent porter sur le langage, le comportement, la ponctualité, l'hygiène, les procédures pour signaler leur absence pour raison de maladie, le

comportement acceptable dans les diverses formes de toucher, les procédures/processus de résolution de conflits et le code vestimentaire.

Faites figurer ces informations dans votre guide des bénévoles. Explicitiez les attentes et expliquez leur justification. C'est particulièrement important pour les bénévoles les plus jeunes, qui n'ont peut-être qu'une expérience limitée ou inexistante du monde du travail et pour ceux qui présentent des problèmes de santé mentale.

### Définir des principes directeurs en matière de vérification des antécédents criminels

Il est souvent recommandé ou obligatoire de vérifier les antécédents criminels des personnes qui travaillent auprès de populations vulnérables. Si vous vérifiez les antécédents criminels de vos bénévoles, définissez des principes d'évaluation de la gravité des infractions susceptibles de remettre en cause leur affectation (c'est-à-dire d'une infraction d'une gravité qui vous empêche d'employer une personne en qualité de bénévole ou qui vous conduise à lui confier des responsabilités avec circonspection). Rappelez-vous toujours, toutefois, que ces personnes ont purgé une condamnation jugée adaptée à leur cas par les tribunaux.

### Définir clairement les tâches « interdites »

Les bénévoles doivent comprendre quelles sont les tâches qu'ils peuvent accomplir et celles qu'ils ne peuvent pas accomplir. Certaines tâches seront « interdites » et les bénévoles ne pourront pas les accomplir en raison de questions de responsabilité, de santé et de sécurité, de formation, de convention collective et de description des emplois du personnel salarié. Faites comprendre aux bénévoles l'importance de ces questions, à l'aide d'exemples précis illustrant les conséquences du non-respect de ces règles (p. ex., maladies contractées par les patients ou les bénévoles, blessures infligées aux patients ou aux

bénévoles, manque de soutien du personnel à l'égard des bénévoles, etc.). Expliquez-leur que toutes les missions qui comportent un risque de préjudice leur sont interdites, puisque les bénévoles ne remplissent pas les conditions requises pour pouvoir prétendre à une indemnisation pour accident du travail.

### **Expliquer les politiques en matière de maladies infectieuses**

Dans le contexte actuel qui suit la flambée du SRAS, les hôpitaux passent en revue et élaborent des politiques et des procédures de prévention de la propagation des maladies infectieuses en leur sein. Le dépistage sanitaire (par exemple de la tuberculose) est maintenant de règle dans les hôpitaux de l'Ontario. Des politiques devraient être formulées clairement et expliquées efficacement pour assurer la sécurité des bénévoles, des patients et de la communauté et pour observer la Loi sur la santé et la sécurité au travail et la Loi sur les hôpitaux publics.

### **Ajouter des politiques sur le harcèlement, l'équité et contre l'abus d'autorité**

Vous devriez disposer de politiques interdisant les agressions sexuelles ou le harcèlement sexuel, la violence verbale ou le harcèlement verbal et la violence ou le harcèlement physique ou psychologique. Décrivez en détail les suites auxquelles ces comportements donneraient lieu (p. ex., la fin de la participation au programme de bénévolat). Exposez les différents types de discrimination interdits par la loi (p. ex., la discrimination en fonction de l'âge, des capacités, de la maladie, du sexe, de la classe sociale, de la race, de la langue, de l'origine culturelle, de la foi religieuse et de l'orientation sexuelle). Communiquez des instructions sur le signalement et sur la prise de notes sur les actes de harcèlement et des consignes précises sur les mesures à prendre si un bénévole est victime de violence, assiste à des actes de violence ou est accusé d'avoir commis des actes de violence. Prenez toutes les plaintes au sérieux. Enquêtez sur toutes les plaintes. Il ne s'agit pas seulement de saines pratiques de gestion, mais il s'agit aussi fréquemment


d'une obligation légale. Envisagez d'organiser des ateliers sur l'abus d'autorité ou un autre type de formation pour apprendre aux responsables bénévoles et aux membres du personnel à réagir de manière constructive dans ces situations.

### **Veiller à ce que les bénévoles comprennent la nécessité du strict respect de la confidentialité**

Le respect de la confidentialité est essentiel en milieu hospitalier. Les bénévoles doivent comprendre qu'ils ne peuvent pas poser de questions aux patients sur leur état de santé. Un gestionnaire de bénévoles l'explique ainsi : « Les patients veulent souvent cacher ce qui ne va pas chez eux aux membres de la communauté. Il faut absolument inculquer le respect de la confidentialité aux bénévoles. Une fois, un étudiant a lu à son meilleur ami le dossier de sa mère et lui a fait part de son traitement psychiatrique. Résultat : on a frôlé l'action en justice, parce que la famille l'a appris, ce qui l'a profondément bouleversée et cela a porté un rude coup à la réputation de l'hôpital. Une autre fois, un bénévole a pris une liste de personnes et de leur maladie, l'a lue à l'église en demandant aux fidèles de prier pour elles. Nos règles pour les bénévoles sont claires : pas de religion. Pas de politique. Pas de renseignements personnels. » Faites clairement comprendre que le renvoi du poste de bénévole fait partie des suites données à un manquement au respect de la confidentialité.

### **Présenter en détail les politiques en matière de discipline et de cessation d'emploi**

Certains problèmes sont si graves que des bénévoles doivent faire l'objet d'une sanction disciplinaire ou même d'une cessation de leur emploi bénévole. Pour être équitables, les mesures disciplinaires doivent suivre la progression généralement admise dans ce domaine : avertissement verbal, rapport écrit, seconde chance s'il y a lieu et cessation de l'emploi si le problème persiste. Expliquez cette politique aux bénévoles pour qu'ils prennent conscience de l'importance de leurs responsabilités. Certains hôpitaux exigent la signature par leurs bénévoles d'une déclaration selon laquelle la relation qui les lie



est « au bon plaisir » de l'hôpital. Cela signifie que les bénévoles exercent leur emploi selon le bon plaisir de l'hôpital, qui peut mettre fin à cette relation à tout moment. D'autres exigent un contrat annuel signé par les bénévoles et les membres du personnel qui les encadrent.

# Recrutement

## Pourquoi le recrutement est-il important?

Un gestionnaire des ressources bénévoles raconte : « Il est inévitable que l'hôpital intervienne dans votre vie. Vous devrez passer cette porte un jour ou l'autre. Un jour une dame est entrée parce qu'elle ne se sentait pas bien et elle a déclaré : 'J'ai constaté à quel point les bénévoles sont heureux et je veux être heureuse comme cela, moi aussi.' »

Cette anecdote fait ressortir plusieurs points. En premier lieu, le bénévolat est source de joie et d'épanouissement pour de nombreux bénévoles. En deuxième lieu, il existe de nombreuses possibilités de recrutement de bénévoles. En troisième lieu, les bénévoles en fonction constituent souvent la meilleure réclame pour votre programme de bénévolat. Enfin, dans le cas des bénévoles en milieu hospitalier, tout le monde a intérêt à la bonne marche des hôpitaux. Néanmoins, le recrutement des bénévoles n'est pas toujours une tâche aisée.

Parmi les gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus pour ce manuel, peu d'entre eux connaissaient une pénurie de personnes désireuses de travailler bénévolement. En revanche, ils connaissaient souvent une pénurie de bénévoles « valables », c'est-à-dire de personnes possédant les compétences et l'expérience leur permettant d'accomplir les tâches à effectuer. Un gestionnaire des ressources bénévoles a décrit le type de bénévole le plus indispensable de la façon suivante : « responsable, fiable et retraité ». Le recrutement de bénévoles motivés et possédant les compétences nécessaires représente une grande part du travail de tous les gestionnaires des ressources bénévoles.

## Les Pratiques Prometteuses :

### Évaluer la réussite de la fidélisation de vos bénévoles

Si vous éprouvez plus de difficulté à fidéliser les bénévoles que vos pairs dans des établissements analogues ou si vous devez constamment recruter de nouvelles personnes parce que les bénévoles en poste démissionnent, faites une pause et analysez le problème. Les bénévoles vivent-ils des expériences désagréables? Se sentent-ils dévalorisés ou mal reconnus? Reçoivent-ils la formation dont ils ont besoin? Ont-ils des sujets de préoccupation particuliers? Vous devriez résoudre ces problèmes avant de recruter de nouveaux bénévoles.

### Définir des objectifs réalistes

Un programme de bénévolat petit, mais excellent est supérieur à un programme de bénévolat imposant, mais inefficace. Lors de la définition de vos objectifs, gardez présent à l'esprit le fait que vous pourrez accomplir davantage en attirant quelques bénévoles de grande compétence qu'en employant des milliers de personnes peu compétentes et peu dévouées. Vous devriez garder également présent à l'esprit que le nombre d'heures de service n'équivaut pas nécessairement à un service de qualité; ne négligez pas ce que des bénévoles peuvent accomplir dans le cadre d'un service de quelques heures.

### Cibler des publics bien définis

Livrez-vous à une activité de remue-méninges autour de chaque description de poste de bénévole, pour trouver toutes les sources de recrutement susceptibles de vous fournir les personnes qui possèdent les compétences indispensables. N'hésitez pas à chercher des bénévoles auprès de sources de recrutement improbables. Vous pourrez décider de chercher des bénévoles dans certains lieux tels que les centres de loisirs, les centres communautaires, les



centres d'accueil pour les nouveaux immigrants, les maisons de retraite, les sociétés, les petites entreprises, les associations commerciales et les associations de résidents, les organismes professionnels, les lieux de culte et autres établissements religieux, l'armée, les foyers de groupe, les foyers de transition, les prisons, les foyers de sans-abri, les écoles secondaires et les universités. Vous pourrez également décider d'entrer en relation avec les employés et les patients, les enseignants de l'hôpital et les personnes qui y travaillent de nuit.

### **Décider d'accueillir ou non les nouveaux bénévoles « à quarante heures »**

De nombreuses juridictions imposent maintenant aux élèves des écoles secondaires d'effectuer 40 heures de service communautaire pour pouvoir obtenir leur diplôme de fin d'études. Il vous appartient, en tenant compte des besoins de votre hôpital et de ceux de votre programme de bénévolat, de décider d'associer ou non ces bénévoles et, si oui, de définir selon quelles modalités. Certains hôpitaux ont mis en place des programmes pour ces bénévoles, qui comportent une formation légère et un encadrement réduit. Un hôpital confie des tâches moins intéressantes à ces bénévoles, ce qui peut les rendre moins susceptibles de conserver leur travail bénévole au-delà de l'accomplissement de leurs 40 heures de bénévolat obligatoires. Par contre, certains gestionnaires des ressources bénévoles exigent que les bénévoles s'engagent à assurer au moins 100 heures de bénévolat pour pouvoir recruter les bénévoles qui correspondent à leurs besoins.

### **Solliciter personnellement des personnes pour les recruter**

La recherche confirme que plus de personnes s'engagent en qualité de bénévoles à la suite d'une sollicitation personnelle qu'en réponse à toute autre méthode de recrutement. Un gestionnaire des ressources bénévoles a signalé que 90 pour cent de ces bénévoles sont dirigés vers lui par une personne qui connaît bien l'hôpital, comme un bénévole, un membre du personnel, un enseignant ou un patient. Dans certains cas, ce n'est pas le gestionnaire des

ressources bénévoles qui est le recruteur le plus efficace. Associez l'hôpital tout entier au recrutement : le chef de la direction, le conseil d'administration, le personnel, les patients et les bénévoles. Demandez à chaque membre du conseil d'administration de recruter un bénévole. Remettez un prix au membre du personnel qui a recruté le plus grand nombre de bénévoles. Faites jouer aux bénévoles en poste le rôle d'ambassadeur au sein de leur communauté. Certains hôpitaux forment quelques bénévoles au rôle d'ambassadeur. D'autres incitent les bénévoles à solliciter leurs amis et leurs collègues. Un hôpital demande aux élèves qui y sont bénévoles de recruter leurs parents. Ces méthodes ont donné d'excellents résultats, en particulier dans les communautés multiculturelles.

### **Personnaliser votre message de recrutement**

Votre hôpital peut utiliser de multiples messages de recrutement, adaptés à des groupes de bénévoles éventuels et à des motivations particulières. Par exemple, pour recruter des retraités, vous pourriez souligner que le bénévolat donne l'occasion d'interagir socialement et permet de conserver son autonomie.auprès de personnes plus jeunes, vous pourriez insister sur le fait que le bénévolat permet d'acquérir des compétences de leader et une expérience utile pour sa carrière. Pour les communautés religieuses, vous pourriez insister sur la joie de donner ou sur le sens du devoir; pour le milieu des nouveaux immigrants, vous pourriez faire valoir le fait que le bénévolat permet d'acquérir une expérience canadienne et de se perfectionner dans la maîtrise de la langue. Enfin, pour d'autres groupes, vous pourriez faire ressortir les défis personnels à relever, la créativité, la possibilité de progresser ou l'importance de votre cause.

### **Cibler judicieusement les médias pour diffuser vos messages de recrutement**

Sélectionnez la technique la mieux adaptée, pour faire parvenir votre message à chacune de vos sources éventuelles de recrutement de bénévoles. Ne partez pas du principe qu'en faisant passer une annonce

générale dans le journal, vous attirerez la majorité ou la totalité des bénévoles dont vous avez besoin. Par exemple, si vous voulez recruter un groupe de bénévoles culturellement hétérogène, envisagez de faire passer votre annonce dans les journaux des communautés ethniques. Pour atteindre les jeunes citoyens, étudiez la possibilité de faire passer une annonce dans les hebdomadaires spécialisés dans les spectacles ou dans les journaux communautaires qui desservent des quartiers particuliers. Pour atteindre les étudiants des collèges ou des universités, envisagez de faire diffuser votre message par les stations de radio ou les journaux des campus.

### **Envisager toutes les méthodes de recrutement de bénévoles**

Il existe de nombreux canaux pour diffuser votre message de recrutement : les médias de masse (presse écrite, presse électronique), les journaux locaux, les bulletins d'information d'autres organismes (p. ex., les organismes commerciaux, professionnels, les clubs de services), les prises de parole en public, les salons du bénévolat, les sites Web (le vôtre et ceux d'autres organismes), les sites Web de recrutement de bénévoles en ligne et votre bureau des bénévoles local. Effectuez un remue-méninges pour utiliser au mieux tous ces canaux.

### **Vanter les mérites de votre programme de bénévolat**

Soyez accueillant et incitez les gens à s'impliquer. Dites aux bénévoles que leur action est importante pour l'hôpital. Montrez-leur l'énoncé de mission de l'hôpital et expliquez-leur de quelle façon leur engagement personnel permettra à l'hôpital d'accomplir sa mission. Les gens ont besoin d'entendre que l'hôpital est « un endroit agréable où travailler et où être bénévole » et que « votre contribution sera pleinement appréciée ici ».

### **Mettre un visage sur votre programme de bénévolat**

Des photographies de vos bénévoles vont permettre de mettre un visage sur votre programme de

bénévolat. Photographiez les bénévoles au travail ou demandez-leur de vous remettre leur photographie pour l'insérer dans un numéro spécial du bulletin d'information, dans une exposition ou dans une brochure consacrée au bénévolat à l'hôpital. Sollicitez les bénévoles pour qu'ils vous fassent part d'anecdotes sur leur expérience du bénévolat dans votre hôpital. Ces photographies et ces anecdotes peuvent être utilisées (avec la permission des personnes concernées) dans votre matériel de recrutement, vos rapports annuels et les bulletins d'information de l'hôpital.

### **Recruter des bénévoles pour exercer des fonctions précises ou pour participer à des projets particuliers**

Plutôt que de diffuser des annonces générales demandant des bénévoles, ciblez des fonctions à pourvoir ou des projets particuliers. Quand vous faites passer une annonce de recrutement de bénévoles, présentez le profil des fonctions que vous voulez pourvoir en priorité. Plus vous apporterez de précisions sur le projet et sur le niveau de compétence requis et plus vous serez susceptible d'attirer des bénévoles intéressés par ce type de mission. Si vous préparez des activités ou des événements qui exigent un grand nombre de bénévoles pour une brève durée, décrivez avec précision ce que vous recherchez. Et rappelez-vous que les bénévoles pour qui une brève affectation a constitué une expérience positive reviendront peut-être pour votre prochain événement ou votre prochaine activité.

### **Recruter dans la diversité**

La diversité démontre à la collectivité que les êtres humains sont des atouts; elle devrait former une composante fondamentale de votre plan de votre plan de recrutement. Tenez compte de la race et de l'appartenance ethnique, mais aussi de l'âge, du sexe, du niveau d'études, du revenu, de la foi religieuse, des capacités physiques et des compétences. Soyez au courant de la composition démographique de la collectivité que votre organisme dessert et essayez-la reproduire dans votre effectif de



bénévoles. Participez à des réunions communautaires pour votre recrutement.

### **Être sensible aux différences culturelles**

Il s'agit d'un facteur fondamental dans la réussite du recrutement des bénévoles. Les gestionnaires des ressources bénévoles ont signalé que, dans certaines communautés, le port d'une blouse ou d'une veste de bénévole est jugé dégradant et que, certaines tranches d'âge trouvent le port d'une blouse ou d'une veste « pas génial ». En réponse à cet état de fait, certains hôpitaux emploient d'autres moyens pour reconnaître leurs bénévoles : des porte-noms, des tee-shirts ou des gilets portant le nom ou l'écusson de l'hôpital.

### **Traiter les bénévoles comme des clients**

Découvrez ce qui importe aux bénévoles dans leur expérience de bénévole et apportez-leur cette satisfaction. Si vos bénévoles recherchent par-dessus tout l'interaction sociale, faites en sorte qu'ils aient l'occasion d'interagir. S'ils espèrent améliorer leur curriculum vitae, prévoyez de leur fournir des lettres de référence ou des attestations de réussite.

### **Faites correspondre les tâches des bénévoles à leurs centres d'intérêt, leurs compétences et leurs motivations**

Permettez aux bénévoles de choisir entre plusieurs tâches. Ne partez pas du principe que vous connaissez leurs souhaits. Les bénévoles sont plus susceptibles de poursuivre leur engagement et de conserver leur motivation, si les tâches qui leur sont confiées correspondent à leurs centres d'intérêt et aux raisons pour lesquelles ils ont décidé de devenir bénévoles. En fait, il est souvent préférable de ne pas pourvoir un poste que de le pourvoir avec un bénévole que ce travail n'intéresse pas.

## Le filtrage, les entretiens d'embauche et l'affection

### Pourquoi le filtrage joue-t-il un rôle important dans la gestion des bénévoles?

Le filtrage vous permet de recruter les bénévoles qui conviennent à votre organisme et de les faire correspondre aux postes voulus. De nombreux programmes de bénévolat se servent d'un formulaire de candidature où les bénévoles peuvent signaler leurs centres d'intérêt et fournir leurs coordonnées. Ces organismes invitent ensuite les personnes qui leur conviennent à une séance d'orientation. Les personnes qui sont toujours intéressées à l'issue de cette séance sont reçues en entretien d'embauche, (ces entretiens durent en règle générale entre trente minutes et une heure); celui-ci débouche sur leur affectation à des fonctions de bénévoles.

De nombreux gestionnaires des ressources bénévoles de la région de Toronto avec lesquels nous sommes entretenus pour ce manuel, utilisent un modèle légèrement différent, plus proche des modèles en vigueur dans les services de ressources humaines. Ils commencent par faire remplir un formulaire de candidature aux bénévoles, puis ils les reçoivent en entretien. C'est seulement ensuite, qu'ils organisent une séance d'orientation, suivie d'une formation.

L'importance du filtrage est considérable et devrait débiter dès la première prise de contact téléphonique. Vous devriez suivre le plus grand nombre possible des dix étapes de filtrage de Bénévoles Canada. Ces étapes sont consultables sur le site Web de Bénévoles Canada <[www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca)>. Le site Web de Bénévoles Canada contient également des modèles de politique de filtrage.

### Les pratiques prometteuses :

#### **Être prêt à rediriger certains bénévoles vers d'autres organismes**

Tous ceux qui entrent en relation avec votre organisme ne conviendront pas à votre programme de bénévolat pour de nombreuses raisons. Ils ne peuvent peut-être pas s'engager comme vous le souhaitez ou ils ne comprennent peut-être pas ce qu'un bénévole en milieu hospitalier peut faire et ne pas faire. Dans ces situations, donnez acte du geste positif de cette personne qui vous a permis de faire sa connaissance et, le cas échéant, redirigez-la vers un organisme adéquat ou vers votre centre des bénévoles local. Élaborez un rapport standard à utiliser chaque fois que cette situation se présente.

#### **Élaborer et employer un formulaire de candidature de bénévole standard**

Employez ce formulaire pour recueillir des coordonnées personnelles, des coordonnées de personnes à contacter en cas d'urgence, la durée pour laquelle les candidats sont prêts à s'engager, leur disponibilité et des informations sur leurs centres d'intérêt et leurs motivations. Ces informations vous serviront à filtrer et à affecter les nouveaux bénévoles. Selon les types de fonctions que vous tentez de pourvoir, vous pourrez également décider de prévoir des questions sur l'expérience préalable ou de réclamer des références. Ne perdez pas de vue qu'il est illégal de poser certaines questions, telles que des questions ayant trait à la religion, à l'âge et aux antécédents criminels des jeunes. Étudiez le Code des droits de la personne et la Loi sur les normes d'emploi avant de créer votre propre formulaire de candidature.

## Créer des lignes directrices pour le dépistage médical

Les bénévoles en milieu hospitalier doivent subir un dépistage de la tuberculose et, le cas échéant, d'autres maladies. Consultez le service des ressources humaines ou le gestionnaire principal de votre organisme pour savoir sur quelles maladies le dépistage doit porter. Les examens peuvent se dérouler à votre hôpital, bien que la pratique en vigueur consiste à diriger les bénévoles vers leur propre médecin ou vers une clinique sans rendez-vous. Si la description d'un poste de bénévole impose à son titulaire de soulever ou de transporter des charges, vous pourrez décider d'évaluer la force de ce bénévole et son sens de l'équilibre. N'oubliez pas que les bénévoles ne remplissent pas les conditions requises pour être indemnisés en cas d'accident du travail.

## Élaborer une politique sur la vérification des dossiers de police

La vérification des dossiers de police ou des antécédents criminels fait partie des dix étapes préconisées par Bénévoles Canada pour filtrer les bénévoles. La vérification des dossiers de police peut être exigée légalement pour certains postes, notamment pour ceux où leur titulaire se trouvera seul en présence de « personnes vulnérables » ou d'enfants. Bien que certains hôpitaux aient mis en place une vérification des dossiers de polices pour réduire leur responsabilité présumée, dans le cadre d'une stratégie de gestion des risques ou en réponse à des contraintes de la collectivité, une enquête non formelle effectuée auprès de 25 hôpitaux de la région de Toronto a abouti à la conclusion que quasiment pas un seul d'entre eux n'effectuait cette vérification. Les vérifications des dossiers de police peuvent être coûteuses en moyens financiers, en temps et en énergie. De plus, elles ne permettent d'identifier que des personnes qui ont un dossier criminel ou une autre forme de dossier détenu par la police et elles ne permettent pas de s'informer sur les jeunes contrevenants ou sur les personnes qui étaient jeunes au moment de leurs faits délictueux ou sur celles dont le dossier a été effacé. Aux yeux des personnes

qui ont un dossier criminel en raison d'infractions sans aucun rapport avec leurs capacités de bénévoles, ces vérifications pourraient passer pour un obstacle.

Créez des lignes directrices en matière de vérification des dossiers de police. Pour quels postes de bénévoles ces vérifications devraient-elles être obligatoires? Quelles infractions sont-elles suffisamment graves pour entraîner le rejet de la candidature d'un bénévole? Quelles politiques, le cas échéant, sont-elles en place pour le personnel? Si vous effectuez une vérification des dossiers de police, vous devez obtenir préalablement l'accord écrit du bénévole éventuel concerné. C'est votre organisme qui devrait acquitter les frais de cette vérification. Vous devriez d'abord en communiquer les résultats à la personne concernée pour qu'elle puisse vérifier leur exactitude. Enfin, cette vérification devrait porter sur des condamnations et non sur des démêlés avec la police. Ne perdez pas de vue que des personnes ayant été condamnées et ayant purgé la peine jugée nécessaire par le tribunal peuvent être d'excellents bénévoles. Le site de Bénévoles Canada contient de plus amples renseignements sur la vérification des dossiers de police <[www.volunteercanada.ca](http://www.volunteercanada.ca)>.

## Assurer l'orientation des bénévoles

L'orientation est la première étape de l'intégration des bénévoles. C'est l'occasion de présenter les politiques et les procédures aux nouveaux bénévoles et de leur permettre de prendre connaissance de l'hôpital et de ses besoins et d'approfondir les attentes à leur égard. L'orientation permet également à certains bénévoles de se retirer du programme. Certains hôpitaux organisent l'orientation avant de recevoir les candidats en entretien d'embauche. D'autres l'organisent seulement après avoir retenu les candidats. L'orientation devrait traiter des énoncés de mission, de vision et de valeurs, des codes vestimentaires et des obligations légales, telles que la sécurité incendie et les codes du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail. Il est souhaitable qu'un membre du personnel qui travaille avec des bénévoles ou un bénévole participe à l'orientation pour répondre aux questions. Se reporter au chapitre qui traite de

l'orientation pour prendre connaissance des pratiques prometteuses dans ce domaine.

### **Mettre judicieusement à profit les entretiens d'embauche avec les bénévoles**

Consacrez entre 30 à 45 minutes à l'entretien d'embauche de tous les bénévoles, pour apprendre à connaître les bénévoles, leurs centres d'intérêt et leurs motivations. La durée de l'entretien permettra également aux bénévoles d'apprendre à connaître votre organisme et ses besoins. Au cours de l'entretien, les bénévoles et vous-même devriez parvenir à une compréhension commune des tâches qui leur seront confiées. Cet entretien permet également d'évoquer les résultats d'une vérification des dossiers de police, s'ils sont disponibles ou l'obligation d'une vérification des dossiers de police et ses suites.

### **Communiquer aux bénévoles la description des postes**

L'affectation constitue la dernière étape du processus de filtrage. Fournissez par écrit aux bénévoles la description de leur poste, comportant le nom de la mission, sa raison d'être, les tâches à effectuer, l'engagement en temps, les compétences requises, le soutien accordé sous forme de formation et de perfectionnement professionnel, l'encadrement (sous les ordres de qui les bénévoles sont placés, la manière de faire connaître ses avis), l'exercice de l'autorité et le processus de prise de décision, les politiques d'accompagnement et les avantages sociaux. Veillez à ce que les bénévoles comprennent ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire dans le cadre de leurs fonctions.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la définition des postes de bénévoles et sur l'élaboration de la description des postes de bénévoles, reportez-vous à une brochure réalisée par Bénévoles Canada et consultable en ligne sur leur site <[www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca)>, Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole.

# L'orientation

## Quelle est la définition d'une bonne orientation?

Une bonne orientation est la première étape de l'aide apportée aux nouvelles recrues pour qu'elles réussissent dans leur poste de bénévole. L'orientation devrait permettre aux bénévoles de décider si votre organisme correspond à leurs attentes à l'égard du bénévolat. Informez-les sur la mission de votre programme de bénévolat, sur les types de postes disponibles, exposez vos attentes et leurs responsabilités, répondez à leurs préoccupations, mettez-les à l'aise au sein de l'équipe et expliquez-leur les satisfactions retirées du bénévolat et ses avantages. McCurly and Lynch (1996) décrivent les trois principales composantes de l'orientation de la façon suivante : l'orientation sur la cause (Pour quelles raisons devrais-je travailler ici?), l'orientation sur le système (Quel va être mon travail ici?) et l'orientation sociale (Comment vais-je m'intégrer à cette équipe?).

## Les pratiques prometteuses :

### Prévoir du temps pour l'orientation

Notre travail de recherche nous a permis de découvrir que les hôpitaux de la région de Toronto organisent environ 28 réunions d'orientation par an, d'une durée moyenne de deux heures chacune. Il est souhaitable de programmer des réunions d'orientation à des heures diverses. L'orientation des salariés ou des étudiants devrait se dérouler immédiatement après la fin du travail ou des cours. Le meilleur horaire pour l'orientation des aînés se situe entre dix heures du matin et trois heures de l'après-midi, pour leur éviter de se déplacer aux heures de pointe ou en soirée. Les déjeuners d'orientation pourront être la meilleure solution pour certaines personnes et les séances d'orientation du samedi ou du dimanche la meilleure solution pour

d'autres personnes. Si votre programme s'y prête, vous pourrez assurer l'orientation partiellement en ligne ou fournir à l'avance aux participants du matériel de préparation aux réunions d'orientation. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, visitez <[www.volunteertoday.com](http://www.volunteertoday.com)>.

### Fournir un exemplaire de votre énoncé de mission

La communication aux bénévoles de votre énoncé de mission fait partie de l'orientation sur la cause et permet de répondre à la question : « Pour quelles raisons devrais-je travailler ici? »

### Interroger les bénévoles sur leurs besoins et leurs attentes

Cette action permettra, elle aussi, de répondre à la question : « Pour quelles raisons devrais-je travailler ici? » Utilisez votre réunion d'orientation pour découvrir les besoins des bénévoles et leurs souhaits en matière de formation, ce qu'ils savent déjà, leurs craintes, leurs sujets de préoccupation, leurs motivations et les compétences dont ils peuvent faire bénéficier le programme. Évaluez l'efficacité de votre orientation grâce à une enquête de fin de réunion et modifiez-la en fonction des résultats.

### Décrire vos postes de bénévoles

Les questions les plus importantes des bénévoles sont les suivantes : « Qu'est-ce que je peux faire? » et « Qu'est-ce que je vais faire? » La communication des descriptions de poste à l'occasion d'une réunion d'orientation (ou si votre programme est trop important, d'exemples de description de poste) fait partie de l'orientation sur le système et permet de répondre à la question : « Quel va être mon travail ici? »

## **Éviter le jargon et expliquer les termes techniques**

L'emploi d'un langage à usage exclusif ou technique peut empêcher des personnes de ressentir un sentiment d'appartenance à un groupe. Lorsque vous décrivez votre organisme et que vous présentez vos politiques et vos procédures à des bénévoles, évitez d'employer du jargon et expliquez tous les termes ou les mots qui pourraient ne pas leur être familiers.

## **Remettre aux bénévoles une trousse d'orientation à emporter**

Les gens oublient assez vite la plus grande partie des propos tenus en réunion. Remettez aux bénévoles un guide d'orientation ou un guide des bénévoles contenant les informations, les politiques et les procédures indispensables à l'accomplissement de leur mission. Si ces informations sont également consultables sur votre site Web, communiquez-leur son adresse Web. Si vos bénévoles appartiennent à des groupes linguistiques différents, veillez à leur fournir une traduction de ces informations.

## **Assurer le mentorat des bénévoles**

Le mentorat est une composante de l'orientation sociale qui permet de répondre à la question : « Comment vais-je m'intégrer à cette équipe? » Plus les nouveaux bénévoles se sentiront rapidement à l'aide et plus ils pourront rapidement exploiter toutes leurs capacités. Le taux de fidélisation augmente également dans les services où les bénévoles entretiennent des relations directes avec le personnel. Organisez le mentorat des nouveaux bénévoles en les associant à un membre du personnel ou à un bénévole déjà en fonction, qui accepte d'accorder son soutien et qui est ouvert aux idées exprimées par les autres. Si un poste de bénévole a été créé sur le conseil d'un membre du personnel, demandez-lui de se charger de l'orientation du bénévole recruté pour ce poste.

## La formation et l'encadrement

### Pour quelles raisons la formation et l'encadrement jouent-ils un rôle important?

Une formation et un encadrement ciblés sont indispensables pour traiter les questions de santé, de sécurité et de responsabilité, pour accroître la satisfaction que les bénévoles retirent du programme de bénévolat et pour maintenir sa qualité à un haut niveau. Les relations et les mécanismes de communication entre les bénévoles d'une part et les personnes chargées de leur encadrement, les mentors, les cadres de maîtrise, les personnes à contacter en cas d'urgence et les patients d'autre part, doivent faire l'objet d'une mûre réflexion. Les formateurs et le personnel d'encadrement devraient s'efforcer de responsabiliser les bénévoles pour qu'ils s'approprient le programme de bénévolat et son rôle au sein de l'hôpital.

### Les pratiques prometteuses :

#### Assurer une formation ciblée

La formation des bénévoles devrait être conçue en fonction de leurs rôles et de leurs besoins particuliers et devrait leur permettre d'acquérir les compétences et les informations indispensables à l'exercice de leurs fonctions. Les thèmes abordés lors des formations devraient être déterminés par des bénévoles et des membres du personnel d'encadrement expérimentés, ainsi que par le service de gestion des bénévoles. L'efficacité de la formation devrait être évaluée. Faites assurer les séances de formation par des membres du personnel particulièrement compétents ou par des bénévoles.

Envisagez d'assurer une formation générale : tous vos bénévoles tireront profit d'une formation sur l'acquisition des compétences requises pour l'encadrement, sur la création d'un climat favorable au travail, sur la gestion du stress, sur l'esprit d'équipe, sur le travail avec les syndicats, sur la santé et la sécurité, sur les maladies infectieuses, sur la

délégation de responsabilité et sur l'efficacité dans la communication.

#### Former le personnel au travail avec des bénévoles

Vous pouvez contribuer à l'existence de relations positives entre le personnel et les bénévoles en proposant une formation et un accompagnement aux employés qui travaillent en étroite relation avec des bénévoles ou qui les encadrent. Des mentors ou des bénévoles chevronnés, qui encadrent d'autres bénévoles, pourraient également tirer parti d'une formation sur l'expression de la rétroaction et des directives dans un esprit constructif et avec assurance, sur la gestion des problèmes éventuels et sur les moyens à employer pour soutenir, stimuler et récompenser les bénévoles. Vous devriez pouvoir financer ce type de formation à partir du budget de perfectionnement professionnel de votre organisme.

#### Désigner les personnes chargées de l'encadrement

Tous les bénévoles devraient être encadrés par un membre du personnel, qui exerce officiellement cette fonction et auquel ils peuvent s'adresser pour obtenir des directives, des conseils, une rétroaction, des documents, une formation et les renseignements qui leur sont indispensables pour réussir dans l'exercice de leurs fonctions. Bien que la majorité des hôpitaux désignent une personne pour remplir ce rôle, certains hôpitaux emploient des bénévoles chevronnés pour assurer le mentorat et l'encadrement des nouvelles recrues. Cette méthode permet de rendre hommage aux réussites des bénévoles chevronnés, facilite le travail d'équipe et l'appropriation du programme de bénévolat par les bénévoles et évite d'alourdir la charge de travail du personnel. Il faut toutefois prendre garde à ce que le personnel ne se décharge pas de ses responsabilités sur les bénévoles.

## **Prévoir les situations d'encadrement exceptionnelles**

À des situations différentes et à des types de bénévoles différents correspondent des niveaux et des types d'encadrement différents. Prenez le temps de prévoir les contraintes d'encadrement propres aux bénévoles plus jeunes, aux bénévoles plus âgés, aux bénévoles handicapés, aux groupes de bénévoles, aux bénévoles qui travaillent dans le cadre d'événements, aux membres du personnel qui travaillent bénévolement, aux bénévoles qui assurent un service communautaire, aux bénévoles qui participent à un programme de travail obligatoire et aux bénévoles à temps plein.



# L'évaluation des bénévoles

## Pour quelles raisons est-il souhaitable d'évaluer les bénévoles?

Une évaluation efficace est une composante essentielle du cycle de la gestion des bénévoles, qui sert aux témoignages de reconnaissance et à la fidélisation des bénévoles. L'évaluation est indispensable pour s'assurer que les besoins de l'organisme et ceux des bénévoles sont satisfaits. L'évaluation permet aux bénévoles de comprendre leur degré de réussite dans l'exercice de leurs fonctions et l'apport de leur travail à l'organisme. Le moment de l'évaluation peut également être celui où les bénévoles envisagent d'évoluer vers de nouvelles fonctions ou de relever de nouveaux défis.

## Les pratiques prometteuses :

### Impliquer les bénévoles et le personnel

À l'occasion de l'évaluation, demandez aux bénévoles ce qui, selon eux, fonctionne de manière satisfaisante et ce qui doit être amélioré. Les bénévoles sont souvent ceux qui connaissent le mieux leurs points forts et leurs points faibles, qui savent le mieux à quel moment ils ont besoin d'évoluer et comment rendre un travail bénévole plus efficace ou plus gratifiant. Posez les mêmes questions au personnel d'encadrement des bénévoles. Ils devraient pouvoir identifier le manque d'aptitude chez certains et conseiller des méthodes à employer pour que les bénévoles ou que leurs fonctions favorisent mieux l'accomplissement de la mission de l'hôpital.

### Tenir ses dossiers à jour

Tenez des dossiers bien organisés pour vous-même et pour les bénévoles. Cette tâche devient de plus en plus importante, comme l'acquisition de l'expérience des jeunes grâce au bénévolat et le bénévolat obligatoire se banalisent. Les dossiers sur le rendement des bénévoles leur permettront de pouvoir disposer de pièces justificatives pour faire

valoir leur expérience et vous fourniront des dossiers sur les services des bénévoles à utiliser à l'occasion de futures réunions.

### Évaluer officiellement les bénévoles une fois par an

Évaluez officiellement les bénévoles une fois par an. Si les évaluations sont programmées une fois par an, les bénévoles sont moins susceptibles de se sentir singularisés ou déstabilisés en cas de préoccupations et ils se sentiront plus à l'aise pour formuler leurs propres inquiétudes au sujet d'une mission bénévole.

### Définir des normes de rendement

Formulez clairement ce qui est important pour l'hôpital et pour son programme de bénévolat. Définissez des normes élevées et motivez les bénévoles pour qu'ils s'attachent à respecter ses normes et à répondre à ces attentes. Articulez vos évaluations autour des résultats que les bénévoles et vous-mêmes souhaitez obtenir à partir de la définition de ces normes.

## Les témoignages de reconnaissance

### Quels sont les effets des témoignages de reconnaissance?

« La reconnaissance, c'est l'art de constater la compétence de quelqu'un sur le fait et de prendre le temps de le lui dire. » (Vineyard et McCurley, 2001, p.56)

Tout le monde aime être remercié pour son travail et c'est particulièrement vrai pour les bénévoles. Des témoignages de reconnaissance convaincants rendent les bénévoles fiers de ce qu'ils accomplissent. Leur moral est en hausse, quand les bénévoles se sentent respectés, appréciés et valorisés. Les témoignages de reconnaissance favorisent la fidélisation des bénévoles. Ils peuvent également permettre de faciliter le recrutement puisque des bénévoles satisfaits, dynamiques, sont fiers de raconter à d'autres leur expérience du bénévolat. Un choix malheureux ou une conception peu convaincante des témoignages de reconnaissance ou, pire encore, l'absence de témoignages de reconnaissance peut faire décliner l'ardeur au travail des bénévoles et mettre votre programme de bénévolat en difficulté.

### Les pratiques prometteuses :

#### Connaître ses bénévoles

Accueillez les bénévoles par leur nom quand ils se présentent pour leur travail. Quand nous avons interrogé une gestionnaire des ressources bénévoles sur ses témoignages de reconnaissance, elle nous a répondu : « Je les reconnais! Je les connais par leur nom! Je connais le nom de chacun et je reconnais la voix de presque toutes ces personnes au téléphone, même si je ne les ai rencontrées qu'une fois il y a six mois. » Accueillez les bénévoles de manière à leur faire sentir qu'ils comptent au sein de votre équipe.

### Ne pas négliger l'importance des témoignages de reconnaissance non officiels

Des témoignages de reconnaissance répétés, non officiels, pour les réussites et des remerciements sont souvent plus appréciés que des événements formels ou des cadeaux. Recherchez des occasions de remercier. Vous pouvez exprimer votre reconnaissance par le biais de bulletins d'information, de discours, de cartes, d'affiches et de photographies. Adressez des notes personnelles à tous ceux qui font don d'un certain nombre d'heures pendant une période donnée ou à tous ceux qui ont participé à un événement ou un projet particulier. Programmez votre système Volunteer Works de manière à ce qu'il vous envoie un message particulier quand un bénévole y ouvre une session. Rappelez-vous des anniversaires ou des dates anniversaires de l'arrivée des bénévoles. Demandez au personnel de vous signaler les initiatives heureuses qu'il a constatées dans le travail des bénévoles. Organisez un fonds de « sympathie » pour envoyer des cartes de sympathie ou des fleurs, en cas de maladie ou de décès.

### Prévoir un budget pour les témoignages de reconnaissance officiels

Consacrez des moyens financiers aux témoignages de reconnaissance pour les bénévoles. Tirez parti de la Semaine de l'action bénévole, qui a lieu chaque année en avril, pour assurer la promotion du programme de bénévolat de votre hôpital et pour rendre hommage aux réussites des bénévoles. Bénévoles Canada prépare et diffuse du matériel pour cet événement. Vous pouvez obtenir de plus amples renseignements sur ce sujet en visitant le site Web de Bénévoles Canada <[www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca)>. Favorisez l'esprit d'équipe en liant les témoignages de reconnaissance des bénévoles à ceux du personnel. Remettez par exemple, à la même occasion, des prix pour la durée de service aux bénévoles et au personnel.

## **Exprimer des témoignages de reconnaissance fréquemment et dans les meilleurs délais aux bénévoles**

Exprimez fréquemment des témoignages de reconnaissance de manière opportune. Faites parvenir au personnel une note de service leur demandant s'ils ont pensé à remercier leurs bénévoles aujourd'hui. Envoyez des lettres de remerciement dans les meilleurs délais à la suite d'un événement important. Débutez les évaluations en dressant la liste des contributions des bénévoles.

## **Adapter les témoignages de reconnaissance**

Tous les bénévoles ne veulent pas tous recevoir les mêmes témoignages de reconnaissance. Certains d'entre eux peuvent souhaiter recevoir publiquement un témoignage de reconnaissance et prendraient plaisir à se voir sur une affiche du « Bénévole de la semaine ». D'autres préfèrent travailler discrètement et dans l'anonymat, mais apprécieraient peut-être de recevoir une carte virtuelle de remerciement pour leur contribution. Mieux vous comprendrez vos bénévoles et leurs motivations et plus vous réussirez à adapter les témoignages de reconnaissance qu'ils reçoivent à leurs besoins particuliers.

## **Se détendre**

Les témoignages de reconnaissance devraient être amusants et faire preuve d'imagination. Employez un humour de circonstance et toute la créativité que vous pouvez mobiliser jusqu'à la dernière goutte. Par exemple, si vos bénévoles ont un seuil de tolérance élevé aux plaisanteries, vous pourriez appliquer la méthode conseillée par Sue Vineyard et Steve McCurley et donner, par exemple, aux pendules le nom de bénévoles « qui n'arrêtent jamais ». (Vineyard et McCurley, p.54)

## **Tenir soigneusement ses dossiers**

Prenez en note le rôle rempli par les bénévoles et leurs réussites, pour que vous puissiez vous exprimer

avec précision pour les féliciter ou pour leur témoigner de votre reconnaissance en personne, dans les évaluations et dans les lettres de référence. Conservez dans un dossier tous les témoignages écrits faisant état de l'excellence du bénévolat, que le personnel, les patients ou la famille des patients vous font parvenir et citez-les dans les témoignages de reconnaissance que vous adressez à des bénévoles.

## **Définir des points de repère**

Concevez une enquête de satisfaction des bénévoles. Demandez aux bénévoles ce qu'ils recherchent dans leur expérience du bénévolat et efforcez-vous d'y répondre. Surveillez d'une année sur l'autre l'évolution du nombre de personnes qui travaillent bénévolement et leurs signes de satisfaction pour juger des effets éventuels de ces attentions.

## La fidélisation

### Pourquoi une fidélisation supérieure est-elle bénéfique?

Quand nous avons interrogé les gestionnaires des ressources bénévoles pour savoir s'ils avaient constaté une évolution du nombre de bénévoles et de la durée de leur bénévolat au cours de ces cinq dernières années, nous avons appris que le nombre de bénévoles qui continuent à se dévouer à l'hôpital pendant cinq ans ou plus a diminué dans 80 % des sites hospitaliers. Parallèlement, le nombre de bénévoles qui se dévouent à l'hôpital pendant trois mois à un an a augmenté dans 80 % des sites. La majorité des répondants ont également signalé une augmentation du nombre de bénévoles qui travaillent pendant moins de trois mois à l'hôpital.

Bien qu'un certain taux de rotation soit normal et qu'il puisse même permettre à votre programme de bénévolat de refléter l'évolution démographique de la communauté, un taux de rotation élevé peut être contre-productif. Un taux élevé peut augmenter les coûts du recrutement habituel, ainsi que ceux liés à l'orientation, aux entretiens d'embauche, à la formation et à l'encadrement des bénévoles. Il peut également nuire globalement au vécu de vos bénévoles et à la qualité de votre programme de bénévolat.

Néanmoins, comme les bénévoles semblent s'engager pour des durées plus brèves, vous devriez déterminer si la recherche d'une fidélisation supérieure des bénévoles est un objectif réaliste. Si vous décidez de poursuivre dans cette voie, vous trouverez utile la lecture du manuel de Bénévoles Canada, consultable en ligne, sur leur site <[www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca)>, Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole.

### Les pratiques prometteuses :

#### **Partager votre vision**

Créez et faites partager votre vision de l'engagement des bénévoles. Veillez à ce que les bénévoles sachent qu'ils s'emploient à atteindre un but supérieur et à faire réellement progresser le bien général. Communiquez vos énoncés de vision, de mission, de conception des soins et de valeurs fondamentales pour que les bénévoles sentent qu'ils participent à une œuvre qui les dépasse en raison de sa dimension et de son importance.

#### **Comprendre les attentes des bénévoles et y répondre**

L'engagement des bénévoles qui retirent un élément concret de leur expérience du bénévolat est davantage susceptible de se prolonger. Plus de 90 % des gestionnaires des ressources bénévoles interrogés pour ce manuel ont mentionné le fait que les attentes des bénévoles sont élevées. C'est donc en comprenant leurs motivations personnelles et de leurs besoins individuels, en leur confiant des tâches variées et valorisantes qui correspondent à leurs centres d'intérêt et en répondant à ces attentes, que dans de nombreux cas, on parviendra à fidéliser des bénévoles. Par exemple, les jeunes et les nouveaux immigrants travaillent souvent bénévolement pour acquérir des compétences ou de l'expérience. Une fois qu'ils y sont parvenus, ils voudront peut-être quitter le programme. L'offre de nouvelles possibilités d'apprentissage les convaincra peut-être d'y rester.

#### **Permettre l'évolution et la progression**

Certains bénévoles ont besoin de nouvelles stimulations, d'une augmentation de leurs responsabilités ou de davantage de possibilités de progresser. Essayez de ménager pour ces bénévoles des activités qui leur permettent de jouer un rôle de

chef de file, d'apprendre, de se former ou d'être des mentors. Vous pouvez aussi les recruter pour servir d'ambassadeurs dans la communauté. Incitez les volontaires à faire l'essai de différentes fonctions. Trouvez ce qui leur plaît dans leur mission de bénévole et, s'il le faut, changez-les de poste, pour que leurs nouvelles fonctions leur plaisent davantage.

### **Utiliser les bénévoles pour fidéliser davantage**

Incitez les bénévoles à communiquer leur rétroaction et à demander aux autres personnes d'en faire autant. Demandez à des bénévoles chevronnés de servir de mentor aux nouveaux bénévoles et de participer à la création d'un milieu sécurisant, agréable et amical pour les bénévoles. Demandez aux bénévoles de bons sujets d'articles et publiez-les.

### **Utiliser le personnel pour fidéliser davantage**

En théorie, le personnel devrait participer au défi valorisant de l'encadrement des bénévoles. Incitez les membres du personnel à faire part de leur rétroaction aux bénévoles et à demander aux bénévoles de faire de même. Demandez aux membres du personnel de cerner les questions à traiter et les problèmes à résoudre et donnez suite immédiatement à ces informations, pour rendre l'expérience du bénévolat positive pour les bénévoles de votre programme.

### **Évaluer les besoins spéciaux à l'avance**

Les besoins des bénévoles sont différents et ils font bénéficier leurs missions d'expériences différentes. Par exemple, des bénévoles plus jeunes n'ont peut-être pas appris à se comporter dans le milieu de travail. La maîtrise de l'anglais de certains nouveaux Canadiens n'est peut-être pas suffisante pour exercer certaines fonctions.

D'autres bénévoles sont peut-être malentendants ou ont peut-être d'autres besoins spéciaux. Tenez compte de toutes ces questions avant d'attribuer des fonctions. Soyez attentif à l'apparition de signes indiquant qu'un changement de poste est peut-être à envisager pour un bénévole. Assurez-vous de disposer

de politiques en matière de « perte de capacité » (p. ex., pour les bénévoles plus âgés chez qui des problèmes de santé ou de mobilité peuvent apparaître) et que vous connaissez la marche à suivre pour traiter ces questions sensibles. Souvent, les bénévoles dans ce cas sont conscients de leur situation et si le gestionnaire des ressources bénévoles entre en relation avec eux à ce sujet, ils proposeront une modification de leurs responsabilités ou ils décideront de renoncer au bénévolat.

### **Débloquer des fonds qui favorisent le bénévolat**

Contrairement aux personnes qui versent des dons financiers au profit d'organismes de bienfaisance ou d'organismes sans but lucratif, les bénévoles qui font don de leur temps ne peuvent pas bénéficier d'un crédit d'impôt pour leur contribution. Peu d'organismes remboursent aux bénévoles les menues dépenses liées au bénévolat, telles que les frais de transport, de stationnement ou de garderie. Les bénévoles en milieu hospitalier de la région du Grand Toronto ont signalé que le montant moyen de ces dépenses s'élève à 315 dollars par an. Le remboursement d'une partie de ces dépenses pourrait contribuer à accentuer la diversité du groupe de bénévoles que cette mesure attirerait (p. ex., des étudiants, des bénéficiaires du soutien du revenu versé par le gouvernement, des personnes à revenu fixe et des personnes à faible revenu). Un service de garderie géré par des bénévoles favoriserait la participation des bénévoles ayant de jeunes enfants.

### **Accorder des avantages sociaux**

Dans certains cas, les bénévoles peuvent bénéficier des avantages sociaux des employés, par exemple des programmes d'assurance et de l'épargne étude enregistrée. Bien que la majorité des hôpitaux n'aient pas les moyens financiers d'accorder des bourses d'études ou d'entretien aux bénévoles, ils pourraient organiser un programme d'information sur les bourses d'études et fournir des lettres de référence pour aider les étudiants dans leur recherche d'emploi.

## **Créer des espaces sociaux**

De nombreuses personnes travaillent bénévolement par désir d'interaction avec autrui. En mettant à la disposition des bénévoles un espace, comme un salon, où ils peuvent nouer des relations en sirotant un café, cela pourra contribuer à faire revenir certains d'entre eux pendant plusieurs années.

## **Être souple**

Une fois que les bénévoles ont choisi la fonction qu'ils souhaitent exercer, soyez le plus souple possible pour définir le moment où la tâche qui leur est confiée doit être terminée et la méthode qu'ils emploient pour l'accomplir. Certaines tâches doivent être accomplies à heures fixes et la description de poste devrait le mentionner clairement. Dans le cas contraire, laissez la plus grande latitude possible aux bénévoles dans la définition de leur horaire de travail.

## **Traiter les problèmes dès qu'ils se présentent**

Dès qu'un bénévole signale un problème, agissez immédiatement pour le résoudre. Ne laissez pas les problèmes empoisonner le climat. Permettez à toutes les personnes concernées de s'exprimer, proposez une solution, puis surveillez l'évolution de la situation. Donnez du poids aux politiques contre l'abus d'autorité pour assurer à chaque bénévole et à chaque membre du personnel un climat sain, constructif et épanouissant.

## **Impliquer les bénévoles**

Impliquez les bénévoles en fonction et les anciens bénévoles dans votre évaluation du programme de bénévolat, votre redéfinition des fonctions exercées par les bénévoles ou votre préparation de nouvelles initiatives. Cela peut se dérouler de manière formelle, en mettant en place un comité ou de façon moins formelle, grâce à une boîte à idées.

## **Organiser des entretiens de départ**

Les entretiens de départ (c'est-à-dire des entretiens

avec les bénévoles quand ils décident de quitter votre programme de bénévolat) peuvent vous permettre de prendre conscience de l'existence éventuelle de problèmes au sein du programme de bénévolat, dans une affectation particulière ou de tendances sociales plus vastes auxquelles le programme ne s'est pas adapté. Demandez aux bénévoles les raisons de leur départ, ce qui aurait pu les inciter à rester plus longtemps et les modifications ou les améliorations qu'ils conseillent pour le poste qu'ils quittent. Définissez des points de repère pour surveiller l'évolution du taux de rotation des bénévoles, cerner des tendances et évaluer la réussite ou l'échec de vos efforts de fidélisation. Vous pouvez également mettre à profit les entretiens de départ pour recueillir auprès des bénévoles, dont l'engagement été bref, des idées sur les avantages sociaux, les formations, la souplesse, les débouchés ou la vision qui les inciteraient à s'engager pour une durée plus longue.



# L'évaluation du programme

## Quelle est l'utilité de l'évaluation du programme de bénévolat?

L'évaluation de votre programme de bénévolat vous permettra de déterminer s'il atteint les objectifs que vous avez fixés et ceux de l'hôpital, si ses effets positifs justifient la poursuite de l'investissement de ressources financières dans son fonctionnement et s'il permet aux bénévoles d'exploiter pleinement leurs capacités. L'évaluation du rendement global et de l'efficacité globale du programme permet également de prendre des décisions judicieuses et d'accroître ou de conserver le soutien des cadres de votre organisme. Vous devriez associer les bénévoles, le personnel, les patients et la haute direction à l'évaluation de votre programme.

## Les pratiques prometteuses :

### Évaluer les coûts et les bénéfices

On s'accorde en général à penser que les effets positifs de l'utilisation des bénévoles compensent largement les frais qu'elle entraîne pour les hôpitaux. Mais de combien? L'évaluation des effets réels et possibles d'un programme de bénévolat peut vous permettre de sensibiliser le personnel et l'encadrement à la valeur de la contribution des bénévoles pour votre organisme. Il est également important de tenir compte du fait que les bénévoles ne constituent pas une main d'œuvre « gratuite ». Des coûts réels sont liés à leur utilisation, tels que celui du temps du personnel quand il se consacre au recrutement, à la formation et à l'encadrement des bénévoles. Ces coûts doivent être justifiés pour que votre organisme puisse financer son programme de bénévolat à la hauteur de ses besoins. Se reporter aux ressources complémentaires pour obtenir de plus amples renseignements.

### Tenir soigneusement ses dossiers


Il est indispensable de tenir soigneusement vos dossiers pour évaluer l'efficacité du programme, conserver des traces des réussites des bénévoles, de vos propres réussites, justifier la croissance du programme, écrire son histoire, présenter aux bénévoles des témoignages de reconnaissance pour leur travail, cerner les lacunes dans le service, les besoins en formation des bénévoles et en planification à long terme, ainsi que pour y puiser des informations à utiliser pour le recrutement.

### Envisager d'utiliser le logiciel Volunteer Works

Volunteer Works est un logiciel de gestion de base de données et de communication, conçu spécialement pour les programmes de bénévolat. Comme le dit un gestionnaire de ressources bénévoles : « Le travail dans un hôpital vous donne accès à des ressources et à des fonds, ce qui est très positif. Cela comprend l'accès à une base de données, ce qui veut dire que, à l'aide d'un ordinateur, vous pouvez rationaliser le processus d'accueil et suivre les bénévoles de leur accueil dans le programme à leur départ. Il peut servir à la signature du registre d'arrivée et à la communication. Il génère des informations et des points de repère rigoureux et permet aux gestionnaires d'évaluer les effets de notre action. »

### Élaborer des points de repère

Quels sont les objectifs de votre programme de bénévolat? Votre programme les dépasse-t-il, les atteint-ils ou s'en approche-t-il? Avec quelle efficacité les bénévoles vous permettent-ils d'atteindre ces objectifs? Quels sont les points de repère qui vont permettre de répondre à ces questions? Certains éléments sont plus faciles à mesurer que d'autres. Définissez certains points de repère comme le taux



de rotation des bénévoles, le pourcentage de postes pourvus ou les délais pour pourvoir des postes. Étudiez les modèles en vigueur dans la gestion des ressources humaines et essayez de normaliser l'accueil. Au fur et à mesure que davantage d'organismes utiliseront des logiciels tels que Volunteer Works, il deviendra de plus en plus possible de mettre en commun des informations comparables et de mettre en place une méthode professionnelle de définition des points de repère.



## La collecte de fonds

### En quoi la collecte de fonds concerne-t-elle les bénévoles?

Les hôpitaux, comme de nombreux organismes, ont été contraints d'obtenir des résultats supérieurs avec des moyens en diminution. Les gouvernements se tournent de plus en plus vers le secteur privé et vers le secteur bénévole pour combler les lacunes dans la prestation des services sociaux. Il a été demandé aux hôpitaux de rechercher des dons financiers privés, ainsi que des dons en temps et d'exploiter des possibilités commerciales, comme l'introduction de commerces de détail dans les bâtiments hospitaliers. De nombreux hôpitaux ont créé des fondations qui se consacrent exclusivement à la collecte de fonds. Dans certains hôpitaux, les auxiliaires se consacrent de plus en plus à générer des fonds servant à couvrir les besoins en immobilisation. Non seulement, les bénévoles sont souvent des donateurs actifs, mais encore ils génèrent souvent des fonds d'un montant conséquent. Comme un gestionnaire des ressources bénévoles nous l'a confié : « Nous exploitons deux magasins. Leur exploitation est entièrement assurée par des bénévoles. Ce n'est pas une mince affaire que de collecter 100 000 dollars. »

### Les pratiques prometteuses :

#### **Demander aux bénévoles s'ils souhaitent être destinataires de vos appels de fonds**

Les bénévoles versent souvent des dons financiers aux organismes au sein desquels ils travaillent bénévolement. Nous avons interrogé des bénévoles sur leurs dons et nous avons appris que 46 % des bénévoles actifs versent de l'argent à l'hôpital où ils travaillent bénévolement et que 74 % d'entre eux versent de l'argent à d'autres organismes. Au total, 79 % des bénévoles actifs effectuent des dons au profit de leur hôpital, d'un organisme extérieur ou des deux à la fois.

La majorité des hôpitaux en Ontario disposent d'une fondation enregistrée qui est exclusivement responsable de la collecte de fonds pour les dépenses en capital. Certains gestionnaires des ressources bénévoles encouragent leur hôpital à collecter des fonds parmi les bénévoles. D'autres ne permettent pas à leur hôpital d'utiliser leur base de données des bénévoles dans le but de collecter des fonds, parce qu'ils croient que les bénévoles pourraient être heurtés s'ils recevaient des appels de fonds. Une gestionnaire des ressources bénévoles a trouvé une solution efficace à ce dilemme. Elle a ajouté au premier formulaire de candidature une question sur les appels de fonds émanant de l'hôpital. Les candidats qui déclarent vouloir recevoir les appels de fonds en sont destinataires, les autres ne sont pas sollicités.

#### **Les programmes de bénévolat sensibilisent le public, ce qui favorise la collecte de fonds**

Les programmes de bénévolat permettent de mieux faire connaître les organismes sans but lucratif et les organismes bénévoles au sein de la communauté, ce qui ouvre la voie de la réussite pour les appels de fonds. Comme le dit un gestionnaire des ressources bénévoles : « Le retentissement dans la communauté constitue une importante contribution des bénévoles. L'hôpital ne ménage pas ses efforts pour forger des relations solides avec la communauté pour obtenir son soutien, des dons, recruter des bénévoles et pour se mettre en valeur auprès de nouveaux employés éventuels. »

# Les auxiliaires-bénévoles, les services de gestion des bénévoles et les conflits

## Quel est l'état des relations entre les services de gestion des bénévoles et les auxiliaires-bénévoles?

Contrairement aux auxiliaires-bénévoles traditionnels, les bénévoles en milieu hospitalier d'aujourd'hui ont tendance à s'engager pour des durées plus brèves. Un grand nombre d'entre eux abordent le bénévolat à partir de la question suivante : « Que les hôpitaux peuvent-ils m'apporter? » Par ailleurs, les taux de rotation plus élevés des malades ont imposé le recrutement de bénévoles qui disposent de compétences supérieures et qui sont prêts à accepter davantage de responsabilités. Ce phénomène a, à son tour, imposé la gestion professionnelle des bénévoles et l'embauche de gestionnaires professionnels salariés, qui gèrent désormais la majorité des programmes de bénévolat dans les hôpitaux. Dans certains cas, les auxiliaires-bénévoles ont changé de priorité pour se consacrer à la collecte de fonds. Dans d'autres cas, les fondations hospitalières ont rendu les auxiliaires-bénévoles caducs.

Des services de gestion des auxiliaires-bénévoles existaient dans 60 % des hôpitaux de notre étude; parmi les hôpitaux restants, 24 % pour cent d'entre eux ont signalé leur récente dissolution et 16 % qu'ils n'avaient jamais existé. Parmi les 18 hôpitaux qui disposaient d'auxiliaires-bénévoles, 5 d'entre eux seulement ont signalé des relations satisfaisantes entre le service des auxiliaires-bénévoles et celui des ressources bénévoles. Plusieurs répondants ont mentionné l'existence de tensions et de luttes de pouvoir entre des auxiliaires-bénévoles et les gestionnaires de ressources bénévoles. Il est néanmoins difficile de formuler des généralités sur la nature de ces tensions, comme chaque cas est très

particulier et découle de l'histoire des auxiliaires-bénévoles, de leurs relations particulières avec l'hôpital, de la création d'un programme de bénévolat géré professionnellement et du chevauchement entre le programme de bénévolat et les services couramment assurés par les auxiliaires-bénévoles. Nous pouvons néanmoins alimenter la réflexion sur ce sujet à partir des points exposés ci-dessous.

## Les pratiques prometteuses :

### Respecter l'unicité

Il est important de se rappeler que, à leurs propres yeux, les bénévoles « appartiennent à la culture » de l'hôpital. La fusion des services de gestion des bénévoles, des hôpitaux, l'assimilation des auxiliaires-bénévoles ou tout autre changement qui fait disparaître l'unicité de l'organisation peut avoir une incidence sur le moral et le dévouement des bénévoles.

### Différencier nettement les rôles et les responsabilités

Les relations les plus satisfaisantes se caractérisent par une distinction claire entre les rôles et les responsabilités des services de gestion des auxiliaires-bénévoles et des services de gestion des bénévoles. En règle générale, les auxiliaires-bénévoles sont chargés des actions de collecte de fonds, telles que les loteries, les boutiques de cadeaux et les points de vente de boissons chaudes. Ils sont également chargés des récompenses et des bourses d'études. Les services de gestion des bénévoles, eux, sont responsables en règle générale de la gestion des bénévoles, ainsi que de tous les autres programmes de bénévolat et services assurés par les bénévoles.

## **Conserver des structures de gouvernance indépendantes les unes des autres**

Les relations entre les services de gestion des auxiliaires-bénévoles et les services de gestion des bénévoles sont plus satisfaisantes quand les structures de gouvernance sont distinctes les unes des autres, que les rôles sont clairement délimités, que la communication fonctionne, que des échanges réguliers permettent aux deux services de s'informer mutuellement. Dans les cas où un programme a l'impression de devoir rendre des comptes à l'autre, la fréquence des conflits a tendance à être supérieure.

## **Intervenir en faveur de vos auxiliaires-bénévoles**

Les bonnes relations peuvent être plus faciles, si le service des ressources bénévoles apporte son concours à celui des auxiliaires-bénévoles, en faisant connaître l'existence des postes d'auxiliaires-bénévoles dans le cadre de ses programmes de dépistage et d'orientation.

# Les employes, les poste, les syndicats et le bénévoles

## Quel est l'état des relations entre les employés rémunérés et les bénévoles?

Les membres du personnel interrogés dans le cadre de la préparation de ce manuel ont déclaré à une écrasante majorité que les bénévoles sont indispensables, leurs mérites reconnus et qu'ils sont très appréciés en tant que personnes. Le niveau du dévouement et des compétences avec lequel les bénévoles s'acquittent de leur mission impressionnait sans aucun doute le personnel. Toutefois, en période d'austérité, les travailleurs peuvent se sentir menacés par l'existence des bénévoles et peuvent redouter de perdre leur emploi. Ce phénomène peut être source de tensions, que le service des ressources bénévoles devra résoudre.

Dans 48 % des hôpitaux de notre étude, le personnel effectue des tâches assurées cinq ans auparavant par les bénévoles, alors que dans 35 % des sites, ce sont les bénévoles qui effectuent des tâches assurées cinq ans auparavant par le personnel. Les syndicats étaient présents dans 90 % des sites hospitaliers étudiés. Bien que la majorité des gestionnaires des ressources bénévoles aient signalé l'absence de problèmes avec les syndicats de leur hôpital, certains d'entre eux ont signalé l'existence de problèmes ayant conduit à une médiation ou à un arbitrage. Certains gestionnaires des ressources bénévoles ont réussi à éviter les conflits en forgeant des relations satisfaisantes et respectueuses à la fois avec le personnel syndiqué et avec le personnel non-syndiqué.

## Les pratiques prometteuses :

### Satisfaire aux obligations légales

Les gestionnaires des ressources bénévoles en milieu hospitalier devraient connaître la « décision Burkett » rendue à la suite d'un grief déposé par le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Cette

décision a établi que le travail effectué par l'unité de négociation avant 1986 ne pouvait pas être confié à des bénévoles. Cette disposition a été intégrée à l'article 11.02 du Central Hospital Agreement, qui représente 25 000 travailleurs hospitaliers. Cet article interdit d'accroître l'utilisation des bénévoles pour effectuer du travail qui relève de l'unité de négociation, au-delà de ce qui constituerait normalement le travail de l'unité de négociation, à l'exception des domaines exploités par des bénévoles avant 1986. Par conséquent, à certains sites, le travail qui relève de l'unité de négociation peut encore être effectué par des bénévoles, mais l'entente limite le nombre des bénévoles effectuant ce travail aux effectifs de 1986. Il s'agit d'éviter de faire participer davantage de bénévoles aux tâches qui sont effectuées historiquement par des membres de l'unité de négociation ou de dépasser le niveau d'intervention des bénévoles de 1986 dans ces tâches.

### S'exprimer en toute connaissance de cause, en maîtrisant la terminologie

Évitez tout propos qui pourrait laisser entendre que les bénévoles se substituent à des membres du personnel rémunérés, employez le terme « fonctions exercées par des bénévoles », plutôt que « poste » ou « emploi » de bénévole, pour différencier les bénévoles du personnel. Ne prétendez pas que les bénévoles permettent d'« économiser » de l'argent. Dans la plupart des cas, les bénévoles apportent une aide ou assurent des services qui, sans eux, n'existeraient pas. Ils assurent également de nombreux services informels, tels que renseigner ou prendre le temps de reconforter des personnes, qui sont essentiels pour le bien-être des patients. L'exercice de ces fonctions améliore la qualité des soins, complète le travail effectué par le personnel et réduit la pression qu'il subit, mais le ne remplace pas.

## Défendre les emplois

Ne remplacez jamais un emploi rémunéré en pourvoyant un poste par l'affectation d'un bénévole. La réussite de votre programme de bénévolat dépend de l'adhésion et du soutien des membres du personnel, qu'ils retireront s'ils ont l'impression que leur gagne-pain est menacé. Faites clairement comprendre aux personnes concernées que le rôle des bénévoles consiste à faciliter la tâche du personnel rémunéré et non à le supplanter. Tenez compte de l'incidence sur les emplois de votre création ou votre redéfinition des fonctions exercées par des bénévoles. Un gestionnaire de bénévoles a signalé que c'est le refus de remplacer des travailleurs par des bénévoles au cours de la réduction des effectifs des années quatre-vingt-dix qui a entraîné une attitude durablement amicale de la part du syndicat. Vous devriez également disposer d'une politique sur le rôle des bénévoles au cours de toute action revendicatrice du personnel syndiqué.

## Impliquer le personnel dans la définition des fonctions à confier aux bénévoles

Le personnel a souvent des idées sur l'aide que les bénévoles pourraient apporter et sur les fonctions qu'ils pourraient et qu'ils devraient exercer. Ces fonctions seront probablement jugées précieuses si le personnel a été associé à la définition des besoins en jeu. Un hôpital sollicitait trimestriellement du personnel des descriptions de fonctions à confier à des bénévoles, en vue de leur définition des fonctions.

## Se poser des questions au cours de la définition de nouvelles fonctions à confier à des bénévoles

Ces questions pourraient notamment être les suivantes : Qui, le cas échéant, a effectué ce travail auparavant? Pourquoi l'hôpital ne pourvoit-il pas ce poste par voie d'embauche? S'agit-il d'une tâche qui devrait être effectuée par un membre du personnel rémunéré? La réponse à ces questions devrait être formulée selon des principes de rédaction s'articulant autour des compétences requises pour un travail, des pratiques antérieures, des nécessités de service, etc.

## Obtenir l'approbation du service des ressources humaines pour la création de postes de bénévoles

Annoncez chaque nouvelle création de poste de bénévole au service des ressources humaines ou à la personne chargée des ressources humaines avant de créer le poste. Le personnel des ressources humaines peut cerner et traiter les conflits potentiels avec les représentants syndicaux.

## Informez les bénévoles de leurs limites

Assurez-vous que les bénévoles sachent ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils ne peuvent pas faire. Les fonctions des bénévoles devraient être clairement définies et ils devraient comprendre les raisons pour lesquelles certaines tâches doivent être exclusivement accomplies par le personnel rémunéré (p. ex., pour des raisons de santé et de sécurité, des raisons de responsabilité ou des questions liées à l'unité de négociation ou à la convention collective).

## Organiser un atelier bénévoles/syndiqués

Contribuez à l'existence d'un respect mutuel pour le rôle du syndicat et pour le rôle des bénévoles. Veillez à ce que les bénévoles comprennent le rôle d'un syndicat et les représentants syndicaux le rôle des bénévoles. L'organisation de cet atelier devrait s'effectuer en coordination avec le syndicat et associer à la fois des représentants du syndicat et des bénévoles pour expliquer le rôle et l'importance de chacun. Cette formation pourrait prendre la forme d'une intervention d'un représentant syndical au cours de l'orientation des bénévoles.

## Tenir compte des inquiétudes du personnel

Informez le personnel que le service de gestion des bénévoles prend leurs inquiétudes au sérieux et dites-leur d'entrer en relation avec le gestionnaire des ressources bénévoles en cas de problème. Traitez toutes les préoccupations à fond, même si, superficiellement, elles donnent l'impression de ne pas être fondées. En cas de problème, confiez d'autres fonctions au bénévole concerné, tant que la question litigieuse n'a pas été résolue.

## **Communiquer au syndicat les heures assurées par les bénévoles**

L'article 11.02 du Central Hospital Agreement prévoit, à dater du 20 septembre 1990, que les hôpitaux communiquent au moins tous les trois mois au syndicat les données relatives au bénévolat, à savoir le nombre de bénévoles en fonction pendant le mois en cours et leur nombre d'heures travaillées. Le service des ressources humaines doit être également destinataire de ces informations. Si le volume horaire des bénévoles augmente, le syndicat voudra en connaître les raisons. Préparez-vous à décrire le type d'activités effectuées par les bénévoles. Le nombre d'heures passées à distraire les patients, à collecter des fonds, à fabriquer des articles comme des vêtements pour bébés ne sera pas remis en cause. En revanche, le nombre d'heures consacrées au transport des patients au sein de l'hôpital ou à du travail de bureau ou du travail administratif le sera. Le travail effectué au guichet de renseignement ou la participation aux programmes de loisirs et aux programmes sociaux pourra également susciter des réserves.

## Conclusion

Que les méthodes de gestion des bénévoles présentées dans ce manuel vous permettent de créer plus facilement un nouveau programme de bénévolat ou d'améliorer un programme existant en milieu hospitalier, ne perdez pas de vue que les bénévoles représentent une ressource extrêmement précieuse. Un programme de bénévolat géré professionnellement peut apporter à un hôpital une contribution considérable.


Tout comme les bénévoles, tous les milieux hospitaliers poursuivent leur évolution. Ce phénomène est singulièrement vrai dans le contexte actuel de fusions, de réorganisations et de modifications de programmation. Une telle incertitude ouvre aux gestionnaires de bénévoles la porte de leur ré-orientation des programmes existants et de la perception collective que leur action accompagne stratégiquement l'action globale de l'hôpital. Grâce à cette preuve de l'adaptation de votre programme aux nouveaux besoins de l'hôpital, sa réussite et la qualité de sa gestion seront mises en évidence, ce qui vous attirera l'appui de la haute direction et vous permettra de le conserver.



## Références bibliographiques

- AIMR, Society Leader (Association for Investment Management and Research),  
<[http://www.aimr.com/socservices/socleader/dec02/best\\_practice/bestpracticesI.html/](http://www.aimr.com/socservices/socleader/dec02/best_practice/bestpracticesI.html/)>.
- Americorps National Service Web site, Volunteer Maryland, <<http://www.volunteerinmaryland.org/>>.
- BRUDNEY, J.L. « The Effective Use of Volunteers: Best Practices for the Public Sector », *Law and Contemporary Problems*, vol 62, no 4, 1999, p. 219.
- CUPE ONTARIO RESEARCH BRANCH. *CUPE, the facts: On volunteers*, Toronto, mars 2000.
- ELLIS, S.J. *The volunteer recruitment (and membership development) book*, 3<sup>ème</sup> édition, Philadelphie, Energize Inc, 2002.
- ELLIS, S.J. et NOYES, K.H. *Proof positive: Developing significant volunteer recording systems*, Philadelphia, Energize Inc., 1990.
- FLANAGAN, J. *Successful fundraising: A complete handbook for volunteers and professionals*, seconde édition, New York, Contemporary Books, 1999.
- HANDY, F. et SRINIVASAN, N. *A view from the top: How hospital CEOs perceive volunteer resources*, Toronto, Centre canadien de philanthropie, 2003.
- HANDY, F. et SRINIVASAN, N. *Coûts et contributions de la gestion professionnelle du bénévolat : les leçons tirées des hôpitaux de l'Ontario*, 2002 a. Consulté en 2003 <<http://www.nonprofitscan.ca/>>.
- HANDY, F. et SRINIVASAN, N. *Les bénévoles des hôpitaux ontariens : qui sont-ils et que font-ils?* 2002 b. Consulté en 2003 <<http://www.nonprofitscan.ca/>>.
- HANDY, F. et SRINIVASAN, N. *Les bénévoles en milieu hospitalier : une ressource changeante et importante*, 2002 c. Consulté en 2003 <<http://www.nonprofitscan.ca/>>.
- HANDY, F. et SRINIVASAN, N. *Volunteers in hospitals: Scope, trends, and value*, Université York, 2002. Rapport non publié.
- HALL, M., MCKEOWN, L. et ROBERTS, K. *Canadiens engagés, Canadiens dévoués : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation*, Ottawa, Statistique Canada, 2001.
- LITTLE, H. *Volunteers: How to get them, how to keep them*, Pennsylvanie, Panacea Press Inc., 1999.
- MCCURLEY, S. et LYNCH, R. *Volunteer management: Mobilizing all the resources of the community*, Darien, Illinois, Heritage Arts Publishing, 1996.
- ONTARIO HOSPITAL ASSOCIATION. *The power of one: Annual report 2000/02, International Year of Volunteers*, Toronto, 2001.
- PIDGEON, W.P., Jr. *The universal benefits of volunteering: A practical workbook for nonprofit organizations, volunteers and corporations*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1997.
- VINEYARD, S. *Megatrends and volunteerism: Mapping the future of volunteer programs*, Darien, Illinois, Heritage Arts Publishing, 1993.
- VINEYARD, S. et MCCURLEY, S. *Best practices for volunteer programs*, Darien, Illinois, Heritage Arts Publishing, 2001.
- VOLUNTEERTODAY.COM. *The Electronic Gazette for Volunteerism*, MBA Publishing <<http://www.volunteertoday.com/>>.





WHATCOM COUNCIL OF NONPROFITS. *Best Practices for Nonprofits.*  
<<http://www.wcnwebsite.org/practices/resources.htm>>.

## Ressources complémentaires

Administrateurs canadiens des ressources bénévoles <[www.cavr.ca](http://www.cavr.ca)>.

Association for Volunteer Administration <[www.avaintl.org](http://www.avaintl.org)>.

Bénévoles Canada < <http://www.benevoles.ca/index-frn.php>>.

Centre canadien de philanthropie <<http://www.ccp.ca/francais.html>>.

Energize <[www.energizeinc.com](http://www.energizeinc.com)>.

Ministère du Patrimoine canadien - Programme des partenariats communautaires <[http://www.pch.gc.ca/progs/pc-cp/index\\_f.cfm](http://www.pch.gc.ca/progs/pc-cp/index_f.cfm)>.

Points of Light <[www.pointsoflight.org](http://www.pointsoflight.org)>.

Virtual Volunteering Project <<http://www.serviceleader.org/new/virtual/index.php>>.

Volunteer Today <[www.volunteertoday.com](http://www.volunteertoday.com)>.

DRUCKER, P.F. *Managing the non-profit organization: Principles and practices*, New York, HarperCollins Publishers, 1990.

EDWARDS, R.L. et YANKEY, J.A. *Skills for effective human services management*. Silver Spring, Maryland, NASW Press, 1991.

ELLIS, S.J. *From the top down: The executive role in volunteer program success*. Philadelphie, Energize Inc., 1986.

ELLIS, S.J. *The volunteer recruitment book*, Philadelphie, Pennsylvanie, Energize Inc, 2002.

ELLIS, S.J. et NOYES, K.H. *By the people: A history of Americas as volunteers*, San Francisco, Californie, Jossey-Bass Publishers, 1990.

ELLIS, S.J. et NOYES, K.H. *Proof positive: Developing significant volunteer recording systems*, Philadelphie, Energize Inc., 1990.

FISCHER, L.R. et SCHAFFER, K.B. (coordinateurs). *Older volunteers: A guide to research and practice*, Newbury Park, California, SAGE Publications, Inc., 1993.

FISHER, J.C. et COLE, K.M. *Leadership and management of volunteer programs: A guide for volunteer administrators*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1993.

HERMAN, R.D. et autres. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994.

ILSLEY, P.J. *Enhancing the volunteer experience*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.


KOURI, M.K. *Volunteerism and older adults*, Santa Barbara, Californie, ABC-CLIO, 1990.

LITTLE, H. *Volunteers: How to get them, how to keep them*, Naperville, Illinois, Panacea Press, Inc., 1999.

MACDUFF, N. *Designing programs for the volunteer sector*, Walla Walla, Washington, Macduff/Bunt Associates, 1989.

MASON, D.E. *Voluntary nonprofit enterprise management*, New York, Plenum Press, 1984.

PEARCE, J.L. *Volunteers: The organizational behaviour of unpaid workers*, Londres, Routledge, 1993.



SALAMON, L.M. (coordinateur). *The state of nonprofit America*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, 2002.

SCHEIER, I.H. *Building staff/volunteer relations*, Philadelphie, Energize Inc., 1993.

VINEYARD, S. *Marketing magic for volunteer programs*, Downers Grove, Illinois, Heritage Arts Publishing, 1984.

VINEYARD, S. *Secrets of motivation: How to get & keep volunteers & paid staff!* Downers Grove, Illinois, Heritage Arts Publishing, 1991.

# Annexe : Les bénévoles en milieu hospitalier : contexte et tendances

## Contexte

Le bénévolat occupe une place importante dans la vie au Canada : 6,5 millions de Canadiens ont fait don au total de 1,05 milliard d'heures de travail bénévole en 2000. Bien que ces chiffres traduisent une baisse du nombre de bénévoles et du nombre total d'heures de travail bénévole depuis 1997, plus d'événements liés au bénévolat et d'heures de travail bénévole ont bénéficié aux organismes de santé en 2000 qu'en 1997 (Hall, McKeown et Roberts, 2001).

Au cours de l'été 2001, une équipe de chercheurs de l'Université York a commencé à étudier le rôle rempli par les bénévoles au service des soins de santé et des hôpitaux de la région du Grand Toronto. Une grande partie des informations contenues dans ce manuel découle de ce travail de recherche.

Notre échantillon se composait de 31 sites hospitaliers, à la capacité moyenne de 468 lits chacun. Près de deux tiers d'entre eux étaient des hôpitaux de soins actifs ou des hôpitaux généraux, selon leur propre description. D'autres, d'après leur présentation, se spécialisaient dans la rééducation à long terme ou les soins psychiatriques. En raison de la récente fusion, plusieurs hôpitaux de notre échantillon exploitaient plusieurs sites. Par exemple, trois hôpitaux du centre-ville de Toronto avaient récemment fusionné pour former l'University Health Network. Toutefois, chaque site disposait de son propre programme de bénévolat et de son propre ensemble de bénévoles. Par conséquent, nous avons retenu les sites hospitaliers, plutôt que les hôpitaux, pour nous servir d'unité d'analyse.

Le nombre de bénévoles s'échelonnait de 125 à 3 240 bénévoles dans ces sites, pour une moyenne de 700 bénévoles par site. Le nombre annuel d'heures de travail bénévole s'échelonnait de 6 100 à 204 000

heures dans ces sites, pour une moyenne de 70 515 heures par site. Au total, ces chiffres représentent une moyenne de 101 heures par bénévole et par an ou l'équivalent de 42 postes à temps plein par site hospitalier.

## Tendances

Alors qu'à peine plus de la moitié des bénévoles en Ontario (54 %) étaient de sexe féminin en 2000, la grande majorité des bénévoles des hôpitaux de notre étude étaient de sexe féminin (74 %). Ces bénévoles de sexe féminin en milieu hospitalier faisaient don d'un nombre d'heures sensiblement supérieur à celui de leurs homologues masculins.

Alors que près de la moitié de tous les bénévoles en Ontario (47 %) étaient employés à temps plein en 2000, près de 75 % des bénévoles en milieu hospitalier de Toronto n'appartenaient pas à la population active et moins de 10 % d'entre eux étaient employés à temps plein. Près de la moitié des bénévoles en milieu hospitalier et la majorité de ceux qui n'appartenaient pas à la population active étaient retraités. Ces données laissent à penser que les hôpitaux sont des endroits qui attirent les retraités qui souhaitent travailler bénévolement.

Il existait toutefois quelques points communs entre les bénévoles en milieu hospitalier de la région du Grand Toronto et la moyenne des bénévoles en Ontario. Plus de la moitié de tous les bénévoles en Ontario (51 %) étaient titulaires en 2000 d'un certificat ou d'un diplôme post-secondaire ou d'un diplôme universitaire, comme 50 % des bénévoles dans les hôpitaux de notre étude. Les bénévoles de l'Ontario qui ne faisaient pas partie de la population active faisaient don en moyenne de plus d'heures que ceux qui en faisaient partie, ce qui était également le cas des bénévoles en milieu hospitalier.

Plus des deux tiers des gestionnaires de bénévoles (69 %) avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont fait part d'un intérêt accru pour l'engagement en qualité de bénévole dans les hôpitaux depuis trois à cinq ans, en particulier chez les participants aux programmes de travail obligatoire gérés par le gouvernement. Toutefois, moins d'un tiers d'entre eux (31 %) nous ont déclaré accepter de nombreux candidats en provenance de ces programmes. Ils nous ont également fait part d'une augmentation des candidatures et des accueils d'étudiants au cours de cette même période.

L'écrasante majorité des gestionnaires de bénévoles (97 %) a relevé la diversité culturelle des personnes désireuses de travailler bénévolement et signalé le fait que leurs services acceptaient plus de bénévoles d'origines ethniques diversifiées. Cette population signale fréquemment (79 %) que la maîtrise de l'anglais représente un obstacle à son engagement en qualité de bénévole, bien que les hôpitaux puissent faire bon usage des bénévoles qui s'expriment dans une langue autre que la langue anglaise et qui peuvent traduire des questions en langue étrangère posées aux patients et par les patients.

Les gestionnaires de bénévoles ont noté l'existence de plusieurs tendances sociales, y compris d'un encouragement plus fort de la société pour le bénévolat, que ce soit pour acquérir des compétences supplémentaires, pour étoffer des curriculum vitae ou pour s'acquitter d'obligations scolaires. Ils ont signalé que l'engagement en qualité de bénévole séduit particulièrement les jeunes et les immigrants récents. Ils nous ont également signalé que les bénévoles étaient en règle générale des personnes de talent, qui faisaient bénéficier leur hôpital de multiples compétences précieuses.

Les gestionnaires de bénévoles ont également cité l'importance de suivre l'évolution des tendances démographiques, afin de pouvoir modifier en conséquence le recrutement, la formation et l'encadrement des bénévoles, redéfinir les fonctions qu'ils exercent pour tenir compte de l'évolution de leurs besoins et de leurs attentes, adapter leurs

témoignages de reconnaissance et leurs actions de fidélisation et tenir compte, à d'autres égards, de l'évolution de leur population de bénévoles.

Voici quelques propos, tenus lors de nos entretiens, par les gestionnaires de bénévoles sur les tendances de l'engagement en qualité de bénévole :

- « Il est probable que les évolutions démographiques vont s'intensifier et que les bénévoles vont aborder davantage le bénévolat par le biais de «ce que l'hôpital peut leur offrir». On s'éloigne sensiblement du modèle des auxiliaires-bénévoles. »
- « Les jeunes changent la saveur de la culture du groupe. L'augmentation du nombre de jeunes est utile et les adultes prennent conscience de la valeur de la jeunesse. »
- « Les gens sont davantage poussés au bénévolat. C'est positif parce ce que nous avons besoin d'eux. Mais c'est uniquement une incitation du sommet vers le bas, sans la mise en place d'une infrastructure qui permette de répondre aux besoins de la base. »
- « Des bénévoles responsables, fiables et retraités sont indispensables. Nous ne constatons pas de baisse d'effectif chez les bénévoles les plus âgés. Nous avons des enseignants, des chefs de pompiers, un chef de direction d'hôpital à la retraite. Les plus de cinquante ans nous apportent beaucoup et sont extrêmement dévoués. La majorité de nos bénévoles se situent dans la tranche d'âge de 60 à 65 ans. »
- « Le bénévolat a la faveur des nouveaux immigrants et des jeunes qui veulent prendre leur vie en main. »

Vous pouvez consulter en ligne le profil national et les profils provinciaux des bénévoles <[www.donetbenevolat.ca](http://www.donetbenevolat.ca)>.

