

***Une question de conception :
théorie de la conception de poste
appliquée au secteur bénévole***

Avant-propos

Ce document intitulé *Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole* a pour but de diffuser des renseignements essentiels au sujet de la théorie de la conception de poste, et de fournir des conseils utiles sur l'application de cette théorie aux programmes de gestion des bénévoles. Il s'agit de l'une des nombreuses ressources sur le renforcement des capacités publiées dans le cadre de l'Année internationale des volontaires (AIV) 2001. Elle s'adresse autant aux administrateurs de ressources bénévoles qu'aux individus, rémunérés ou non, chargés d'administrer des programmes de bénévolat.

Les bénévoles ont changé. Les organismes bénévoles ont changé. L'accès aux renseignements, les attentes des bailleurs de fonds, la manière dont nous définissons les collectivités, les répercussions contextuelles de la sécurité, de l'économie, de la santé et de l'environnement sont tous en transition. Combien d'organismes recrutent des bénévoles pour faire le même travail, de la même façon qu'il est fait depuis des années? *Une question de conception* lance aux organismes le défi de repenser fondamentalement la participation des bénévoles, en commençant par un examen de la mission et en révisant les éléments de la participation bénévole.

ISBN 0-9730641-1-0

© Bénévoles Canada, 2001

English version also available.

Table des matières

INTRODUCTION	4
CONTEXTE	6
POURQUOI LA CONCEPTION DE POSTE?	8
CONCEPTION DE POSTE : AUSSI UNE BONNE CHOSE POUR LE BÉNÉVOLE	9
LA TOILE DE FOND ORGANISATIONNELLE DE LA CONCEPTION DE POSTE	10
<i>Recrutement</i>	10
<i>Concurrence pour l'obtention de bénévoles</i>	13
<i>Bénévoles et employés rémunérés</i>	14
COMPRENDRE LA CONCEPTION DE POSTE ET LA METTRE EN ŒUVRE	15
<i>Étape 1. Examiner le mandat de l'organisme</i>	16
<i>Étape 2. Identifier les fonctions qui correspondent au mandat</i>	18
<i>Étape 3. Identifier les aptitudes nécessaires à l'exécution de la tâche</i>	21
<i>Étape 4. Identifier et décrire une affectation bénévole</i>	24
<i>Étape 5. Jumelage des bénévoles aux affectations</i>	28
CONCLUSION	31
CONCEPTION DE POSTE : DOCUMENTS DE TRAVAIL	32
<i>Les cinq étapes</i>	32
UTILISATION DES MODÈLES DE CONCEPTION DE POSTE	41
EXEMPLE DE PROCESSUS DE CONCEPTION DE POSTE	51
<i>Modèle 1 — Analyse des fonctions (Exemple : Institution de santé)</i>	51
<i>Modèle 2 — Division des composants</i>	52
<i>Modèle 3 — Description de poste</i>	53
<i>Description de poste 2 : Exemple de la banque de nourriture</i>	55
<i>Description de poste 3 : Exemple de la ligue de soccer</i>	57
DIVERSIFIER LES AFFECTATIONS	59
PROCHAINES ÉTAPES DU PROCESSUS DE GESTION DES BÉNÉVOLES	60
BIBLIOGRAPHIE	61
MODÈLES DE CONCEPTION DE POSTE	65

Introduction

La théorie de la conception de poste est une notion importante en administration des affaires. Dans le secteur privé, on la connaît bien depuis plus de 30 ans. Selon cette théorie, les travailleurs sont motivés lorsqu'ils sentent qu'ils font avancer les choses, et les postes peuvent être conçus en ce sens. Un employé peut assumer une fonction qui comporte de nombreuses tâches, ou qui comporte moins de tâches, selon la compétence, les délais ou les autres contraintes.

Bref, « la conception de poste, c'est la façon dont on organise les tâches pour créer un poste complet » (Robbins et Stuart-Kotze). Les principes de la conception de poste conduisent à des descriptions plus claires, des travailleurs plus motivés et des tâches mieux accomplies. On affecte une personne à un poste parce qu'on l'estime être en mesure de faire le travail. Du point de vue de l'employeur, l'employé sait exactement ce qu'il doit faire, et il est responsable. Du point de vue de l'employé, les exigences du poste et les responsabilités sont claires. L'élément contractuel, qu'il s'agisse d'une description de poste ou d'un contrat de travail, garantit que l'employeur et l'employé comprennent bien le travail à accomplir.

La théorie de la conception de poste s'appuie sur les travaux de nombreux chercheurs. Le psychologue A. H. Maslow a conçu un plan hiérarchique des cinq besoins fondamentaux qui motivent les gens : survivre, être en sûreté, être accompagné, être respecté et accomplir un travail en fonction de ses dons et capacités (Bittel et Newstrom).

Frederick Herzberg, spécialiste du comportement, fait la distinction entre ce qu'il appelle les facteurs d'*entretien* et les facteurs de *motivation* qui affectent la satisfaction professionnelle (théorie des deux facteurs de Herzberg). Les facteurs d'*entretien* sont le salaire, les politiques administratives et les conditions de travail. À eux seuls, les facteurs d'entretien ne peuvent créer la satisfaction professionnelle, même s'ils peuvent constituer un motif d'insatisfaction. D'autre part, on retrouve parmi les facteurs de *motivation* le sentiment d'avoir accompli quelque chose, l'importance perçue du travail, l'autonomie au travail et le perfectionnement. Les travailleurs réagissent positivement lorsque leur travail revêt une certaine importance et lorsqu'il correspond à leur potentiel (Bittel et Newstrom).

Par conséquent, une méthodologie de conception de poste a été élaborée par de grandes entreprises afin de mieux relever le défi que représente l'emploi d'un grand nombre de personnes dans des

domaines variés. L'horaire variable, le partage d'emploi, la rotation d'emploi et la semaine de travail comprimée comptent aujourd'hui parmi les caractéristiques du modèle de conception de poste. Tous ces éléments favorisent l'autonomie du travailleur et, par conséquent, la satisfaction professionnelle.

Peu de choses ont été faites pour adapter le modèle de conception de poste au bénévolat. Même si beaucoup de notions théoriques sur la gestion des bénévoles ont été empruntées de la multitude de connaissances sur les ressources humaines, les aspects techniques de la conception de poste, que l'on retrouve surtout dans le secteur privé, n'ont pas encore été adoptés par ceux qui recrutent et supervisent des bénévoles. Pourtant, il va de soi que les bénévoles souhaitent eux aussi acquérir plus d'autonomie et connaître la satisfaction d'avoir réussi leur affectation. Les bénévoles, tout comme les employés rémunérés, ont le droit de savoir ce qu'on attend d'eux. Lorsqu'ils comprennent l'importance de leur rôle, ils se dévouent davantage. Mais surtout, les bénévoles se préoccupent de plus en plus de la bonne utilisation de leur temps. Aujourd'hui, les organismes caritatifs et sans but lucratif trouvent difficile de jumeler les bénévoles aux postes disponibles. Cela nous amène à conclure que nous, le secteur bénévole, devons repenser le travail bénévole et la façon dont les tâches doivent s'exécuter en vue d'atteindre nos objectifs. La théorie de la conception de poste constitue un bon départ.

QUELQUES COMMENTAIRES SUR LA TERMINOLOGIE

Certains organismes n'aiment pas les mots « emploi » ou « travail » et préfèrent « affectation » ou « activité ». Puisque le concept que nous présentons dans ce document provient du secteur privé, et qu'il a trait au travail rémunéré, il est normal de continuer d'utiliser l'expression « conception de poste ». Ne laissez pas une question de terminologie vous empêcher de bien saisir l'importance de cette approche pour vous, votre organisme et vos bénévoles.

Ce document de travail présente la conception de poste en tant que concept, expose ses applications particulières dans le secteur bénévole, et identifie les problèmes qu'elle peut aider à résoudre. Ce manuel renferme des conseils utiles concernant l'application des stratégies de conception de poste, ainsi que plusieurs exemples. De plus, un gabarit de conception de poste se trouve à la fin du

manuel. Le gabarit vous sera utile lorsque vous commencerez à mettre en pratique les conseils fournis dans ce document.

Le temps est toujours une denrée rare dans le secteur bénévole, mais le temps que vous consacrez *aujourd'hui* à la conception de poste se traduira plus tard par un meilleur service aux gestionnaires et à la clientèle.

Contexte

Le « secteur bénévole canadien » se définit par la participation de bénévoles. En fait, plus de 40 % des 180 000 organismes caritatifs et sans but lucratif canadiens n'ont aucun employé rémunéré et comptent entièrement sur des bénévoles pour atteindre leurs objectifs. Il existe aussi de grands organismes qui emploient des milliers de personnes qui côtoient des bénévoles. Ce sont notamment les hôpitaux, les commissions scolaires et les organismes de services sociaux. Le seul trait commun de tous les organismes caritatifs et sans but lucratif est qu'ils sont tous dirigés par des bénévoles. Même un organisme qui ne compte aucun bénévole directement affecté aux services doit tout de même rendre compte à un conseil d'administration bénévole.

Selon l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP), 6,5 millions de Canadiens ont travaillé bénévolement pour un organisme en 2000. Il existe environ 1,3 millions de travailleurs rémunérés dans le secteur bénévole et, ensemble, toutes ces personnes offrent une vaste gamme de services à la population. Le secteur bénévole couvre une foule d'activités : services de santé, services sociaux, protection et défense de l'environnement, art et culture, leadership, encadrement et organisation de programmes de sport et de loisir, organisation, formation, aide et soutien mutuels, et action politique. À cette liste très incomplète s'ajoutent les millions de Canadiens qui contribuent d'une façon « informelle » en étant de bons voisins, en participant à des groupes extérieurs au travail ou à la famille, et en donnant de l'argent.

L'ENDBP de 2000 révèle également des statistiques importantes et troublantes, directement liées à notre façon de voir la conception de poste : en 2000, moins de Canadiens ont fait du bénévolat par rapport à 1997, et la principale raison invoquée pour *ne pas* faire de bénévolat est le manque de temps. Les bénévoles doivent faire face à de nombreux défis : la pression et le stress accrus au travail, combinés à l'obligation de subvenir aux besoins d'une famille. Ce problème touche

particulièrement les « générations-sandwich » qui élèvent des enfants et qui doivent s'occuper de leurs parents âgés.

Nous vivons dans un monde en évolution où plusieurs nouvelles possibilités se disputent notre attention. Le courrier électronique, le Web et tous les gadgets électroniques nous aident, mais peuvent aussi nous distraire et nous faire perdre notre temps. En fait, le concept de « temps libre » disparaît rapidement. La plupart des gens ont maintenant du mal à trouver du temps pour tout faire. Une étude réalisée par Statistique Canada en 1998 auprès de 11 000 personnes a révélé que 21 % des femmes se considéraient pressées par le temps, et que les hommes et les femmes pressés par le temps disposaient de 2 heures de loisir de moins par jour qu'en 1992. Le rapport définit le temps libre comme étant « le temps consacré aux loisirs comme les sports, la télévision et les rencontres sociales » (Statistique Canada, *Le Quotidien*, 9 novembre 1999).

Ces données ne surprennent pas les organismes qui, en raison du manque de temps, doivent faire face au départ de nombreux bénévoles et redoubler leurs efforts de recrutement, formation et gestion.

Mais la quantité de temps disponible n'est pas le seul élément qui ait changé chez les bénévoles. Nous sommes loin de l'image traditionnelle du bénévole retraité ou de celle de la mère au foyer; aujourd'hui, plus de 65 % des bénévoles ont un emploi. La plupart des bénévoles ne sont donc pas disponibles pendant les heures de travail habituelles. On constate aujourd'hui d'autres changements dans la main-d'œuvre bénévole. Par exemple, les jeunes font aujourd'hui davantage de bénévolat que les adultes. Contrairement à la croyance populaire, ce sont les 65 ans et plus qui affichent le taux de bénévolat le plus faible (même si les bénévoles de ce groupe d'âge consacrent en moyenne beaucoup plus de temps au bénévolat). Les bénévoles ont indiqué qu'ils font du bénévolat pour appuyer la cause, mais aussi pour acquérir des aptitudes et, dans bien des cas, améliorer leurs perspectives d'emploi. Pour environ le quart des bénévoles (27 %), le soutien actif de l'employeur est un facteur déterminant de la décision de faire du bénévolat et du nombre d'heures consacrées. Le bénévolat obligatoire (lorsqu'un jugement du tribunal ordonne à une personne de participer à un programme, ou lorsque la participation est obligatoire dans le cadre d'un programme de formation ou pour continuer de recevoir de l'aide sociale) amène aussi un « nouveau » genre de bénévole.

Le secteur bénévole s'est lui aussi transformé. En raison des coupures budgétaires, les organismes de bénévolat doivent à la fois assumer des responsabilités accrues et faire face à des réductions de

financement qui peuvent se traduire par une diminution du soutien aux activités de gestion des bénévoles. Malgré la bonne santé de l'économie, l'écart entre les riches et les pauvres force les communautés et leurs organismes à se battre pour joindre les deux bouts. Le vieillissement de la population, l'intérêt accru pour l'égalité des groupes marginalisés, et le nouveau sentiment de préoccupation pour la sécurité sont tous des facteurs qui peuvent affecter le secteur bénévole. Le secteur du bénévolat évolue constamment. Il est donc particulièrement difficile de rester au fait des dernières tendances.

Pourquoi la conception de poste?

De toute évidence, le contexte entourant le bénévolat change constamment : les organismes se transforment, les motifs pour faire du bénévolat changent, de nouveaux genres de bénévoles font leur apparition, le temps se raréfie et les attentes se multiplient.

La théorie entourant la gestion des bénévoles est relativement nouvelle. Elle découle de la théorie sur la bonne gestion des ressources humaines, mais elle tient compte des aspects psychologiques de la motivation et du besoin de reconnaissance. La théorie de la gestion des bénévoles tend à mettre l'accent sur la relation entre l'organisme et le bénévole, c'est-à-dire sur la façon dont la personne en charge du programme (ce peut être un gestionnaire de bénévoles rémunéré) interagit avec le bénévole. À l'occasion de l'Année internationale des volontaires, Bénévoles Canada a fait progresser les connaissances relatives à la gestion des bénévoles en publiant bon nombre de documents de réflexion et de guides. L'organisme a également produit une bibliographie annotée des ouvrages récemment publiés portant sur la gestion des bénévoles.

La théorie de la conception de poste a, en fait, très peu à voir avec la relation bénévole-organisme. Cette théorie porte sur le travail à accomplir, indépendamment du mode de rémunération, du type de gestion ou du gestionnaire. En bref, la théorie de la conception de poste pose la question suivante : *Comment faire pour accomplir ce travail?* En d'autres termes, comment réalise-t-on la mission, le mandat ou la vision? Chez certains organismes, c'est le sentiment d'urgence qui guide toutes les décisions, et les postes naissent de l'urgence de répondre à ces besoins pressants plutôt que d'une stratégie à long terme basée sur la documentation et l'analyse des tâches et des fonctions.

La théorie de la conception de poste pourrait s'appliquer à la plupart du travail rémunéré dans le secteur bénévole. Cependant, les nouveaux défis liés au recrutement et à la gestion des bénévoles font de la conception de poste, dans le contexte du bénévolat, une priorité.

Le point de départ du processus de réflexion sur la conception de poste est sans équivoque :

- Les organismes, selon leur structure, dépendent plus ou moins du bénévolat pour accomplir leur travail (remplir leur mission ou mandat).
- En général, moins de Canadiens font maintenant du bénévolat.
- Les bénévoles changent : par exemple, leurs attentes sont plus grandes ou différentes, et ils ont moins de temps.
- De nombreux organismes ont de la difficulté à trouver des bénévoles disponibles et intéressés à accomplir le travail.

Malheureusement, il semble que le recrutement de bénévoles supplémentaires ne soit pas possible. Les organismes, qui rendent des services inestimables, ne peuvent pas tout simplement fermer leurs portes. Ils doivent donc modifier la quantité et la nature du travail que les bénévoles doivent accomplir. Par extension, cela signifie une redéfinition du genre de perspectives d'emplois bénévoles offertes. En étudiant la théorie de la conception de poste et en réfléchissant à de nouvelles façons de décrire, accomplir et organiser le travail, les organismes seront davantage prêts à approcher différemment les bénévoles actuels et, surtout, les bénévoles éventuels.

Conception de poste : aussi une bonne chose pour le bénévole

La conception de poste permet d'identifier les tâches que les bénévoles peuvent accomplir pour aider l'organisme à remplir son mandat. La conception de poste informe le bénévole du genre de rendement qu'il doit fournir. Son engagement s'en trouve solidifié.

Du point de vue du bénévole, la conception de poste clarifie l'affectation bénévole. Les exigences claires, la structure hiérarchique et les directives quant aux limites sont tous des éléments qui protègent le bénévole. Grâce à la conception de poste, le bénévole ne se trouve pas défavorisé par un manque de compréhension du travail à accomplir. Il sait ce qu'on attend de lui, par exemple en

ce qui a trait aux activités, au temps à consacrer et au comportement. Dans de telles conditions, le bénévole travaille en sachant que ses besoins seront comblés. Il reste en poste car son travail lui procure satisfaction et reconnaissance.

Comme tout employé, le bénévole a besoin de savoir ce qu'on attend de lui. La conception de poste facilite les choses. Elle permet de diviser le travail en unités maniables que l'on peut assigner en fonction des talents particuliers de chaque bénévole. Aux fins de la conception de poste, il faut remplir un formulaire qui porte sur la hiérarchie, les résultats escomptés et l'échéancier. Du point de vue de l'employé bénévole, tout est exposé clairement. Le bénévole sait combien d'heures il faut consacrer à une tâche et peut planifier son temps en conséquence. Selon Susan J. Ellis, « lorsque les gens savent ce qu'on attend d'eux, ils sont plus heureux et plus productifs » (*From the Top Down*, p. 103).

La toile de fond organisationnelle de la conception de poste

Trois aspects méritent une attention particulière au moment de concevoir un poste : le recrutement, la concurrence pour l'obtention de bénévoles, et la coexistence de bénévoles et d'employés rémunérés.

Recrutement

- **Contraintes de temps :** L'un des défis pour le secteur bénévole est de comprendre la façon dont les bénévoles travaillent. Plusieurs d'entre eux ont une disponibilité réduite (Ex. : deux heures par semaine) et ne peuvent accomplir une tâche prévue pour un emploi à 40 heures par semaine. Il faut donc modifier notre façon de voir les affectations. Les tâches qui incombent normalement à un seul bénévole peuvent être fragmentées et confiées à plus d'une personne, ou encore à une équipe. Dans la pratique, vous embaucherez deux ou trois personnes pour accomplir un travail qui était auparavant confié à une seule personne. Au moment d'établir l'échéancier, rappelez-vous que si le bénévole ne travaille qu'un jour sur cinq, il faudra donc cinq fois plus de temps.

- **Offrir une expérience de qualité :** Le bénévolat devrait être une expérience agréable, autant pour le bénévole que pour l'organisme. Nous avons vu précédemment les facteurs qui déterminent la satisfaction professionnelle selon la théorie de Herzberg sur la motivation et l'entretien : accomplissement, reconnaissance, valeur du travail, responsabilité et avancement. Lorsque le travail est routinier, ces facteurs sont particulièrement importants. Herzberg prétend que les questions pratiques comme le salaire, les conditions de travail, les politiques sur la sécurité et les relations interpersonnelles peuvent affecter le travailleur négativement, mais ne peuvent à elles seules conduire à la satisfaction professionnelle. De toute évidence, l'absence d'incitation monétaire rehausse l'importance des autres facteurs de motivation. Quel que soit le travail à accomplir, les bénévoles veulent vivre une expérience agréable. De nombreux bénévoles recherchent une façon de rencontrer des gens. D'autres se présentent accompagnés d'un ami ou d'un proche pour étudier la possibilité de faire un travail qui leur semble attrayant. D'autres encore viennent rejoindre un ami ou un proche qui fait déjà du bénévolat pour l'organisme. De plus, il arrive souvent que des bénévoles qui participent à une même activité tissent des liens entre eux et avec la clientèle (dans le contexte d'unités de travail naturelles). Cela peut accentuer le sentiment d'appartenance et, par conséquent, améliorer la qualité globale de l'expérience de bénévolat.

« Si vous voulez que les gens fassent du bon travail, donnez-leur un bon travail à faire. »

Frederick Herzberg

- **Miser sur la compatibilité :** Il faut trouver des bénévoles qui sont compatibles avec la culture organisationnelle, qui reconnaissent la valeur du mandat de l'organisme, qui sont à l'aise avec la structure, et qui mettent les gens à l'aise. La « chimie » et la « compatibilité », que Coverdill et Finlay (1998) définissent comme étant la compatibilité avec la culture, les normes et les stratégies de l'organisme, sont importants car le fait de croire aux objectifs de l'organisme solidifie l'engagement du bénévole.

Les données de l'ENDBP 2000 révèlent que plus de la moitié (59 %) des bénévoles interrogés ont organisé ou supervisé des activités ou des événements pour le compte d'un organisme.

Quarante et un pour cent des répondants ont indiqué qu'ils ont siégé sur un conseil

d'administration. De toute évidence, ces tâches et activités peuvent avoir une incidence profonde, positive ou négative, sur la perception qu'a le public d'un organisme. Il est donc important que les bénévoles représentent votre organisme correctement.

La nature parfois complexe des affectations bénévoles exige une formation complète et une supervision régulière afin d'assurer que ces derniers possèdent les connaissances et les aptitudes nécessaires, et qu'ils exécutent leurs tâches correctement et avec professionnalisme.

- **Toutes les approches ne sont pas identiques :** Certains organismes s'efforcent de trouver des bénévoles disposés à s'engager dans les programmes offerts; d'autres doivent régulièrement refuser des candidats très intéressés. Quelles sont les principales différences entre ces deux genres d'organisme? Nous constatons, chez les organismes qui parviennent à recruter des bénévoles et à les maintenir en fonction, un certain nombre de points communs : une passion pour la cause, une certaine détermination à recruter et reconnaître le travail des bénévoles, et une capacité d'offrir divers types de perspectives d'emploi bénévole.

Bon nombre d'entre eux organisent des événements spéciaux et leur recours aux bénévoles est sporadique. Ces événements sont tantôt uniques, comme une rencontre sportive internationale, tantôt récurrents, comme un événement culturel annuel. Souvent, les gens se bousculent pour s'engager auprès de ces organismes. C'est parfois le sujet de l'événement qui attire les gens mais, la plupart du temps, c'est plutôt la possibilité de vivre une expérience enrichissante. Cette expérience exige souvent beaucoup de temps et d'effort, mais uniquement sur une courte période de temps. Certains bénévoles y travaillent jour et nuit. Ils planifient leurs vacances en conséquence et décrivent l'expérience comme une chose qu'ils ne manqueraient pour rien au monde.

Dans d'autres cas, la réussite dépend nettement de la capacité de l'organisme à offrir un mandat à long terme, un travail significatif dans un environnement amical et positif. Ces organismes s'assurent que les besoins du bénévole soient comblés, que son travail soit reconnu et valorisé, et que le bénévole s'intègre bien à son milieu de travail.

Dans tous les cas, une reconnaissance efficace du bénévole fait partie intégrante de la culture organisationnelle. On tient aussi compte du fait que les besoins en reconnaissance varient d'une

personne à l'autre. Tous ne souhaitent pas recevoir un certificat ou une plaque. Certaines personnes ne désirent aucune reconnaissance publique et préfèrent voir leur travail reconnu en privé, peut-être même uniquement par leur superviseur. Les meilleurs organismes trouvent des moyens de personnaliser leurs efforts de reconnaissance. Ils comprennent qu'une main-d'œuvre bénévole engagée produira beaucoup plus de résultats.

Concurrence pour l'obtention de bénévoles

Les exigences du monde d'aujourd'hui font que les besoins en bénévoles s'accroissent constamment. Pour réussir à attirer des bénévoles possédant la disponibilité et les qualités désirées, les organismes doivent porter une attention particulière aux incitations qu'ils offrent.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les besoins et les motivations varient d'une personne à l'autre. Nous entreprenons tous un travail avec un objectif spécifique en tête, et espérons tous recevoir quelque chose en retour. La nature de cette « récompense » varie beaucoup. Ce peut être le besoin d'interagir sur le plan social ou d'acquérir de l'expérience en vue d'une carrière prochaine, ou encore le désir de servir la collectivité. Mais dans tous les cas, la récompense est un facteur décisif du temps et de l'effort qui seront consacrés.

À l'heure actuelle, plusieurs organismes de bénévolat ont atteint une très grande taille. Il n'est pas inhabituel de voir un organisme mobiliser des centaines de bénévoles pour servir la cause qu'il défend. La taille de ces efforts suppose des méthodes d'organisation, de recrutement et de gestion très avancées. À l'opposé, il peut être difficile pour les petits organismes de trouver le temps et les gens pour créer des stratégies, des perspectives d'emploi et des activités de reconnaissance.

Pour aller de l'avant et réussir, les organismes à la recherche de bénévoles doivent apprendre à jouer le jeu de la concurrence. Cela n'exige pas de gros budgets de marketing ni de publicité. Il s'agit de créer un organisme qui sera perçu comme étant utile et important, où les affectations seront intéressantes et stimulantes, et où les objectifs de travail seront réalistes et correspondront aux objectifs des bénévoles éventuels. Ces organismes seront alors en mesure de trouver et de maintenir un effectif bénévole efficace qui les aidera à remplir leur mandat.

Bénévoles et employés rémunérés

Le travail de bénévoles aux côtés d'employés rémunérés peut présenter un défi dans certaines situations. Il faut reconnaître les différences importantes qui existent entre un bénévole et un employé rémunéré en ce qui a trait à la façon dont les affectations se déroulent. Un employé rémunéré a généralement un horaire de travail précis et des responsabilités variées. À l'opposé, le bénévole travaille habituellement selon un horaire plus flexible, voire sporadique, et assume moins de responsabilités. Par conséquent, lorsqu'ils travaillent ensemble, le bénévole et l'employé n'ont pas les mêmes méthodes. Leurs besoins sont différents et ils servent l'organisme chacun à leur façon.

Des changements récents survenus sur le marché du travail ont eu une incidence énorme sur les employés rémunérés et les bénévoles. En raison de la rationalisation des entreprises, les postes de débutant sont souvent comblés par des travailleurs à mi-carrière. Les chances d'embauche ou d'avancement des autres travailleurs s'en trouvent réduites. Par conséquent, il faut plus de temps pour être promu et pour atteindre le sommet de la hiérarchie, et cela peut s'avérer frustrant et démoralisant. On observe également un plus haut taux de changement d'emploi à mi-carrière et un plus grand roulement des travailleurs (Foot, dans Duchesne, 1994). Il est donc important que l'employé rémunéré ne voit pas les bénévoles comme une menace supplémentaire à leur sécurité.

Lorsqu'un syndicat participe à l'organisation du travail, il est particulièrement important de faire une distinction claire entre les rôles. Plusieurs syndicats s'opposent à la présence de bénévoles lorsqu'ils ont l'impression que ces derniers leur volent du travail. Le secret de la réussite dans cette situation est de bien faire comprendre que les bénévoles accomplissent un travail qu'il serait impossible d'accomplir autrement, et qu'en fait ils augmentent la charge de travail des employés rémunérés.

Les emplois bénévoles temporaires, occasionnels et à temps partiel reflètent une tendance générale du marché de l'emploi canadien. L'emploi traditionnel à temps plein et qui dure toute l'année se fait rare. Il est aujourd'hui remplacé par toute une gamme d'arrangements non conventionnels comme les emplois à temps partiel, les emplois temporaires ou contractuels, le travail indépendant et les emplois multiples. Selon une étude réalisée en 1994, on estime qu'au moins un tiers des travailleurs canadiens ont un emploi dit non conventionnel (Krahn, 1995). Cela constitue un avantage pour les organismes puisque les gens qui ont un emploi peuvent parfois faire du bénévolat pendant le jour.

Les bénévoles ne sont pas soumis aux restrictions qu'on impose souvent aux travailleurs rémunérés en ce qui a trait à l'horaire de travail, l'âge ou la collaboration avec des amis ou des proches au travail. En fait, de nombreuses personnes font du bénévolat parce que leurs amis ou leurs proches les ont invitées à le faire. De plus en plus, les familles et les amis considèrent le bénévolat comme un moyen d'être ensemble. Aujourd'hui, cela peut se faire officiellement de plusieurs façons.

Même si les bénévoles ne sont souvent disponibles que pendant une ou deux heures à la fois, leur capacité de se concentrer sur une tâche assure leur efficacité au sein de l'organisme. Pour leur part, les employés rémunérés doivent assumer simultanément plusieurs responsabilités, et ne sont pas toujours en mesure de se concentrer sur une seule tâche. Cet équilibre se fragilise lorsque les organismes appliquent des concepts d'affectation multiples et de compétences multiples, et lorsqu'ils misent sur des employés à tout faire pour accomplir des tâches et assumer des responsabilités variées (Cappelli, 1993; Cappelli et Rogovsky, 1994; MacDuffie et Pil, 1997).

Comprendre la conception de poste et la mettre en œuvre

La série de fonctions, de composants et de tâches associée à la théorie de la conception de poste s'applique à tout environnement organisationnel et s'inspire d'une série de qualités liées à l'organisme et au personnel. L'application de la conception de poste au bénévolat passe par un processus à cinq étapes :

1. Examiner le mandat ou la mission de l'organisme
2. Examinez la façon dont les fonctions, composants et tâches sont mis à exécution pour remplir la mission ou le mandat (analyse des tâches, caractère distinctif des tâches, pertinence des tâches)
3. En tenant compte des bénévoles actuels et éventuels, établir les qualités qui permettront de réaliser les diverses tâches ou divers composants définis (analyse des aptitudes, variété des aptitudes, autonomie)
4. Identifier et décrire les différentes affectations bénévoles (description de poste)
5. Jumeler les bénévoles aux postes ou aux affectations

Pour l'organisme, la conception de poste se traduit par un recrutement plus facile, un meilleur rendement des bénévoles, une meilleure distribution du travail entre les employés rémunérés et les bénévoles, un taux de roulement moins élevé et une meilleure collaboration. Pour le bénévole, elle améliore la qualité de l'expérience, offre plus de liberté et de flexibilité, rend le travail plus stimulant et permet une meilleure utilisation des aptitudes du bénévole (Dolan et Schuler).

Il existe plusieurs méthodes pour concevoir un emploi bénévole et le décrire en des termes significatifs. Dans le secteur bénévole, en raison de la diversité des mandats, des priorités, des modes de financement et des réalités géographiques, il n'existe pas de « meilleure méthode ». Une méthode de conception de poste peut fonctionner pour un organisme, mais pas pour un autre, même s'il existe des similitudes entre les deux. La section suivante présente les cinq grandes étapes, et expose pour chacune d'elles les aspects théoriques de la conception de poste. Naturellement, chaque organisme doit ajuster le processus en fonction de ses besoins particuliers.

REMARQUE : AU SUJET DU MANDAT

Au cours des dernières années, le monde des affaires et le secteur bénévole ont accordé une grande importance à l'identification du mandat et à l'énoncé de mission. Si votre organisme n'a pas encore défini et expliqué officiellement sa raison d'être de façon à ce que tous puissent la comprendre et s'identifier à elle, il serait maintenant temps de le faire. La conception de poste s'aligne sur le mandat. Sans une définition complète des objectifs de l'organisme, on ne peut définir des fonctions, des composants et des tâches qui permettront véritablement de remplir le mandat de l'organisme.

Étape 1. Examiner le mandat de l'organisme

Une conception de poste efficace commence par un examen attentif du mandat de l'organisme : d'une façon ou d'une autre, chaque emploi doit aider l'organisme à remplir son mandat.

Souvenez-vous que c'est l'adhésion à la mission de l'organisme qui motive 95 % des bénévoles. Les bénévoles doivent pouvoir faire le lien entre leur rendement et l'avancement, même modeste, de la cause qu'ils appuient. Pensez-y : si le travail des bénévoles (ou même des employés rémunérés) ne servaient pas les objectifs de l'organisme, pourquoi travailleraient-ils?

Les organismes concluent souvent par erreur que si leur mission fondamentale ne change pas, leurs méthodes ne doivent pas changer. Si le financement s'est toujours fait porte-à-porte, par des bénévoles, il en sera toujours ainsi. Si un enseignant s'est toujours porté volontaire pour enseigner le dimanche de septembre à juin, il en est ainsi. Si les employés rémunérés rédigent les propositions et les bénévoles font les appels, c'est ça qui fonctionne. La conception de poste exige que l'on examine et confirme le mandat. Il ne faut cependant pas décider de la façon d'atteindre ses objectifs avant d'avoir exploré la façon dont les emplois *peuvent* être conçus pour y parvenir.

Le but d'amorcer le processus de conception de poste en examinant le mandat ou la mission de l'organisme n'est pas de remettre en question les objectifs établis (bien que cet examen pourrait conduire à une telle remise en question). À cette étape-ci, le but est de réfléchir au travail que l'organisme accomplit pour atteindre ses objectifs. Les organismes se retrouvent parfois à la dérive par rapport à leur mission : les objectifs changent, les besoins de la collectivité évoluent, l'argent se fait rare dans un domaine, on reçoit du financement pour une cause ou un territoire légèrement différent... Diverses raisons peuvent pousser un organisme à faire un travail qui a peu de choses en commun avec le mandat ou la mission d'origine. De toute évidence, on ne peut redéfinir les rôles de chacun qu'après avoir réfléchi sur ces questions fondamentales.

À cette étape, posez-vous les questions suivantes :

- Le mandat répond-il encore aux besoins de la collectivité et reflète-t-il encore notre travail?
- Disposons-nous d'objectifs établis?
- La formulation de notre énoncé de mission, mandat ou vision reflète-t-elle adéquatement nos objectifs?
- Est-ce qu'une personne de l'extérieur (Ex. : bailleur de fonds, client, membre du public ou journaliste) dirait que notre organisme existe pour remplir son mandat tel qu'il est décrit? Si non, pourquoi?
- Est-ce que, à notre avis, le travail que nous faisons vise à remplir notre mandat?
- Une personne de l'extérieur serait-elle d'avis que notre travail correspond à notre mandat?

- Existe-t-il une partie de notre travail qui n'est pas visée par notre mandat? Comment cela s'est-il produit?
- Si une partie de notre travail n'est pas visée par notre mandat, devons-nous :
 - redéfinir le mandat?
 - mettre fin à l'activité?
 - confier ce travail à un autre organisme, ou créer une filiale?

Étape 2. Identifier les fonctions qui correspondent au mandat

Puisque vous avez examiné le mandat et les objectifs de votre organisme, et le travail que vous accomplissez en ce sens, vous avez amorcé le processus de conception de poste. La prochaine étape est assez simple : diviser le travail de l'organisme en une série de fonctions, de composants et de tâches.

Par exemple, la mission d'une banque de nourriture peut être toute simple : « fournir de la nourriture à ceux qui n'en ont pas ». Et le travail de l'organisme peut être de « distribuer de la nourriture à partir d'un lieu central ». Les *fonctions* associées au travail sont probablement de réaliser des collectes de nourriture, de distribuer la nourriture et de chercher du financement. Au fur et à mesure que votre analyse se poursuit, vous entrez dans les détails : les *composants* de la fonction de financement sont par exemple les campagnes postales, les campagnes téléphoniques et les événements spéciaux. On identifie ensuite les *tâches* associées à chaque composant. Prenons par exemple l'organisation d'un événement spécial, lequel est un composant de la fonction financement d'une banque de nourriture : les tâches peuvent être la planification; le recrutement, la formation et la supervision des bénévoles; la préparation de la nourriture et le service; les activités de divertissement et la remise des prix. Lorsque vous aurez identifié les tâches, vous serez en mesure de les grouper (ou de les considérer individuellement) en différentes affectations pour les bénévoles.

En plus de l'énoncé de mission, d'autres instruments peuvent vous aider à identifier les fonctions de l'organisme. Ce sont les plans stratégiques, les documents budgétaires, les contrats, les descriptions de poste et le matériel publicitaire. Commencez par ce que vous avez. Voici quelques idées :

- Les fonctions décrites dans ces instruments correspondent-elles toujours à ce que l'organisme essaie d'accomplir? À quand remonte la dernière révision? Si la plupart des fonctions sont toujours pertinentes, amorcez le processus d'analyse des tâches. Ne retardez pas inutilement la conception de poste pour vous consacrer à un long processus de planification du mandat.
- Vos instruments de planification font-ils état d'activités qui ne se réalisent pas? De deux choses l'une : vous pouvez soit mettre ces documents à jour et le faire savoir à l'organisme et aux intéressés, soit accorder la priorité à ces activités en recrutant et en formant du personnel (c'est peut-être l'occasion d'embaucher des bénévoles).
- Avez-vous identifié, s'il y a lieu, les nouvelles fonctions que l'organisme assumerait idéalement s'il disposait des ressources financières et humaines suffisantes?

Après avoir identifié les fonctions générales de l'organisme, étudiez les composants et les tâches de chacune d'elles. Comme dans tous les cas où il faut adopter un « modèle » avant de faire quelque chose, souvenez-vous qu'il n'est pas essentiel de définir les fonctions, composants et tâches dans leurs moindres détails techniques. Cet exercice a pour but de diviser le travail de l'organisme en morceaux maniables en vue de créer une série d'affectations pour les employés et les bénévoles. Puisque l'élément de base du travail de l'organisme se trouve au niveau des tâches, la théorie suivante devrait vous être utile au moment d'entamer le processus de division.

La théorie de la conception de poste renferme trois éléments liés aux tâches :

- Analyse des tâches
- Caractère distinctif des tâches
- Pertinence des tâches

L'**analyse des tâches** permet d'analyser et de décrire chacune des tâches à exécuter, les aptitudes nécessaires à l'exécution de ces tâches, et les normes de rendement minimum acceptables (Dolan et

Schuler, p. 608). Ce concept revêt une importance particulière dans le secteur bénévole car, habituellement, les postes bénévoles sont trop calqués sur les postes rémunérés. Par exemple, un chef de bureau rémunéré peut accomplir des tâches très variées (réception, salle du courrier, tenue de livres, gestion générale du bureau). Même si on peut raisonnablement exiger l'embauche d'une personne qui connaît l'anglais et le français (réception), qui possède de bonnes connaissances techniques (salle du courrier) et une certaine expérience en tenue de livres, il peut s'avérer ardu de trouver un bénévole qui possède toutes ces qualités, qui soit disponible et qui soit intéressé à assumer toutes ces responsabilités. Par contre, en divisant la fonction de chef de bureau en au moins trois tâches (réception, tenue de livres et salle du courrier), vous créerez probablement des affectations bénévoles plus attrayantes.

Le principe du **caractère distinctif des tâches** signifie la conception de tâche en fonction d'un point de départ et d'un point d'arrivée bien précis, dans un but clairement énoncé, en vue d'obtenir un résultat spécifique. Ainsi, lorsque les travailleurs exécutent les tâches, ils le font du début à la fin et assument la responsabilité du produit ou résultat final. La nature particulière du bénévolat invite à l'analyse du caractère distinctif des tâches, puisque les tâches ou les affectations que les bénévoles entreprennent sont souvent très précises et qu'elles ne sont pas interrompues par des responsabilités secondaires. L'analyse du caractère distinctif des tâches permet aux bénévoles de remettre leur travail en contexte et de le mesurer. Par exemple, l'affirmation « Je réponds au téléphone et note les appels » est plus précise que l'affirmation « Je fais du travail de bureau ». Et, lorsque les bénévoles notent leur 300^e appel, ou terminent leur affectation de trois semaines au téléphone, leurs efforts auront produit un résultat concret — chiffres à l'appui.

Enfin, le principe de **pertinence des tâches** signifie la pertinence d'un rôle au sein d'un organisme. L'identification de la pertinence d'une tâche permet à l'employeur et à l'employé de bien comprendre pourquoi cette affectation est importante, et comment la tâche aide l'organisme à atteindre ses objectifs.

Dans un environnement bénévole, le principe de pertinence des tâches revêt une importance particulière car le bénévole s'identifie personnellement aux objectifs de l'organisme et les appuie. Lorsque les bénévoles sentent que leur travail ne sert pas le mandat, ou même qu'il lui contrevient, leur intérêt décroît considérablement.

Afin d'accroître la pertinence des tâches, on peut inviter le bénévole à se bâtir des relations constructives avec les personnes qu'il sert (clients externes ou internes). Il peut également s'avérer nécessaire de demander au bénévole d'établir, avec le client, des critères spécifiques relatifs aux commentaires sur le rendement du bénévole. L'interaction directe entre le bénévole et les personnes qu'il sert permet au bénévole de constater l'impact de son travail, et de partager le fruit d'un travail bien fait.

Étape 3. Identifier les aptitudes nécessaires à l'exécution de la tâche

Si la théorie de la conception de poste s'appliquait ici à des emplois rémunérés, vous pourriez probablement passer immédiatement à l'étape de l'identification des affectations (description de poste) à la lumière de l'analyse des fonctions, des composants et des tâches. Chaque description énumérerait les aptitudes nécessaires à l'exécution du travail, et vous recruteriez en conséquence. Cependant, lorsqu'il s'agit de bénévoles, le processus est un peu moins direct. Dans le cas d'une affectation bénévole, il faut tenir compte des aptitudes du candidat *avant* de décrire le poste. Vous pouvez ainsi personnaliser l'affectation selon le « type » de bénévole. Il s'agit peut-être d'un étudiant, ou d'une personne œuvrant dans un domaine particulier (Ex. : haute technologie, consultation en gestion).

La théorie de la conception de poste utilise trois concepts relatifs à l'évaluation des aptitudes nécessaires pour assumer une affectation particulière :

- l'analyse des aptitudes,
- la variété des aptitudes et
- l'autonomie.

L'**analyse des aptitudes** signifie l'identification des exigences fondamentales du travail, dans ce cas-ci les caractéristiques et capacités nécessaires à l'exécution de la tâche. Considérez les aptitudes techniques et aussi les aptitudes interpersonnelles que le bénévole doit posséder. Ces renseignements seront utiles au moment d'élaborer la description de poste. Ils vous aideront également à définir, pour chaque poste, votre stratégie de recrutement.

La **variété des aptitudes** correspond au fait que la plupart des postes nécessitent plus d'une aptitude. Dans le secteur privé, on embauche un travailleur lorsqu'il possède *la plupart* des

aptitudes souhaitées et lorsqu'il semble capable d'apprendre le reste. Les organismes sont généralement moins exigeants lorsqu'il s'agit d'une affectation bénévole. Vous pourrez, en fonction de la tâche, faire une distinction entre les aptitudes « essentielles » et les aptitudes « souhaitées ». Par exemple, un concepteur de sites Web doit absolument connaître le langage HTML, mais l'organisme peut lui accorder du temps et de la formation pour apprendre le Java Script.

Contrairement aux employés rémunérés, les bénévoles se présentent souvent dans le but d'acquérir de nouvelles aptitudes ou de faire un travail qu'ils n'ont jamais fait auparavant. Bien que vous hésiteriez à payer une personne qui ne possède pas les aptitudes et l'expérience requises, vous serez peut-être disposé à offrir à cette personne de la formation et de l'expérience pratique en échange de son temps et de son énergie.

La variété des aptitudes correspond aussi aux divers degrés de responsabilité associés à l'emploi. Les gens connaissent souvent plus de satisfaction professionnelle lorsque leur emploi est stimulant et lorsqu'il comporte plus de responsabilités. Il est important d'offrir de la variété verticale (responsabilités différentes) plutôt qu'horizontale (encore plus de la même responsabilité).

Par ailleurs, il faut faire une distinction entre les aptitudes spécialisées et les aptitudes générales. Les aptitudes spécialisées sont les connaissances techniques, tandis que les aptitudes générales sont les capacités, compétences et caractéristiques relatives à notre personnalité, à nos attitudes et à nos comportements. Les aptitudes générales sont, notamment :

- **l'interaction** – la capacité d'interagir avec les clients, collègues et superviseurs (convivialité, travail d'équipe, intégration au groupe, prestance, présentation et tenue vestimentaire); et
- **la motivation** – les traits personnels comme l'enthousiasme, l'attitude positive au travail, le dévouement, la fiabilité et la disposition à apprendre.

Ces aptitudes sociales facilitent également, en milieu de travail, l'acquisition de compétences techniques (Moss et Tilly, 1996).

Les aptitudes sociales sont particulièrement importantes dans le cas du bénévole, étant donné le contexte social de nombreuses activités (Ex. : faire de la sollicitation dans le cadre d'une campagne électorale, organiser des événements, siéger sur un conseil, offrir des renseignements aux clients).

Beaucoup de tâches bénévoles se déroulent dans le contexte d'une équipe. Les aptitudes en travail d'équipe ont trait aux relations interpersonnelles. Ce sont la résolution de conflit, la collaboration en communication et résolution de problèmes, ainsi que les aspects de l'autogestion, notamment l'établissement d'objectifs, la gestion du rendement, la planification et la coordination des tâches (Stevens et Campion, 1994).

Les aptitudes des bénévoles évoluent et se développent au fil du temps. Selon l'ENDBP 2000, le travail bénévole permet d'acquérir une foule d'aptitudes, notamment en relations interpersonnelles, en communication, en organisation, en gestion, en travail de bureau et dans des domaines techniques. Les bénévoles ont également la chance de parfaire leurs connaissances sur de nombreux sujets comme la santé, les femmes, la politique, le système pénal et l'environnement (Hall et coll., 2001: 45).

Comment appliquons-nous cet élément de la théorie de la conception de poste au secteur bénévole? On doit encourager le bénévole, dans la mesure du possible, à accepter des affectations qui offrent suffisamment de variété pour lui permettre de développer ses aptitudes et, ainsi, de retirer une plus grande satisfaction de son expérience.

L'**autonomie** signifie le degré de contrôle d'un travailleur sur les tâches ou affectations. Le travailleur peut-il décider de l'ordre dans lequel il exécute les tâches? Décide-t-il de l'échéancier? Un superviseur sera-t-il toujours présent, ou seulement au besoin? Dans sa théorie sur la motivation et l'entretien, Herzberg considère la responsabilité comme l'un des cinq facteurs déterminants de la satisfaction professionnelle. Il nous faut un certain degré d'autonomie pour retirer de la satisfaction de notre emploi.

L'autonomie peut accroître la satisfaction des bénévoles. Il faut cependant, au moment de concevoir une affectation bénévole, déterminer à l'avance le degré d'indépendance du bénévole. Certains bénévoles ne seront peut-être pas en mesure de travailler de façon indépendante et

nécessiteront de l'encadrement, des conseils et de la direction. Par ailleurs, la nature de certaines tâches peut ne pas se prêter à une grande autonomie (Ex. : supervision d'enfants, manipulation d'argent, manipulation de documents confidentiels). D'autres bénévoles ne souhaiteront qu'exécuter des tâches routinières et préféreront ne pas prendre de décisions ni influencer le déroulement des tâches et de l'affectation.

Étape 4. Identifier et décrire une affectation bénévole

Vous êtes maintenant prêt à identifier une série d'affectations bénévoles qui :

- aideront l'organisme à remplir sa mission;
- refléteront votre travail de division des fonctions, des composants et des tâches à exécuter; et
- indiqueront le genre d'aptitudes et de compétences que les candidats bénévoles devront posséder.

Certains organismes utilisent le même formulaire de description de poste pour les affectations bénévoles et rémunérées. Vous utilisez peut-être déjà un modèle de description de poste (vous pouvez également consulter le modèle qui se trouve à la fin de ce manuel). L'adoption de la conception de poste ne signifie pas que vous devez changer votre façon de faire. Cependant, les affectations bénévoles que vous vous apprêtez à décrire, à la lumière de votre analyse de tâches et d'aptitudes, seront peut-être plus détaillées que par le passé. Le but de la description de poste est de fournir :

- une description complète du travail (des tâches) à accomplir;
- tout renseignement relatif au filtrage (avis à l'effet que des mesures de filtrage sont prévues pour ce poste);
- une liste d'aptitudes exigées; et

- une idée de la durée de l'affectation (S'agit-il d'un emploi de deux semaines? D'une année? Combien d'heures par semaine?)

Un emploi peut être un ensemble de tâches connexes que l'on exécute dans un but précis. Par contre, une affectation bénévole peut n'être qu'une tâche précise, voire une portion de tâche. Tout emploi doit être essentiel à l'organisme. Toute affectation bénévole doit donc elle aussi fournir à l'organisme quelque chose de significatif. Voici comment l'organisme atteint ses objectifs : en s'assurant que toutes les affectations ajoutent de la valeur, et que la somme de celles-ci permette d'atteindre l'objectif général.

Avant de vous mettre à rédiger la description des affectations bénévoles, il reste un dernier concept dont vous devez tenir compte : la théorie de la conception de poste.

La **dynamique du travail** désigne les forces motrices, physiques et morales qui affectent le comportement et le changement. Même lorsqu'on met beaucoup de soin à identifier tous les composants d'une affectation, il faut reconnaître que les choses changent au fil du temps. Il existe au moins trois types de changements dont nous devons tenir compte dans notre réflexion sur les affectations bénévoles :

- **Changements déterminés par le temps** : De nombreuses affectations ont une nature saisonnière. Dans un organisme, le nombre de bénévoles actifs peut fluctuer en fonction de la charge de travail. Il faut donc planifier à l'avance le recrutement et la formation des bénévoles, et prévoir des stratégies pour ne pas perdre les bénévoles inactifs pendant les périodes creuses. Demandez-vous si la tâche a un caractère saisonnier et si cette fluctuation aura une incidence sur une affectation permanente ou si, en fait, ce sont deux domaines de responsabilité distincts (Ex. : pelletage de la neige en hiver et tonte du gazon en été). Cela ne veut pas dire qu'une même personne ne peut exécuter ces deux tâches, mais plutôt qu'il faudrait les prendre en considération séparément.
- **Changements déterminés par le bénévole** : Les bénévoles, comme les employés rémunérés, apportent au travail certaines aptitudes, préférences et méthodes de travail. Naturellement, les exigences d'un poste en matière de comportement peuvent être modifiées par ces différences.

Par exemple, un bénévole peut se contenter d'effectuer des recherches secondaires, tandis qu'un autre, plus entreprenant, peut nettement préférer la recherche primaire. Pour que les affectations soient significatives, il est essentiel de déterminer quand les bénévoles auront de la latitude, et quand ils devront suivre des directives précises. De toute évidence, le degré de latitude relative à une tâche particulière aidera à déterminer les exigences en matière de formation et d'expérience. De même, une certaine flexibilité, en fonction de la disponibilité des bénévoles, peut s'avérer nécessaire. Voici une situation fréquente : L'affectation convient à un jeune, souvent un étudiant. Il serait donc sensé de concevoir le poste en tenant compte du fait que les étudiants traversent des périodes où leur disponibilité est réduite (périodes d'examens, vacances). Le fait de prévoir les changements déterminés par les bénévoles (et d'ajuster le poste en conséquence) facilitera le recrutement et le maintien en fonction des bénévoles.

REMARQUE : GESTION DU RISQUE/FILTRAGE

Le fait de concevoir des affectations étroitement liées aux besoins du bénévole contrevient-il aux principes de gestion du risque et de filtrage des bénévoles? Pas du tout. En fait, les deux activités sont complémentaires : chacune aide l'organisme à attirer les bénévoles qu'il lui faut. Le filtrage aide à déterminer la compatibilité d'un candidat avec le poste ou la clientèle. Pour sa part, la conception de poste aide à créer des affectations bénévoles qui répondent aux besoins du bénévole et de l'organisme.

- **Changements déterminés par la situation :** On entend par « situation » les circonstances entourant un travail. Même si les changements déterminés par la situation sont souvent difficiles à prévoir, il est nécessaire d'en tenir compte pour garder les affectations intéressantes et productives. Voici un exemple simple : Un appareil s'avère défectueux. Il faudra donc accomplir le travail sans cet appareil. En regardant le bon côté des choses, on peut dire que les changements déterminés par la situation rendent les affectations plus stimulantes et satisfaisantes car ils laissent place à la créativité. Au moment de concevoir un poste, il faut tenir compte des conditions dans lesquelles les bénévoles œuvreront, et souligner leurs efforts lorsque le travail a été accompli dans des circonstances plus difficiles.

Le moment où vous créez des affectations bénévoles est l'occasion unique de concevoir des postes qui mettent l'accent sur une activité particulière. Il peut s'avérer très utile pour un organisme de pouvoir recourir à un groupe de personnes qui met son temps et son talent au service d'une tâche particulière : rédiger des politiques en matière de ressources humaines, planifier l'horaire des enseignants de l'école du dimanche ou des entraîneurs de tee-ball, etc. De par sa nature, le travail rémunéré (et particulièrement le travail à temps plein) est un agencement de tâches et de responsabilités diverses. Le travail bénévole, pour sa part, se prête bien au concept « une personne, une tâche » et permet donc de trouver plus facilement la personne idéale pour une affectation particulière. De plus, cela signifie que l'on peut également offrir toute une gamme d'affectations bénévoles ayant un but précis (explicitement liées au mandat de l'organisme), prévoir des conditions d'emploi claires et obtenir des résultats mesurables.

Votre liste de postes bénévoles devrait être aussi variée que le groupe de bénévoles disponible. Un organisme qui n'offre qu'un seul genre d'emploi bénévole peut se retrouver avec un groupe de bénévoles homogène et avec des problèmes de recrutement et de maintien de l'effectif. Idéalement, votre organisme offrira toute une gamme de postes, allant des emplois à court terme n'exigeant que des connaissances générales, aux emplois de longue durée exigeant des connaissances spécialisées et la prise de responsabilités plus importantes. En créant cette gamme d'affectations, vous pourrez recruter divers types de bénévoles, donc, accomplir des tâches de toute sorte. Vous constaterez peut-être que les personnes dont l'engagement est limité au départ se verront encouragées à prendre plus de place et plus de responsabilités au sein de l'organisme. Il est plus facile de recruter une personne pour 10 heures et pour un seul événement, puis de lui demander de recommencer, que de recruter une personne pour organiser tous les événements. Au moment de créer des affectations bénévoles plus exigeantes, c'est-à-dire qui exigent plus de temps, plus de compétences et plus d'engagement, rappelez-vous d'établir clairement les modalités de l'emploi. La description de poste devrait indiquer la durée de l'affectation, les résultats escomptés et les avantages qu'elle représente pour le bénévole et l'organisme. Pour combler ces postes, vos stratégies de recrutement cibleront probablement un public très précis (Ex. : recherche d'un partenaire d'affaires pour un programme de « cadre détaché », présentation à une église ou à un club de personnes âgées). Par contre, vos stratégies de recrutement pour des affectations simples ou nécessitant un engagement moins

important viseront probablement un public plus large (Ex. : s'adresser à des écoles ou poser des affiches dans des lieux publics).

En fin de compte, c'est la variété et le caractère novateur et pratique des affectations bénévoles d'un organisme qui détermineront le succès de la méthode de conception de poste. Après avoir séparé le travail en fonctions, en composants et en tâches tout en tenant compte des aptitudes et de la disponibilité des bénévoles éventuels, il est relativement facile de créer une série d'affectations bénévoles distinctes. Un peu plus loin dans le document, vous trouverez plusieurs exemples qui pourraient s'avérer utiles. Vous souhaitez peut-être communiquer avec votre centre d'action bénévole. Ce dernier peut vous guider à travers le processus de conception ou de reconception des affectations bénévoles de votre organisme.

Lorsqu'un bénévole est incapable de répondre aux exigences d'une affectation, il est important de consulter l'entente conclue au départ. Il est possible que la situation ait changé depuis la signature de l'entente. Il peut alors s'avérer nécessaire d'ajuster ses attentes ou de trouver le moyen de mieux accomplir le travail. La conception de poste n'est pas une activité statique. Elle doit toujours se faire en tenant compte des exigences ou besoins particuliers de l'organisme et des besoins du bénévole.

Étape 5. Jumelage des bénévoles aux affectations

La dernière étape de la conception est en fait l'une des premières étapes de la planification de la gestion normative des bénévoles. Après avoir créé une série d'affectations bénévoles, la tâche de recruter, former et superviser les bénévoles devrait être, nous l'espérons, plus simple et plus facile. Ce travail de réflexion intensif, réalisé longtemps avant le recrutement du bénévole, présente un avantage certain : le « contrat » conclu entre l'organisme et le bénévole sera plus explicite. Les deux parties s'entendront sur le travail à accomplir, l'importance de ce travail, la contribution et les attentes de l'organisme, etc.

Le recrutement destiné à combler un poste spécifique est toujours plus facile que le recrutement effectué à la suite d'un appel général à la « participation ». Trop souvent, les organismes recrutent des bénévoles tout simplement pour servir la mission de l'organisme. Bien que la mission de l'organisme et la passion pour la cause soient des ingrédients clés de la motivation du personnel

rémunéré et bénévole, il est de plus en plus difficile de demander aux gens de participer uniquement au nom de leur engagement. En offrant aux bénévoles éventuels plusieurs façons de participer (les tâches dont nous avons parlées), le processus de recrutement devrait être plus facile à gérer.

En plus de faciliter le processus de recrutement, la théorie de la conception de poste définit les conditions relatives aux commentaires sur le travail du bénévole. Il ne s'agit pas d'un autre nom pour le concept bien connu de « reconnaissance des bénévoles ». Les commentaires et la reconnaissance sont deux éléments qui revêtent une très grande importance pour les bénévoles. La reconnaissance est de nature générale. Elle permet de dire « merci pour tout ce que tu fais ». Pour leur part, les commentaires sont davantage liés à une tâche, à une activité récente. Les commentaires sont plus spécifiques et s'apparentent davantage à un compte rendu : « C'est très bien! » « Ça aurait pu être mieux! ».

Les **commentaires** sont une réaction directe, positive ou négative, à une activité réalisée dans l'intérêt de l'organisme. D'après la théorie de la conception de poste, les commentaires doivent être :

- immédiats;
- réguliers; et
- offerts par un superviseur immédiat plutôt que filtrés par la direction.

Il est important de formuler les commentaires immédiatement afin de corriger tout problème lié au rendement, pour éviter que ce problème ne devienne récurrent. Les commentaires sont généralement plus précis et de meilleure qualité lorsqu'ils proviennent directement de la source et ne sont pas soumis à l'interprétation d'un tiers. Dans le cas d'une affectation de courte durée, les commentaires sur le travail du bénévole doivent être offerts aussitôt que possible après la fin de l'affectation.

L'importance des commentaires est bien connue des gestionnaires de bénévoles. Les commentaires constituent un élément clé de la reconnaissance des bénévoles, et les stratégies de reconnaissance

font partie intégrante d'un programme de bénévolat bien géré. Selon l'ENDBP 2000, de nombreuses personnes, particulièrement les jeunes, font du bénévolat dans l'espoir d'acquérir ou de développer des aptitudes professionnelles (Hall et coll., 2001). Les commentaires sur le rendement jouent un rôle important pour aider les bénévoles à atteindre leurs objectifs.

À l'occasion, les bénévoles peuvent outrepasser leurs responsabilités ou nuire à des employés ou à d'autres bénévoles. En faisant fi des lacunes, nous ne rendrions pas service aux bénévoles qui se préparent au marché du travail. Nous devons faire face aux situations difficiles pour favoriser l'apprentissage du bénévole, mais aussi pour rendre service à ses collègues.

Certains gestionnaires ne se sentent pas à l'aise à l'idée de commenter le rendement d'un bénévole, particulièrement si ce rendement n'est pas très bon. Ils sont conscients que le bénévole fait don de son temps et qu'il ne reçoit pas de salaire. Ils craignent de blesser ou fâcher le bénévole, et que celui-ci quitte le programme. La perte d'un bénévole représente toujours un défi pour le gestionnaire mais, en définitive, les commentaires devraient profiter à la fois au bénévole et au programme. Tout effet négatif est contrebalancé par la possibilité d'améliorer le programme et d'offrir au bénévole les mêmes conseils et le même respect qu'à un employé rémunéré.

Pour faciliter les commentaires, la description écrite de l'affectation devrait contenir un énoncé spécifique concernant :

- l'objectif de l'affectation;
- les tâches à accomplir;
- les paramètres spécifiques de l'affectation;
- les aptitudes exigées; et
- les conditions de travail.

Lorsque les tâches sont clairement énoncées par écrit et que les relations avec le personnel sont bien établies, le coordonnateur peut s'appuyer sur ces documents écrits en cas de situation difficile.

D'autre part, la liste écrite des devoirs aide le bénévole à mieux comprendre son rôle et ses responsabilités.

Conclusion

Une bonne conception de poste exige un équilibre judicieux entre la capacité de l'organisme à atteindre ses objectifs à temps et le besoin du bénévole de participer à des activités significatives qui lui permettent de poursuivre ses buts personnels. Pour attirer et maintenir en fonction les meilleurs employés et bénévoles, l'organisme doit s'assurer que tous soient traités avec dignité et respect et que leur milieu de travail leur permette de combler leurs besoins individuels et sociaux, et de cheminer vers leurs objectifs.

Pour un organisme, le recrutement et le maintien des bénévoles peut s'avérer aussi important que le filtrage, la sélection et le perfectionnement des travailleurs rémunérés. Il faut donc accorder la même attention à la question de la compatibilité entre le bénévole et l'organisme. Dans le secteur privé, la conception de poste a été utilisée avec succès pour vérifier cette compatibilité. Il est maintenant temps d'adopter la conception de poste dans le secteur bénévole également. Comme le dit Susan Ellis, « les bénévoles sont peut-être 'gratuits' parce qu'ils ne reçoivent pas de salaire, mais ils coûtent énormément en recrutement, formation, coordination et supervision » (*From the Top Down*, p. 103).

Plutôt que d'essayer de trouver un travail approprié pour les bénévoles, la conception de poste utilise une méthode analytique visant à identifier d'abord le travail, ensuite les aptitudes, et enfin les bénévoles munis de ces aptitudes ou susceptibles de les acquérir. Tous les bénévoles doivent connaître la raison d'être de leur affectation, comprendre pourquoi leur travail est bénéfique pour l'organisme, savoir à qui demander de l'aide, et connaître la personne à informer de la marche du projet. La conception de poste, puisqu'elle s'aligne sur le mandat, comble aussi le besoin qu'ont les bénévoles de savoir que leur travail compte vraiment.

Les organismes les plus efficaces trouvent le moyen d'aller chercher le meilleur de chaque personne. Tous les employés et bénévoles se sentent ainsi stimulés, épanouis et satisfaits, et se sentent motivés à faire encore plus pour l'organisme. Une conception de poste réussie comble les besoins de l'organisme, mais aussi les besoins et attentes des bénévoles, qui peuvent développer leurs aptitudes et leurs talents pour ensuite en faire profiter l'organisme. En définitive, ces

bénévoles deviendront le meilleur atout de votre organisme et ses meilleurs ambassadeurs. C'est *une question de conception*.

Conception de poste : documents de travail

Les cinq étapes

- Étape 1 — **Examiner le mandat de l'organisme.**
- Étape 2 — **Identifier les fonctions qui permettent à l'organisme de remplir son mandat.**
Examinez la façon dont les fonctions, composants et tâches sont mis à exécution pour remplir la mission ou le mandat (analyse des tâches, caractère distinctif des tâches, pertinence des tâches).
- Étape 3 — **Identifier les aptitudes nécessaires à l'exécution de la tâche.** Identifiez les qualités qui seront nécessaires à l'exécution des divers composants ou des diverses tâches établies (analyse des aptitudes, variété des aptitudes, autonomie).
- Étape 4 — **Identifier et décrire les affectations bénévoles** (descriptions de poste).
- Étape 5 — **Jumeler les bénévoles aux affectations.**

Étape 1. Examiner le mandat de l'organisme

À cette étape-ci, il serait bon de vous poser les questions suivantes que vous avons déjà abordées dans ce document :

- Le mandat répond-il encore aux besoins de la collectivité et reflète-t-il encore notre travail?
- Disposons-nous d'objectifs établis?
- La formulation de notre énoncé de mission, mandat ou vision reflète-t-elle adéquatement nos objectifs?
- Est-ce qu'une personne de l'extérieur (Ex. : bailleur de fonds, client, membre du public ou journaliste) dirait que notre organisme existe pour remplir son mandat tel qu'il est décrit? Si non, pourquoi?
- Est-ce que, à notre avis, le travail que nous faisons vise à remplir notre mandat?

- Une personne de l'extérieur serait-elle d'avis que notre travail correspond à notre mandat?
- Existe-t-il une partie de notre travail qui n'est pas visée par notre mandat? Comment cela s'est-il produit?
- Si une partie de notre travail n'est pas visée par notre mandat, devons-nous :
 - redéfinir le mandat?
 - mettre fin à l'activité?
 - confier ce travail à un autre organisme, ou créer une filiale?

Étape 2. Identifier les fonctions qui correspondent au mandat

Travail préparatoire

Ce tableau montre comment les différentes fonctions se divisent en composants. Nous prenons l'exemple de trois organismes : une institution de santé qui dispose de nombreux employés rémunérés et de nombreux bénévoles; un organisme communautaire de taille moyenne (une banque de nourriture qui dispose de deux employés rémunérés et de plusieurs bénévoles); et une ligue de soccer gérée par des parents et d'autres bénévoles, et ne disposant d'aucun employé rémunéré. Dans le cas d'un grand organisme où se côtoient bénévoles et employés rémunérés, il est important que chaque personne connaisse bien son rôle. Par exemple, dans le cas d'une institution de santé, la publicité d'un événement organisé par des bénévoles ne doit pas interférer avec une activité de relations publiques organisée par l'institution et ses employés. Les canaux de communication doivent toujours rester ouverts.

Assurez-vous que les employés connaissent le travail des bénévoles. Organisez des réunions auxquelles vous inviterez tout le personnel. Assurez-vous que tout le personnel connaisse les directives applicables. Le cas échéant, travaillez de concert avec le syndicat. Les employés ne seront pas enclins à faciliter le travail des bénévoles s'ils craignent que les bénévoles ne leur volent du travail. Établissez des limites très précises et assurez-vous qu'elles soient connues de tous.

Comme vous pouvez le constater à la lecture du tableau, certains travaux exigent peu de temps, tandis que d'autres en exigent énormément. De même, certains sont permanents tandis que d'autres

sont de courte durée. Lorsque vous discutez de la question du temps avec ceux qui sont peut-être déjà en train d'accomplir le travail, posez-vous les questions suivantes :

- Ce travail nécessite-t-il autant de temps que cette personne le prétend?
- Combien de temps faudrait-il pour accomplir ce travail *adéquatement* (si le temps alloué actuellement ne semble pas suffire)?

Fonctions et composants : trois exemples

Organisme	Institution de santé (grande taille, personnel nombreux, bénévoles nombreux)	Banque de nourriture communautaire (taille moyenne, quelques employés, quelques bénévoles)	Ligue de soccer (petite taille, aucun employé, quelques bénévoles)
Mandat	Éradiquer une maladie et promouvoir la santé	Fournir de la nourriture à des gens dans le besoin	Enseigner aux enfants à jouer au soccer; promouvoir l'activité physique et l'esprit sportif
Fonctions	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche • Élaboration de programmes • Relations publiques • Campagnes de financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de nourriture qui provient des magasins • Organisation et promotion de collectes d'aliments • Sollicitation de dons en argent • Organisation des étagères • Gestion des bénévoles • Remplissage des paniers de nourriture • Dotation du bureau en personnel • Traitement des candidatures • Nettoyage des locaux • Distribution de la nourriture 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de récompenses et de reconnaissance • Inscription • Campagnes de financement • Supervision • Arbitrage • Formation et perfectionnement • Planification des parties

Composants	Composants relatifs aux campagnes de financement <ul style="list-style-type: none"> • Envois postaux • Reconnaissance des donateurs • Soirée des récompenses et reconnaissances • Soutien des donateurs • Expansion 	Composants relatifs à la distribution de nourriture <ul style="list-style-type: none"> • Remplir les demandes de nourriture • Garantir l'approvisionnement des étagères • Communiquer les besoins au bureau • Fournir une aide d'urgence • Former des bénévoles 	Composants relatifs à la planification des parties <ul style="list-style-type: none"> • Établir l'horaire • Réserver le terrain • Organiser les finales
Tâches	Tâches relatives à l'organisation de la Soirée des récompenses et reconnaissances : <ul style="list-style-type: none"> • Superviser le comité des récompenses • Organiser les activités de divertissement • Planifier le repas • Vendre des billets • Promouvoir l'événement • Solliciter des prix 	Tâches visant à garantir l'approvisionnement des étagères : <ul style="list-style-type: none"> • Gérer l'inventaire • Recevoir la nourriture et approvisionner les étagères • Examiner les besoins du client et transmettre ces renseignements à l'équipe de sollicitation • Préparer la nourriture en vue de sa distribution • Superviser les bénévoles 	Tâches relatives à la planification de l'horaire : <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les équipes • Établir les dates • Coordonner les finales

Étape 3. Identifier les aptitudes nécessaires à l'exécution de la tâche

Comme nous l'avons vu, la théorie de la conception de poste utilise trois concepts pour évaluer les aptitudes nécessaires à l'exécution d'une affectation particulière : l'analyse des aptitudes, la variété des aptitudes et l'autonomie.

Analyse des aptitudes

- Quelles aptitudes techniques sont nécessaires à l'exécution de la tâche en question?
- La tâche exige-t-elle des qualifications techniques, académiques ou professionnelles particulières?
- Quelles aptitudes interpersonnelles sont nécessaires?
- À quel point le bénévole devra-t-il interagir avec les clients, les collègues et les superviseurs? Quelle est l'importance des qualités comme la convivialité, l'esprit d'équipe, la capacité d'intégration, l'hygiène et la tenue vestimentaire dans le cadre de ces tâches?
- Quelle est l'importance des traits personnels comme l'enthousiasme, l'attitude positive au travail, l'engagement, la fiabilité et le désir d'apprendre?

Variété des aptitudes

- Quelles sont les aptitudes essentielles?
- Quelles sont les aptitudes souhaitables, c'est-à-dire qui constitueraient un atout?
- Existe-t-il des combinaisons d'aptitudes qui sont essentielles?
- La tâche comporte-t-elle des compétences que l'on peut acquérir en cours d'emploi, ou par une formation?
- Quel degré de responsabilité est associé à la tâche?
- La tâche est-elle stimulante? Permet-elle aux bénévoles d'accroître leur niveau de responsabilité?
- Quel agencement d'aptitudes générales et spécialisées la tâche exige-t-elle?

Autonomie

- Quel contrôle le bénévole exercera-t-il sur l'exécution des tâches et le déroulement de l'affectation?
- Le bénévole décide-t-il de l'ordre dans lequel les tâches sont exécutées? Décide-t-il de l'échéancier?
- Quel degré de supervision la tâche exige-t-elle? Un superviseur sera-t-il toujours présent, ou seulement au besoin?

Étape 4. Identifier et décrire une affectation bénévole

Vous êtes maintenant prêt à définir une série d'affectations bénévoles qui :

- aideront l'organisme à remplir sa mission;
- refléteront votre travail de division des fonctions, des composants et des tâches; et
- indiqueront le genre d'aptitudes et de compétences que les candidats bénévoles devront posséder.

Au minimum, la description des affectations devra se composer des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les tâches qui composent l'affectation? Dressez la liste la plus complète possible.
- Les candidats devront-ils se soumettre à des mesures de filtrage? Dans l'affirmative, quelles sont ces mesures?
- Quelles sont les aptitudes essentielles? Quelles sont les aptitudes souhaitées?
- Quelles sont les autres qualifications nécessaires? (permis de conduire, compétences professionnelles, etc.)
- Combien de temps l'affectation durera-t-elle? (S'agit-il d'une affectation de deux semaines? D'une année? Combien d'heures par semaine?)

En ce qui a trait à la *dynamique de travail*, comment l'affectation est-elle appelée à changer au fil du temps? Il serait bon d'étudier les trois grandes catégories de changements abordées plus tôt :

Changements déterminés par le temps

- Comment l'affectation cadre-t-elle avec votre échéancier de recrutement et de formation des bénévoles? Comment cadre-t-elle avec vos stratégies de maintien de l'effectif en périodes creuses?
- L'affectation a-t-elle un caractère saisonnier?

Changements déterminés par le bénévole

- Quelle flexibilité l'affectation offre-t-elle quand aux aptitudes, préférences et méthodes de travail du bénévole? De toute évidence, le degré de latitude relative à une tâche particulière aidera à déterminer les exigences en matière de formation et d'expérience.
- L'affectation bénévole comporte-t-elle une certaine flexibilité quant à la disponibilité des bénévoles? Il pourrait être bon de concevoir le poste en sachant que les étudiants ont des moments dans l'année où ils sont moins disponibles, par exemple, pendant les examens et les vacances.

Changements déterminés par la situation

- L'affectation exige-t-elle que le bénévole soit prêt à faire face à des demandes inattendues ou imprévisibles? Les changements déterminés par la situation peuvent rendre les affectations plus intéressantes et satisfaisantes.

Étape 5. Jumelage des bénévoles aux affectations

La dernière étape de la conception de poste est en fait l'une des premières étapes d'un cycle normal de gestion des bénévoles. Après avoir créé une série d'affectations bénévoles, la tâche de recruter, former et superviser les bénévoles devrait être, nous l'espérons, plus simple et plus facile.

Voici ce que nous proposons comme liste de contrôle finale :

- L'affectation offre-t-elle aux bénévoles éventuels plusieurs façon de participer (par le biais des tâches décrites précédemment)?
- Êtes-vous prêt à offrir au bénévole des commentaires immédiats, réguliers et directs sur son rendement?
- Avez-vous bien établi les limites de responsabilité et d'autorité associées à l'affectation? Le supérieur immédiat du bénévole est-il bien identifié?

Pour que vous puissiez offrir au bénévole des commentaires appropriés sur son rendement, vous devez lui avoir remis une description de l'affectation. La description devrait énoncer :

- l'objectif de l'affectation;
- les tâches à accomplir;
- les paramètres spécifiques de l'affectation;
- les aptitudes exigées; et
- les conditions de travail.

Utilisation des modèles de conception de poste

Les modèles vous guident à travers le processus de conception de poste. Les pages suivantes présentent des exemples et des explications de ces modèles.

À l'étape 1, utilisez le **Modèle d'analyse des fonctions**, puis identifiez les fonctions et composants abordés à l'étape 2.

Le **Modèle de division des composants** vous aidera à réaliser les autres tâches prévues à l'étape 2 (diviser chaque composant en tâches individuelles).

Le **Modèle de description de poste** vous guidera à travers les processus plus complexes de l'étape 3 (analyse des aptitudes, variété des aptitudes et autonomie) et de l'étape 4 (élaborer une description de poste détaillée).

Vous trouverez, à la suite des modèles, l'exemple du processus de description de poste d'un grand établissement de santé (voir le tableau des fonctions et composants pages 35-36). Vous trouverez également des exemples de descriptions de poste pour une banque de nourriture communautaire et une ligue de soccer (également au tableau pages 35-36).

Une copie supplémentaire des trois modèles se trouve à la fin de ce manuel.

Explication du Modèle d'analyse des fonctions

Mission de l'organisme

Le mandat reflète-t-il toujours ce que vous faites? Souvenez-vous que dans 95 % des cas, c'est l'adhésion à la mission de l'organisme qui motive les bénévoles. Tous les postes doivent, d'une façon ou d'une autre, aider l'organisme à remplir son mandat. Votre travail correspond-il au mandat? Si une partie de votre travail ne correspond pas au mandat, comment en êtes-vous arrivés là?

Fonctions organisationnelles

Divisez le travail de votre organisme en une série de fonctions. Il existe des outils pouvant vous aider : plans stratégiques, plans opérationnels, budget, descriptions de poste, matériel publicitaire. Ces fonctions correspondent-elles toujours à ce que l'organisme tente d'accomplir? Existe-t-il des fonctions qui conviendraient à l'organisme si ce dernier disposait des ressources humaines et financières suffisantes?

Composants

Examinez maintenant chaque fonction et identifiez ses composants. Quelles activités principales forment ensemble cette fonction particulière?

Modèle d'analyse des fonctions

Mission de l'organisme
Fonctions organisationnelles 1. 2. 3. 4. 5.
Composants Fonction N° 1 a. b. c. d. e. Fonction N° 2 a. b. c. d. e. Fonction N° 3 a. b. c. d. e. Fonction N° 4 a. b. c. d. e. Fonction N° 5 a. b. c. d. e.

Explication du Modèle de division des composants

Description des composants

Appliquez ce modèle à chaque composant identifié. Inscrivez le nom du composant dans la case appropriée. Ensuite, essayez de diviser le composant en tâches. Vous souhaiterez peut-être rédiger une courte description du composant.

Identification des tâches

Bien qu'elle ne nécessite aucune connaissance technique particulière, la division des composants en tâches exige une réflexion minutieuse sur les caractéristiques de l'activité. La description que vous venez de rédiger peut vous aider à réfléchir aux diverses tâches associées au composant. Au fur et à mesure que vous identifierez les tâches, vous trouverez le moyen de les agencer pour former des postes bénévoles distincts. Souvenez-vous : votre analyse doit être aussi précise que possible.

Modèle de division des composants

Composant
Tâches 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.

Explication du modèle de description de poste

Affectation : Que souhaitez-vous accomplir? Trouvez un titre. Vous pourrez toujours revenir et changer le titre pour qu'il reflète mieux les tâches que vous aurez définies. Pour l'instant, choisissez un titre qui facilite votre réflexion.

But de l'affectation : Que souhaitez-vous accomplir, et pourquoi? Pensez à court terme, et aussi à long terme. La plupart des activités sont récurrentes. D'une certaine façon, elles ont une influence sur votre organisme et peuvent produire un effet à long terme.

Tâches : Les activités individuelles qui, ensemble, forment le poste. Énumérez tout ce qui fait partie de l'emploi (ou de l'affectation). La partie suivante renferme des exemples d'identification de tâches.

Temps à consacrer : Ne sous-estimez pas le temps qu'il faudra. Consultez une personne qui a fait ce travail auparavant. Si votre échéancier est irréaliste, le travail ne sera pas fait et le bénévole se sentira embarrassé ou sentira qu'on abuse de lui.

Horaire fixe ou flexible : Le bénévole doit-il travailler selon un horaire précis, ou peut-il le faire à son rythme? Pensez à la durée : Cet emploi sera-t-il intense pendant trois mois? Cherchez-vous une personne qui s'engagera pour plus de deux ans?

Aptitudes exigées : Tenez compte des aptitudes générales et spécialisées. Le bénévole doit-il faire fonctionner des appareils ou faire de la conception graphique? Le bénévole travaillera-t-il avec d'autres personnes? Devra-t-il assister à des réunions ou faire des exposés oraux?

Modèle de description de poste

Affectation
But de l'affectation
Tâches
Temps à consacrer Horaire fixe ou flexible
Aptitudes exigées

Formation et perfectionnement : Qui enseignera au bénévole comment faire son travail? Y a-t-il une personne qui ait déjà fait ce travail? Offrirez-vous un cours? Existe-t-il un manuel? Quelles aptitudes le bénévole acquerra-t-il en travaillant au bureau? Y aura-t-il d'autres activités de formation ou de perfectionnement?

Supervision : Un bénévole a le droit de savoir à qui il doit rendre compte. Si deux personnes lui donnent des instructions, à qui doit-il accorder la priorité? Le système hiérarchique doit être clair. Le bénévole doit savoir qu'il sera évalué, et en fonction de quels critères il sera évalué. Cet aspect revêt une importance particulière lorsque le poste exige des mesures de filtrage.

Autorité et prise de décisions : Imaginez votre arrivée dans un nouveau bureau. Saurez-vous quoi faire et ne pas faire? Souvent, nous ne donnons pas de directives suffisamment claires aux bénévoles. Décidez dès maintenant des pouvoirs du bénévole quant à la manipulation de l'argent, l'autorité, les décisions ou déclarations au nom de l'organisme, etc.

Politiques de soutien : Elles peuvent être internes (règlement, manuel destiné aux bénévoles) ou externes (politiques gouvernementales en matière de tabagisme, normes de santé et sécurité).

Conditions de travail : Identifiez le lieu de travail du bénévole : à l'intérieur, à l'extérieur, à un bureau partagé, à l'extérieur sur le terrain, ou de porte à porte dans la localité. Indiquez tout ce qui s'applique. Voici quelques conditions d'ordre physique possibles : port de chaussures particulières, bâtiment accessible aux personnes handicapées, force physique requise, dextérité manuelle requise, absence de peur en hauteur... Assurez-vous d'énumérer tout l'équipement fourni.

Avantages : Qu'offre-t-on au bénévole? Le bénévole pourra-t-il assister aux concerts de l'orchestre symphonique pour lequel il travaille? Sera-t-il invité à la fête de Noël? Lui fournira-t-on le stationnement, ou encore une carte d'autobus?

Entente et approbation : Lorsque vous avez trouvé le bénévole qu'il vous faut (la personne qui possède ou peut acquérir les aptitudes qui lui permettront de remplir toutes ou la plupart de ces conditions), rédigez une entente écrite. Le seul fait de signer une entente peut renforcer l'engagement du bénévole. La signature du superviseur assure en quelque sorte le bénévole que l'organisme remplira lui aussi ses obligations. Nous préférons tous quand c'est noir sur blanc!

Formation et perfectionnement	
Supervision	
Autorité et prise de décisions	
Politiques de soutien	
Conditions de travail	
Avantages	
Entente et approbation	
_____	_____
Date	Signature du bénévole

	Signature du superviseur

Exemple de processus de conception de poste

Modèle 1 — Analyse des fonctions (Exemple : Institution de santé)

<p>Mission de l'organisme</p> <p>Éradiquer une maladie et promouvoir la santé</p>
<p>Fonctions organisationnelles</p> <ol style="list-style-type: none">1. Recherche2. Élaboration de programmes3. Relations publiques4. Campagnes de financement5.6.7.8.9.10.
<p>Composants (du numéro 4, campagnes de financement)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Envois postaux2. Reconnaissance des donateurs3. Soutien des donateurs4. Expansion5. Soirée des récompenses et reconnaissances6.7.8.9.10.

Modèle 2 — Division des composants

Nom et courte description du composant : Soirée des récompenses et reconnaissances (<i>du modèle précédent</i>)	
Tâche	Description de la tâche
1.	Superviser le comité des récompenses
2.	Organiser les activités de divertissement
3.	Prendre des arrangements pour le repas
4.	Vendre des billets
5.	Promouvoir l'événement
6.	Solliciter des prix
7.	
8.	
9.	
10.	

Modèle 3 — Description de poste

<p>1. Affectation</p> <p>Président ou présidente, comité de la Soirée des récompenses et reconnaissances (tâche numéro 1 du modèle 2 ci-dessus)</p>
<p>2. Objet de l'affectation</p> <p>Réussir à organiser une campagne de financement, laquelle permettra :</p> <ul style="list-style-type: none">• d'amasser des fonds pour soutenir la recherche sur la maladie• de se bâtir une réputation d'organisme capable de réaliser des événements de marque
<p>3. Tâches</p> <ul style="list-style-type: none">• coordonner le comité• établir un budget• assurer le suivi des dépenses du comité• coordonner le travail avec le comité des communications
<p>4. Temps à consacrer (<i>indiquer l'échéancier, s'il y a lieu</i>)</p> <p>Nombre d'heures prévu par semaine ou par mois : 2-4 heures par semaine; nombre d'heures accru à l'approche de l'événement</p> <p>Horaire fixe ou flexible : Les réunions auront lieu au moment le plus convenable pour les membres du comité.</p>
<p>5. Aptitudes exigées</p> <ul style="list-style-type: none">• organisationnelles• gestion• délégation• expérience en relations publiques ou en art oratoire; expérience en gestion du temps• leadership• minutie• bilinguisme
<p>6. Formation et perfectionnement</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponible pour offrir du soutien et des conseils au besoin• Excellents antécédents, qu'il est possible de vérifier• Budget de formation disponible• Formation et orientation fournies par la direction

<p>7. Supervision</p> <p>Supérieurs immédiats : Président du développement du fonds et Directeur des services financiers</p> <p>Mécanismes relatifs aux commentaires sur le rendement : Lors de réunions avec le président</p>
<p>8. Autorité et pouvoir décisionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approbation des dépenses dans les limites d'un budget convenu
<p>9. Politiques de soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santé et bien-être • Gestion des bénévoles • Directives relatives au développement du fonds
<p>10. Conditions de travail</p> <p>Quels sont les services et où ont-ils lieu : Travail à domicile ou dans les bureau de l'organisme. Soutien administratif fourni. Accès à tout l'équipement.</p> <p>Conditions d'ordre physique : Le bureau est accessible aux personnes handicapées.</p>
<p>11. Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le soir de l'événement, une suite dans un hôtel est fournie (à des fins de divertissement) • S'asseoir à la table d'honneur • Remerciements • Cocktail avec invités spéciaux • Dépenses payées (dans les limites du budget)
<p>12. Entente et approbation</p> <p>Date _____</p> <p>Signature du bénévole _____</p> <p>Signature du superviseur _____</p>

Remarque : Les deux derniers exemples démontrent comment des organismes différents peuvent utiliser le modèle de description de poste.

Description de poste 2 : Exemple de la banque de nourriture

1. Affectation Gérant de la distribution de nourriture
2. Objet de l'affectation S'assurer que la banque de nourriture soit approvisionnée correctement, et qu'elle soit en mesure de répondre aux besoins de la clientèle
3. Tâches <ul style="list-style-type: none">• Remplir les demandes en nourriture• Superviser l'approvisionnement des étagères• Gérer l'inventaire• Communiquer avec les acheteurs• Fournir une aide d'urgence• Former et gérer les autres bénévoles
4. Temps à consacrer (<i>indiquer l'échéancier, s'il y a lieu</i>) Nombre d'heures prévu par semaine ou par mois : Environ 15 heures par semaine. Le nombre d'heures peut varier en période de pointe. Horaire fixe ou flexible : Une certaine flexibilité de l'horaire est possible.
5. Aptitudes exigées <ul style="list-style-type: none">• Une bonne connaissance des logiciels de base de données est souhaitée• Bon communicateur• Aptitude pour la gestion, de préférence en milieu bénévole
6. Formation et perfectionnement <ul style="list-style-type: none">• Disposition à accroître sa compétence en informatique• Disposition à améliorer ses aptitudes en communication
7. Supervision

<p>Supérieur immédiat : Directeur général</p> <p>Mécanismes relatifs aux commentaires sur le rendement : Le directeur général suit l'offre et la demande</p>
<p>8. Autorité et pouvoir décisionnel</p> <p>Participe aux décisions relatives à l'approvisionnement, avec le directeur général et l'acheteur</p>
<p>9. Politiques de soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santé et bien-être • Achat
<p>10. Conditions de travail</p> <p>Quels sont les services et où ont-ils lieu : Le bénévole travaille à la banque de nourriture</p> <p>Conditions d'ordre physique : La plupart des zones de la banque sont accessibles aux personnes handicapées</p>
<p>11. Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépenses payées • Accès à l'équipement de bureau au besoin • Travailler avec une excellente équipe pour venir en aide à ceux qui en ont vraiment besoin • Fête de Noël pour tous et toutes • Une expérience à ajouter à son CV
<p>12. Entente et approbation</p> <p>Date _____</p> <p>Signature du bénévole _____</p> <p>Signature du superviseur _____</p>

Description de poste 3 : Exemple de la ligue de soccer

1. Affectation Coordonnateur des finales de la ligue de soccer
2. Objet de l'affectation Coordonner les finales de la ligue
3. Tâches <ul style="list-style-type: none">• Tenir le classement des équipes à jour• Assurer la liaison avec le service des parcs et loisirs de la ville• Planifier et coordonner les finales
4. Temps à consacrer (<i>indiquer l'échéancier, s'il y a lieu</i>) Nombre d'heures prévu par semaine ou par mois : Environ 4 heures par semaine pour coordonner les finales et assister aux parties Horaire fixe ou flexible : En fonction des besoins de la ligue
5. Aptitudes exigées <ul style="list-style-type: none">• Sens de l'organisation• Capacité de tenir des dossiers
6. Formation et perfectionnement <ul style="list-style-type: none">• Le coordonnateur de l'an dernier peut répondre aux questions• L'horaire de l'an dernier peut servir de modèle
7. Supervision Supérieur immédiat du bénévole : Président de la ligue Mécanismes relatifs aux commentaires sur le rendement : Commentaires réguliers et évaluation finale

8. Autorité et pouvoir décisionnel

Le président approuve l'horaire des finales après avoir vérifié la présence de changements, d'erreurs ou d'omissions.

9. Politiques de soutien

- Filtrage

10. Conditions de travail

Quels sont les services et où ont-ils lieu : Il est possible de se réunir au centre communautaire avec les entraîneurs des équipes.

Conditions d'ordre physique : Accessible aux personnes handicapées

11. Avantages

- Notre infinie gratitude!
- Invitation aux fêtes, à la soirée des prix et aux événements de la ligue

12. Entente et approbation

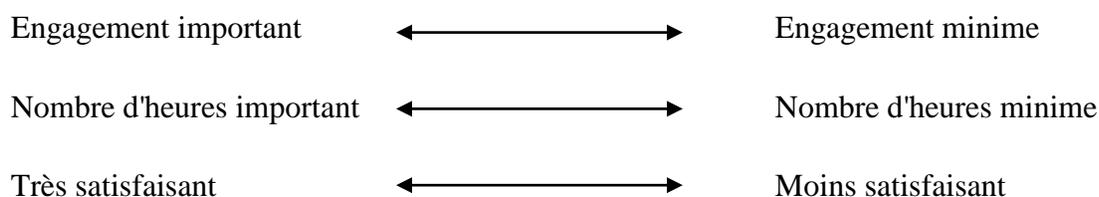
Date _____

Signature du bénévole _____

Signature du superviseur _____

Diversifier les affectations

Comme nous l'avons vu précédemment, certains emplois exigent peu de temps. Ils conviennent donc à ceux qui ont d'autres engagements ou qui tâtent le terrain avant de s'engager davantage. Le tableau suivant propose une méthode d'évaluation de quelques-uns des emplois offerts par votre organisme. Le tableau vous aidera à découvrir si vous êtes prêt à accueillir tous les bénévoles, peu importe qu'ils veulent s'engager à vie pour la cause qu'ils aiment, ou s'engager seulement pour un après-midi en bonne compagnie à remplir quelques enveloppes.



X	X	X	X	X
Président de comité	Membre de comité	Charge de travail hebdomadaire	Occasionnel	Receveur de billet, un seul événement

Chaque poste bénévole compte pour la réussite globale du projet. Sans les bénévoles qui remplissent les enveloppes ou qui reçoivent les billets, le travail ne se ferait pas et votre événement ne rapporterait pas d'argent!

La conception de poste vous a permis de voir le recrutement de bénévoles sous un autre angle. En divisant les composants en tâches, vous avez grandement réduit le risque de perdre un bénévole parce que vous n'avez pu lui suggérer un travail qui convienne à sa disponibilité et à son niveau d'engagement. Les bénévoles qui vivent une expérience positive au sein de votre organisme décideront peut-être de pousser leur engagement un peu plus loin. Le bénévole qui organise l'arbitrage des parties de soccer (et qui a du plaisir à le faire) peut décider, la prochaine fois, de réserver les terrains et de travailler avec la ville pour assurer leur entretien.

Dans un organisme où œuvrent des bénévoles, plus que dans tout autre, il faut préparer la relève. Il est peu probable que tous les employés rémunérés d'un organisme quittent en même temps. Cependant, il arrive parfois qu'un organisme perde plusieurs bénévoles à la fois, par exemple lorsque tous les parents actifs d'une équipe *peewee* passent au groupe d'âge suivant en même temps que leurs enfants. Grâce à la conception de poste, votre organisme sera mieux préparé à remplacer les bénévoles sans repartir à zéro. Et si vos bénévoles ont tous eu la chance d'accomplir quelques tâches différentes (variété des tâches), ils pourront mieux combler les lacunes en attendant le recrutement de nouveaux bénévoles.

Prochaines étapes du processus de gestion des bénévoles

Vous avez divisé la plupart de vos postes en unités de travail maniables et êtes maintenant prêt à aborder les autres pierres angulaires de votre programme de gestion des bénévoles. Ce sont :

- la stratégie de recrutement;
- la gestion et la supervision;
- la reconnaissance.

Votre stratégie de recrutement aura été simplifiée par votre travail de conception et d'organisation des postes qui sont maintenant prêts à être comblés. La gestion et la supervision se dérouleront plus facilement car vos attentes envers le bénévole sont très précises, et ce dernier sait exactement ce que vous attendez de lui. La reconnaissance aura lieu au grand plaisir de tous, car tous les nouveaux bénévoles accompliront les tâches qui leur conviennent et qui répondent à leurs besoins.

Bibliographie

Betcherman, G. (1992).

« Are Canadian Firms Underinvesting in Training? » *Canadian Business Economics* 1(1), pages 25–33.

_____. (1995).

« Inside the Black Box: Human Resource Management and the Labor Market » dans Roy J. Adams, Gordon Betcherman et Beth Bilson, *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs: Tough Choices for Canadian Labor Law*, pages 70–102. Toronto, Ontario: C.D. Howe Institute.

Betcherman G., et Morissette, R. (1994).

Recent Youth Labour Market Experiences in Canada. Analytical Studies Branch Research Paper #63, Statistique Canada.

Bittel, L.R. et Newstrom, J.W. (1990).

What Every Supervisor Should Know: The Complete Guide to Supervisory Management. 6^e éd. New York: McGraw-Hill, Inc.

Boyett, J. et Conn, H. (1992).

Workplace 2000: The Revolution Shaping American Business. New York: Plume.

Cappelli, P. (1993).

« Are Skill Requirements Rising? Evidence from Production and Clerical Jobs. » *Industrial and Labor Relations Review* 46 (3), pages 515–530.

Cappelli, P. et Rogovsky, N. (1994).

« New Work Systems and Skill Requirements. » *International Labour Review* 133(2), pages 205–220.

Castells, M. et Aoyama, Y. (1994).

« Paths towards the Informational Society, » *International Labour Review* 13 (1), pages 5–33.

Coverdill, J.E. et Finlay, W. (1998).

« Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters. » *Qualitative Sociology* 21 (2), pages 105–127.

Darrah, C. (1992).

« Workplace Skills in Context. » *Human Organization* 51 (3), pages 264–273.

_____. (1994).

« Skill Requirements at Work: Rhetoric Versus Reality. » *Work and Occupations* 21(1), pages 64–84.

_____. (1995).

« Workplace Training, Workplace Learning: A Case Study. » *Human Organization* 54 (1), pages 31–41.

Day, K.M. et R. A. Devlin. (1998).

« The Payoff to Work without Pay: Volunteer Work and an Investment in Human Capital. » *Canadian Journal of Economics* 31 (5), pages 1179–1191.

_____. (1996).

« Volunteerism and Crowding Out: Canadian Econometric Evidence. » *Canadian Journal of Economics* 29 (1), pages 37–53.

Dolan, Shimon L. et Randall S. Schuler. (1994).

Human Resource Management: the Canadian Dynamic. Nelson Canada.

Duchesne, D. (Interviewer). (1994).

« David Foot Discusses Career Paths. » *Perspectives on Labour and Income* (Hiver), pages 13–21. (Statistique Canada Catalogue 75-001-XPE).

Dunkerley, M. (1996).

The Jobless Economy? Computer Technology in the World Of Work. Cambridge, England: Polity.

Ellis, Susan J. (1996).

From the Top Down: the Executive Role in Volunteer Program Success. édition révisée Energize Inc.

Gardner, A. (1995).

« Their Own Boss: The Self-Employed in Canada. » *Canadian Social Trends* 37 (Été), pages 26–29.

Grenon, L. (1998).

« Looking for Work. » *Perspectives on Labour and Income* (Automne), pages 22–26. (Catalogue de Statistique Canada 75-001-XPE).

_____. (1999).

« Obtaining a Job. » *Perspectives on Labour and Income* (Printemps), pages 23–27. (Catalogue de Statistique Canada 75-001-XPE).

Hall, Michael, Larry McKeown et Karen Roberts. (2001).

Canadiens dévoués, Canadiens engagés : Faits saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation. Publié à la demande du ministre responsable de Statistique Canada. Ottawa : Ministre de l'Industrie. (Catalogue de Statistique Canada 71-542-XPE).

Heisz, A. (1996).

« Changes in Job Tenure. » *Perspectives on Labour and Income* (Hiver), pages 31–35. (Catalogue de Statistique Canada 75-001XPE).

« Job/Work Design » à www.accel-team.com c2000 Accel-Team.com (8/3/01).

- Koontz, H., O'Donnell, C. et Weihrich, H. (1986).
Essentials of Management. 4^e éd. New York: McGraw-Hill.
- Krahn, H. et Lowe, G. (1998).
« Canadian Employment Patterns and Trends, » in *Work, Industry, and Canadian Society*. 3^e édition. Pages 37–92. Toronto: ITP Nelson.
- Krahn, H. (1995).
« Non-standard Work on the Rise. » *Perspectives on Labour and Income* (Hiver), pages 35–42. (Catalogue de Statistique Canada 75-001E).
- Leicht, K. (1998).
« Work (if you can get it) and Occupations (if there are any)? » *Work and Occupations*, 25 (1), pages 36–48.
- Livingstone, D.W. (1999).
The Education–Jobs Gap: Underemployment or Economic Democracy. Toronto: Garamond Press.
- MacDuffie, J.P. et Pil, F. (1997).
« Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview, » dans Thomas Kochan, Russell Lansbury and John Paul MacDuffie (éditeurs), *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*. pages 9–42. Ithaca, NY: ILR Press (Imprint of Cornell University Press).
- McKie, C. (1992).
« Part-Time Work in the North Atlantic Triangle: The United States, the United Kingdom et Canada », dans B. D. Warme, K.L.P. Lundy et L.A. Lundy (éditeurs), *Working Part-Time: Risks and Opportunities*, pages 21–44. New York: Praeger.
- McShane, S. L. (1992).
Canadian Organizational Behaviour. Boston: Irwin.
- Metzendorf, D. et R. A. Cnaan (1992).
« Volunteers in Feminist Organizations. » *Nonprofit Management and Leadership*, 2 (3), pages 225–269.
- Moore, T. (1996).
The Disposable Workforce: Worker Displacement and Employee Instability in America. New York: Aldine de Gruyter.
- Moss, P., et Tilly, C. (1996).
« ‘Soft’ Skills and Race: An Investigation of Black Men's Employment Problems. » *Work and Occupations*, 23 (3), pages 252–276.
- Nadwodny, R. (1996).
« Canadians Working at Home. » *Canadian Social Trends* 40 (Printemps), pages 16–20.

- Neuman, G.A., et Wright, J. (1999).
« Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability. » *Journal of Applied Psychology* 84 (3), pages 376–389.
- Noreau, N. (1996).
« The Many Faces of Unemployment. » *The Labour Force* (Mars), pages C2–C17.
- Ratzburg, Wilf H. « Herzberg's Two Factor Theory » à www.geocities.com (8-3-2001).
- Rifkin, J. (1995).
The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era.
New York: Putman.
- Robbins, Stephen P. et Robin Stuart-Kotze. (c1986).
Management: Concept and Practices. Canadian Edition. Toronto: Prentice-Hall.
- Salzman, H. (1998).
« Restructuring and Skill Needs: Will Firms Train? » *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 559, pages 125–140.
- Stevens, M.J., et Campion, M.A. (1994).
« The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. » *Journal of Management*, 20 (2), pages 503–530.
- Szafran, R. (1996).
« The Effect of Occupational Growth on Labour Force Task Characteristics. » *Work and Occupations* 23(1), pages 54–86.

Modèles de conception de poste

Modèle d'analyse des fonctions

Mission de l'organisme
Fonctions organisationnelles 1. 2. 3. 4. 5.
Composants Fonction N° 1 a. b. c. d. e. Fonction N° 2 a. b. c. d. e. Fonction N° 3 a. b. c. d. e. Fonction N° 4 a. b. c. d. e. Fonction N° 5 a. b. c. d. e.

Modèle de division des composants

Composant
Tâches 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.

Modèle de description de poste

Affectation
But de l'affectation
Tâches
Temps à consacrer Horaire fixe ou flexible
Aptitudes exigées

Formation et perfectionnement	
Supervision	
Autorité et prise de décisions	
Politiques de soutien	
Conditions de travail	
Avantages	
Entente et approbation	
_____	_____
Date	Signature du bénévole

	Signature du superviseur

Bénévoles Canada souhaite remercier les personnes suivantes pour leur travail de rédaction et de révision :

Paddy Bowen, Bénévoles Canada

Louise Chatterton Luchuk

Dr. Robert Hiscott, University of Waterloo

Ruth MacKenzie, Bénévoles Canada

Jim Sanderson, Sanderson and Associates, Inc.

Joan Shouldice, Bénévoles Canada

Brian Stratton, Bénévoles Canada

Nous remercions également les membres du comité consultatif suivants pour leur précieux travail de révision :

Paddy Bowen, Bénévoles Canada

Susan Ellis, Energize!

Barb Gemmell, Gemmell Training and Consulting

Dawn Lasby, Volunteer Calgary

Liz Weaver, Hamilton Volunteer Centre

Pour de plus amples renseignements, adressez-vous à Bénévoles Canada à 1-800-670-0401 ou consultez notre site Web à **www.benevoles.ca**.