



Patrimoine  
canadien Canadian  
Heritage

# Un tremplin pour demain

Créer des programmes de bénévolat pour les jeunes  
qui favorisent le développement des compétences

**Janet Lautenschlager**

SOUTIEN AUX ORGANISMES VOLONTAIRES

Soutien aux organismes volontaires  
Direction de l'identité canadienne  
Patrimoine canadien  
Gouvernement du Canada  
1995

## **Vous souhaitez reproduire certains passages?**

LES ORGANISMES DE BIENFAISANCE ET LES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF peuvent reproduire et adapter des parties de ce guide pour leur propre usage à condition d'en indiquer la source. Aucune permission n'est nécessaire. La Direction aimerait cependant savoir la façon dont ce guide a été utilisé. Veuillez trouver son adresse ci-bas.

Édité par le  
Programme du Soutien aux organismes volontaires  
Direction de l'identité canadienne  
Patrimoine canadien  
Gouvernement du Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0M5



© Sa Majesté la Reine  
représentée par le  
Ministre des Travaux publics  
et des Services gouvernementaux  
1995

ISBN 0-662-99639-9

Conception graphique : Douglas M<sup>c</sup>Kercher

Les fontes utilisées pour la page couverture sont *Sofia* de la fonderie Invicta, et *Broadband* par Image Club. La fonte de la texte est *Galliard* d'ITC 12/12, avec titres de *Raleigh Extra Bold* par Ingrama 16 pt.



*This book is also available in English under the title  
A Springboard to Tomorrow.*

## Table des matières

<b>Présentation du guide</b>	v
<b>Remerciements</b>	vi
<b>1 Les jeunes d'aujourd'hui : contexte économique et social</b>	1
Les forces économiques qui façonnent l'avenir des jeunes	1
Facteurs sociaux influant sur les jeunes	2
<b>2 Les jeunes et le bénévolat</b>	4
Les jeunes : une ressource pour la communauté	4
Le potentiel du bénévolat	5
Avantages du bénévolat pour les jeunes	6
Croissance personnelle	6
Sensibilisation au rôle social	7
Expérience professionnelle	7
Développement des compétences	7
<b>3 Les compétences : des outils pour bâtir son avenir</b>	9
Que sont les compétences?	9
Concept du transfert des compétences	9
Compétences essentielles que recherchent les employeurs aujourd'hui	10
Catégories de compétences	11
Compétences de base	11
Compétences polyvalentes	11
Compétences propres à l'emploi	11
<b>4 Développer ses compétences grâce au travail bénévole</b>	13
Le lien entre le bénévolat et l'apprentissage	13
Maximiser les occasions de développer ses compétences	13
Élaborer un profil de compétences pour les postes bénévoles	15

<b>5 Comment gérer les jeunes bénévoles</b>	16
Créer le milieu propice	16
Rôle crucial du responsable du programme ou du superviseur	17
Recrutement des jeunes bénévoles	18
Placer de jeunes bénévoles	18
Aspect légal et questions de responsabilité propres aux jeunes	19
Orientation et formation	19
Supervision et soutien	21
Évaluation de la performance	22
Reconnaissance de la contribution des jeunes bénévoles	22
Attestation de travail bénévole	23
Portfolio du travail bénévole	23
<b>6 Résumé</b>	25
<b>Annexes</b>	
A Liste des compétences négociables :	
Compétences de base et compétences polyvalentes	26
B Profil de compétences :	
Exemples pour certains postes bénévoles	37
C Portfolio de travail bénévole :	
Types de documents	40
D «Lancez-vous comme bénévole» :	
Exemple de brochure pour le recrutement de jeunes bénévoles	44
<b>Bibliographie</b>	45

## Présentation du guide

LES THÉORICIENS DU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL INSISTENT depuis longtemps sur l'importance d'offrir aux jeunes des expériences réalistes qui leur permettront de mieux se comprendre et de découvrir le monde du travail. Ce besoin se fait beaucoup plus pressant qu'auparavant avec un marché de l'emploi totalement différent de celui de la génération précédente. Le travail bénévole permet dans une large mesure de répondre à ce besoin.

Au moment où les jeunes se préparent à passer de l'école au travail, le bénévolat peut leur rapporter beaucoup. Il leur permet de se développer sur le plan personnel, d'acquérir une expérience pratique et de développer des compétences. Relevant de l'éthique de la responsabilité sociale, le bénévolat est aussi une forme d'initiation à la citoyenneté qui s'avérera utile pour les jeunes dans leur vie adulte.

Dans le contexte économique difficile des années 90, les organismes bénévoles partout au pays doivent répondre à des besoins grandissants avec des ressources qui se font rares. Il est donc essentiel que nos collectivités soient dotées de groupes de bénévoles initiés. Même si le potentiel des jeunes est encore largement inexploité, ceux-ci ont beaucoup à offrir comme bénévoles.

L'objet de ce guide est d'inciter plus de jeunes à faire partie d'organismes bénévoles au Canada. Il s'adresse en premier lieu aux centres de bénévoles dont le mandat est de promouvoir l'action bénévole dans les collectivités. Au cœur d'un vaste réseau d'organismes locaux, les centres de bénévoles occupent une position de choix pour défendre cette cause. Nombreux sont ceux qui le font déjà.

Les renseignements que renferme ce guide seront également utiles, nous l'espérons, aux organismes bénévoles intéressés à mettre sur pied un programme de bénévolat expressément destiné aux jeunes, ou à intégrer plus de jeunes bénévoles aux programmes existants. Les suggestions s'appliquent tant aux jeunes qui offrent eux-mêmes leurs services à un organisme qu'aux étudiants qui font du travail communautaire prévu à leur programme scolaire.

Le cadre qui est ici proposé pour créer des programmes de bénévolat pour les jeunes met l'accent sur le développement des compétences, aspect qui devrait intéresser les jeunes bénévoles. Des conseils sont donnés sur la façon d'aider les jeunes à développer des habiletés particulières pouvant leur être utiles sur le marché du travail. Bien que cette approche s'adresse particulièrement aux jeunes de 16 à 24 ans, elle pourrait en fait s'appliquer à des bénévoles de tous âges.

## Remerciements

J'AIMERAIS REMERCIER DE FAÇON PARTICULIÈRE LES PERSONNES SUIVANTES qui ont consacré une partie de leur temps précieux à la lecture critique des ébauches de ce guide.

*Des centres de bénévoles :* **Lorraine Street** de Volunteer Ontario; **Joanne Cooper** du Centre de bénévoles du Toronto métropolitain; **Martha Parker** et **Keith Seel** du Centre de bénévoles de Calgary; **Marilyn Box** et **Paula Speevak-Sladowski** du Centre de bénévoles d'Ottawa-Carleton; **Sandra Murphy** du Centre de bénévoles de St-Jean (Terre-Neuve); et **Kevin Cohalan**, **Michèle Provost** et **Marissa Gelfusa** du Bureau des bénévoles de Montréal.

*Des groupes et des programmes pour les jeunes :* **Alam Rahman** du Youth Action Network; **Heather Gow** du YMCA-YWCA d'Ottawa-Carleton.

*Des ministères responsables du développement des jeunes ou des compétences :* **Gary Magorel**, **Doreen Phimister** et **Brenda Hoover** des Programmes de perfectionnement professionnel pour les jeunes du ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle du Manitoba; **Margaret Connor** et **Jo-Ann Hunt** de la Direction de l'apprentissage et de la préparation à l'emploi du Conseil ontarien de formation et d'adaptation de la main-d'œuvre; **Larry Diachun** et **Aryeh Gitterman** de la Direction de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle du ministère de l'Éducation et de la Formation de l'Ontario; **Jan Broocke** du ministère des Habiletés, de la Formation et du Travail de la Colombie-Britannique; **Debra Mair** de l'Information sur les professions et les carrières de Développement des ressources humaines Canada; et **Linda Searson** du programme Participation-Jeunesse du ministère du Patrimoine canadien.

*Une spécialiste des ressources humaines :* **Milena Menghetti** des Ressources humaines de la Bibliothèque municipale de Calgary.

Issues de divers milieux de travail, ces personnes m'ont fait des observations précieuses pour la version définitive de ce guide.

JL

# 1

## Les jeunes d'aujourd'hui : contexte économique et social

### **Les forces économiques qui façonnent l'avenir des jeunes**

LES PRESSIONS SONT ÉNORMES POUR LES JEUNES D'AUJOURD'HUI qui préparent leur avenir. De nos jours, entrer sur le marché du travail est un incroyable défi, et les emplois sont beaucoup moins sûrs. Un bon nombre ont connu d'importantes modifications, et certains emplois traditionnels ont disparu. Le marché de l'emploi se caractérise aujourd'hui par un changement constant.

Le taux de chômage des jeunes de 16 à 24 ans est beaucoup plus élevé que celui des Canadiens plus âgés. Il est particulièrement difficile pour les jeunes peu qualifiés de trouver de l'emploi. Le besoin de travailleurs non qualifiés a tellement diminué qu'il y a à peine suffisamment d'emplois pour les adultes, et beaucoup moins pour les jeunes qui n'ont pas eu la chance de développer des compétences.

Il y a quelques décennies seulement, la plupart des jeunes pouvaient rapidement trouver du travail. Le niveau de vie était à la hausse, et l'avenir des jeunes s'annonçait bien en général, même s'ils n'avaient pas fait beaucoup d'études. S'ils étaient compétents et bons travailleurs, leurs emplois semblaient aussi solides que le roc. Toutefois, l'économie et le marché du travail ont changé radicalement depuis lors — et cette tendance devrait s'accélérer encore.

Les progrès technologiques, la concurrence mondiale de plus en plus grande, les changements dans la demande de biens et services et les nouvelles méthodes commerciales auront une incidence importante sur le marché de l'emploi de demain. Le milieu du travail exigera en effet des personnes hautement qualifiées et créatrices, capables de s'adapter au changement constant. On reconnaît déjà que les travailleurs de demain devront changer d'emplois, de professions mêmes, plusieurs fois au moins durant leur vie professionnelle.

Un autre fait frappant du nouveau milieu économique est la nécessité d'apprendre sa vie durant. Pour faire face au changement et demeurer sur le marché de l'emploi, pratiquement tout le monde devra continuer d'acquérir des connaissances et des compétences. L'époque où les études se terminaient lors de l'obtention du diplôme est révolue.

Le milieu de travail d'aujourd'hui exige déjà un niveau supérieur d'aptitudes — et différentes habiletés. De plus en plus d'emplois demandent du personnel qui sait

communiquer, travailler en équipe, prendre les bonnes décisions, résoudre des problèmes et faire preuve de créativité.

Les chances de trouver un emploi durable s'amenuisent rapidement pour les personnes qui n'ont pas les compétences voulues. Sans habileté pertinente, les jeunes auront un choix limité d'emplois et se verront offrir des emplois peu rémunérés et sans débouchés; ils connaîtront peut-être même le chômage chronique.

Par contre, de nouveaux débouchés s'ouvriront à ceux qui auront les compétences voulues. Le lien entre les compétences et les possibilités est beaucoup plus important qu'auparavant. Les compétences sont aujourd'hui essentielles pour que les jeunes aient accès au nouveau milieu de travail et conservent un emploi dans une économie changeante.

### **Facteurs sociaux influant sur les jeunes**

Les conditions de vie des adolescents et des jeunes adultes diffèrent beaucoup de celles des générations antérieures. La société agricole et industrielle d'autrefois avait besoin d'un grand nombre de travailleurs, et les gens commençaient à travailler très jeunes.

Dans notre société moderne, les jeunes comptent beaucoup plus d'années d'études régulières. La jeunesse est de plus en plus considérée comme une période de préparation au monde des adultes et de l'emploi. Toutefois, alors que la société incite les jeunes à retarder leur entrée dans le monde des adultes, elle leur offre peu de choses à faire entre-temps. Il est évident que le fait de percevoir la jeunesse comme une période d'attente a influencé ce qu'on attend des jeunes dans notre société et a considérablement limité les rôles sociaux qu'ils peuvent jouer. Les expériences qui s'offrent aux jeunes sont très peu nombreuses. Ils ont rarement l'occasion de prendre des responsabilités, d'accomplir un travail important et d'apporter une contribution positive à la communauté. La plupart d'entre eux sont ainsi éloignés des tâches productives de la société.

Ironiquement, c'est justement à ce stade de leur vie que les jeunes commencent à définir leurs propres valeurs en fonction de ce qu'ils sont capables de faire et du type d'influence qu'ils ont sur leur milieu. C'est pourquoi il est si important que les jeunes examinent les choix qui s'offriront à eux à l'âge adulte. En leur refusant de jouer un rôle utile dans notre société, nous prolongeons leur dépendance, minons l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes et les empêchons d'agir. La société leur demande d'embrasser un avenir nébuleux sans la préparation voulue.

En outre, les jeunes reçoivent de nombreux messages négatifs de la communauté. Selon le stéréotype répandu, les jeunes sont égocentriques, désœuvrés, rebelles à toute forme d'autorité, apathiques et indifférents à quiconque n'appartient pas à leur cercle d'amis immédiats. L'importance qu'accordent les médias au crime et à la violence chez les jeunes a aussi contribué à créer cette image négative des jeunes en général.

La plupart des adultes n'ont sans doute pas une opinion aussi injuste et préconçue des jeunes. Cependant, des recherches montrent clairement que la grande majorité des jeunes sont persuadés du contraire. Il est probable que cette impression ne les a pas incités à jouer un rôle plus actif dans leur communauté.

En raison de ces facteurs sociaux, les jeunes sont une ressource en matière de

bénévolat encore inexploitée jusqu'ici. Toutefois, l'expérience a montré que le problème n'est pas un manque de bonne volonté de la part des jeunes. Lorsqu'on respecte leurs compétences et qu'on leur donne le soutien approprié, la plupart des jeunes sont en fait enthousiastes à l'idée de travailler au bien de leur communauté.

## 2

### Les jeunes et le bénévolat

#### **Les jeunes : une ressource pour la communauté**

POUR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES, IL Y A DES AVANTAGES immédiats et pratiques à intégrer de jeunes bénévoles. S'ils reçoivent la formation et le soutien appropriés, il n'y a pratiquement pas de limite à ce que les jeunes peuvent faire. Collectivement, ils peuvent apporter énormément à l'ensemble de la communauté.

Qu'ils travaillent comme bénévoles de première ligne ou qu'ils fassent partie de comités et de conseils d'administration, les jeunes sont un atout précieux pour nos organismes. Outre l'énergie incroyable et l'enthousiasme qui les caractérisent, ils apportent des idées créatrices et de nouvelles perspectives. Ils peuvent également collaborer à l'élaboration de programmes qui fournissent un service aux jeunes et donner leurs impressions sur ces programmes. Les avantages que représentent les jeunes pour les organismes valent bien le temps que ceux-ci doivent investir.

Si nous leur offrons des cadres où ils peuvent, grâce à leurs efforts, réaliser des choses importantes, nous leur montrons qu'ils méritent une place de choix dans notre société. Nous leur donnons l'occasion de prouver leur potentiel et d'utiliser leurs compétences d'une façon significative pour eux et utile pour nos organismes.

De plus, lorsque les jeunes mettent à profit leurs talents pour aider les autres et résoudre certains problèmes de la communauté, ils développent un sentiment d'engagement envers leur communauté et le bien-être de leurs concitoyens. Le bénévolat leur permet de mieux comprendre leur propre rôle dans la grande communauté.

Le succès engendre le succès. En développant de nouvelles habiletés, en devenant plus compétents et en voyant leurs réalisations reconnues, les jeunes voudront probablement s'impliquer davantage. En incitant les jeunes à faire du bénévolat, nous les aidons à développer des habitudes et des attitudes de bons citoyens et nous produisons ainsi une nouvelle génération de bénévoles. Les possibilités sont séduisantes et le résultat est prometteur.

## **Le potentiel du bénévolat**

Pour devenir des adultes compétents et responsables, les jeunes ont besoin d'occasions pour explorer divers rôles, découvrir comment prendre de bonnes décisions et résoudre des problèmes, éprouver leur sens du jugement dans des situations pressantes et faire preuve de leadership. Les jeunes ont besoin d'expériences positives et pratiques pour développer une solide image d'eux-mêmes.

Le bénévolat peut leur offrir l'expérience qui leur manque et ainsi aider à combler l'écart entre les études régulières et le travail rémunéré. L'expérience concrète du bénévolat peut offrir d'autres perspectives et des éclairages nouveaux qu'il est impossible de trouver dans les livres et les exposés. Le bénévolat peut également faire la différence lorsque les jeunes souhaitent obtenir une bourse ou s'inscrire à un programme d'études postsecondaires qui ne s'adresse qu'aux étudiants les plus qualifiés. En outre, certains collèges et universités accordent maintenant des crédits pour les habiletés acquises dans le cadre d'un travail bénévole.

L'Enquête nationale sur le bénévolat au Canada réalisée en 1987 a révélé que 90 % des jeunes bénévoles croyaient avoir acquis des connaissances, des compétences, ou les deux, en faisant du bénévolat. En qualité de bénévoles, les jeunes ont énormément d'occasions d'acquérir des connaissances pratiques et des compétences précieuses. Ils peuvent découvrir leurs points forts, montrer leurs talents et maîtriser leurs nouvelles habiletés. Ils peuvent aussi découvrir leurs propres limites et les compétences dont ils ont besoin pour se développer.

Le travail bénévole est une excellente façon de développer son intérêt et ses compétences pour des emplois futurs dans de nombreux domaines — relations publiques, finances, gestion organisationnelle, éducation et formation, sciences et technologie, arts et culture, sports et activités récréatives, droit et justice — autres que les services sociaux et les services de santé. En fait, le bénévolat offre aux jeunes un plus large éventail de possibilités que les emplois rémunérés. Comme il existe des organismes bénévoles dans des domaines innombrables, les possibilités sont presque illimitées.

Le Conference Board du Canada, ainsi que de nombreux autres experts, ont prédit que ce sont surtout les industries de service qui connaîtront une croissance de l'emploi dans les années 90. Les perspectives d'emplois devraient être particulièrement bonnes dans les services de santé et les services sociaux (pour répondre aux besoins des membres vieillissants du baby-boom) et dans les domaines de l'éducation et de la formation (pour répondre aux besoins d'amélioration des compétences et de réorientation vers de nouvelles carrières).

Comme les possibilités de travail bénévole dans ces domaines sont nombreuses, le bénévolat est donc une façon idéale pour les jeunes d'acquérir des habiletés pertinentes et de l'expérience. En outre, la tendance vers une économie de services signifie que les habiletés professionnelles occuperont une place importante. Et quoi de mieux que le bénévolat pour développer ces compétences?

Comme de plus en plus d'employeurs comptent maintenant le bénévolat parmi les antécédents professionnels, le travail bénévole est un atout qui se négocie en milieu de travail. Les jeunes bénévoles peuvent ainsi passer en douceur au monde du travail rémunéré, à un nouveau type d'emploi ou à une nouvelle carrière. Le bénévolat peut

également leur donner la chance de trouver un emploi valable. (Un emploi valable a de l'importance aux yeux de son titulaire et lui permet d'exploiter son potentiel.)

En plus d'aider les jeunes à obtenir les qualifications voulues pour trouver un emploi au niveau d'entrée dans un domaine d'intérêt, le travail bénévole peut leur offrir de meilleures perspectives sur le marché du travail. Il peut également les aider à intégrer dans leur vie adulte le principe de l'apprentissage la vie durant.

Compte tenu de son potentiel énorme, le travail bénévole pourrait être particulièrement intéressant pour les jeunes «à risque». Parce qu'ils sont désavantagés sur le plan socio-économique, ont des incapacités ou sont marginalisés par rapport à la culture dominante, certains jeunes risquent plus que d'autres de ne pas être productifs pour la société. Leurs perspectives d'avenir, en tant que travailleurs et citoyens engagés, pourraient être plus prometteuses s'ils accomplissaient du travail bénévole.

### **Avantages du bénévolat pour les jeunes**

Le travail bénévole est étonnamment souple en ce qu'il permet aux personnes d'atteindre des objectifs multiples, tant altruistes que pragmatiques. En donnant de leur temps pour aider les autres, les jeunes s'aident également eux-mêmes.

Les bénévoles et les professionnels dans ce domaine croient depuis longtemps que le bénévolat favorise le développement personnel, social et intellectuel des jeunes. Il peut également les aider dans leurs futures recherches et entrevues d'emploi. Un nombre de plus en plus important d'études corroborent ce fait.

Voici des exemples des nombreux avantages que les jeunes peuvent retirer du bénévolat :

#### *Croissance personnelle*

- image de soi positive, plus grande estime de soi et confiance en soi
- sentiment plus grand de valeur personnelle et de compétence; sentiment d'être utile, d'avoir un but, de faire quelque chose de valable
- meilleure compréhension de soi (prise de conscience de soi-même); connaissance de ses aptitudes personnelles, de ses points forts, de ses champs d'intérêt, de ses points faibles et de ses limites; découverte de talents cachés
- plus grande aptitude à accepter des responsabilités, à relever des défis et à prendre des initiatives
- capacité accrue de gérer ses propres affaires et de persévérer en dépit des difficultés (autodiscipline)
- plus grande capacité de travailler avec d'autres
- facilité d'adaptation aux personnes nouvelles et confiance dans les interactions sociales
- découverte de situations nouvelles, de gens nouveaux et d'expériences nouvelles qui peuvent permettre d'apprendre et de comprendre des faits nouveaux
- possibilité d'explorer de nouveaux rôles et de nouvelles situations
- sentiment d'autonomie, d'indépendance et d'autosuffisance
- capacité plus grande d'influencer le cours de sa vie personnelle

### *Sensibilisation au rôle social*

- meilleure compréhension de sa relation avec la «communauté humaine», favorisant le développement de valeurs et de croyances personnelles
- meilleures connaissances et compréhension des autres; capacité de manifester de l'empathie
- préoccupation plus marquée pour le bien-être des autres
- meilleure compréhension des différences culturelles et individuelles favorisée par la rencontre de personnes d'origines, de races et d'âges différents et aux compétences diverses
- nouvelles façons de concevoir l'équité et les questions sociales
- reconnaissance de la valeur intrinsèque du travail bénévole
- sentiment de faire partie de la communauté; plus grand sentiment de loyauté envers celle-ci
- prise de conscience de sa responsabilité sociale
- possibilité accrue d'être un citoyen actif, au service de la communauté

### *Expérience professionnelle*

- expériences concrètes d'apprentissage et interactions quotidiennes courantes propres au milieu du travail
- connaissance pratique du fonctionnement des organisations et de leurs diverses structures internes
- expérience de travail avec d'autres à divers niveaux
- compréhension des réalités du monde du travail (*par exemple*, reconnaissance du fait que même les emplois les plus passionnants comportent certaines tâches ennuyeuses)
- occasion de montrer son potentiel
- «qualités» et expérience (antécédents professionnels) pouvant figurer dans un curriculum vitae ou augmentant les chances d'être accepté dans un programme collégial ou universitaire
- possibilité d'explorer ses champs d'intérêt et d'essayer divers rôles sans devoir s'y engager de façon irrévocable
- meilleure connaissance des possibilités de carrière
- possibilité de travailler dans un domaine professionnel d'intérêt (exploration de carrière)
- établissement de contacts et possibilité d'obtenir des références de façon à augmenter les futures possibilités d'emploi

### *Développement des compétences*

- renforcement des capacités de se gérer soi-même ou de se préparer au travail (par exemple, gérer son temps, assumer des responsabilités, mener une tâche à terme)
- renforcement des habiletés par le travail
- acquisition d'habiletés professionnelles
- amélioration des relations interpersonnelles par le travail et la communication
- expérience en prise de décisions et résolution de problèmes

- possibilités de développer ses aptitudes au leadership
- intérêt pour l'acquisition de compétences et capacité accrue de tirer profit de l'expérience (ce qu'on appelle «capacités d'apprentissage permanent»)

## 3

### Les compétences : des outils pour bâtir son avenir

#### **Que sont les compétences?**

LE MOT «COMPÉTENCES» EST UN GÉNÉRIQUE QUI DÉSIGNE L'ENSEMBLE des talents, des traits et des connaissances pratiques de chacun de nous. Les compétences sont des habiletés particulières qui permettent de bien faire les choses — c'est l'expertise qui nous permet d'utiliser nos connaissances rapidement et efficacement pour remplir une tâche donnée.

Découlant du talent ou de l'aptitude, les compétences se développent dans le cadre de diverses expériences de vie telles que les études régulières, la formation, le travail rémunéré, le travail bénévole, les activités de loisir et même la vie familiale. Elles ne sont pas statiques; nous pouvons améliorer celles que nous possédons déjà et en acquérir d'autres dans le cadre du travail ou d'expériences diverses.

Certaines compétences sont étroitement liées à la personnalité ou aux traits de caractère d'une personne en ce qu'elles semblent faire intrinsèquement partie de la nature de cette personne. Toutefois, si on arrive à développer davantage un trait, on peut le considérer en toute logique comme une compétence. Par exemple, nous pouvons apprendre à être mieux organisé ou à améliorer notre performance en situations de stress.

Quel que soit notre âge, nous avons tous nos compétences particulières qui permettent de développer notre confiance en nous-même et d'augmenter le respect que nous avons de nous-même. Certaines compétences nous apportent beaucoup de satisfaction personnelle; ce sont habituellement celles que nous maîtrisons parfaitement. Pour qu'un travail soit agréable, il doit nous permettre d'utiliser une forte proportion de ces compétences.

#### **Concept du transfert des compétences**

Il faut avoir des compétences pour fonctionner dans le monde du travail, et celles-ci sont directement liées à la productivité et à la satisfaction professionnelle. Nombre de compétences ne se limitent pas à un seul type d'emploi, de profession ou de milieu de travail. Appelées *compétences polyvalentes*, elles peuvent servir dans divers contextes et à diverses tâches.

La plupart des compétences appréciées de nos jours sur le marché du travail

s'appliquent à de nombreux domaines professionnels et situations de travail. Par exemple, savoir communiquer par écrit est une compétence précieuse dans le milieu des affaires, au gouvernement, dans les établissements d'enseignement et les organismes bénévoles.

Les compétences polyvalentes permettent à une personne de s'adapter à de nouvelles activités, à de nouvelles situations de travail ou même à un type de travail entièrement nouveau avec une facilité relative (c'est-à-dire avec un minimum de préparation et de formation). Par exemple, les capacités organisationnelles qui permettent de coordonner une campagne de financement pour un organisme de bienfaisance sont essentielles dans un grand nombre d'emplois rémunérés et peuvent donc s'y appliquer.

Utilisées selon différentes combinaisons, les compétences servent à remplir certaines tâches. Si deux tâches nécessitent les mêmes éléments d'une compétence, la maîtrise d'une tâche devrait faciliter l'exécution de la seconde.

Les compétences polyvalentes augmentent l'employabilité d'une personne, ou sa capacité de trouver un emploi. Elles sont donc *négociables*.

### **Compétences essentielles que recherchent les employeurs aujourd'hui**

Certaines compétences sont jugées plus polyvalentes que d'autres. Ce sont celles que les employeurs et les directeurs de personnel jugent les plus importantes, quels que soient le cadre de travail et la nature précise de l'emploi.

Après avoir consulté un large éventail de représentants des milieux des affaires, de l'éducation, de la main-d'œuvre et du gouvernement, le Conseil d'entreprises sur l'enseignement du Conference Board du Canada a établi les types de compétences que doit avoir la main-d'œuvre des années 90 et de l'an 2000. De récents rapports internationaux (cités dans la bibliographie) en viennent aux mêmes conclusions.

Les *compétences de base* que les employeurs jugent les plus importantes pour la main-d'œuvre d'aujourd'hui et de demain sont les suivantes :

- aptitudes à la communication orale et écrite
- pensée logique et critique
- créativité
- capacité de travailler en équipe
- confiance en soi et esprit d'initiative
- dynamisme et désir de terminer le travail
- solide sens des responsabilités à l'égard de ses actes
- désir d'apprendre et de se développer, tant sur le plan personnel que professionnel

En outre, les ouvrages sur le sujet soulignent que les employeurs recherchent du personnel capable de faire face aux situations nouvelles et de relever les défis professionnels qui découlent d'un rapide changement technologique et organisationnel. On croit également que la culture informatique sera désormais une qualité exigée pour la plupart des emplois.

## Catégories de compétences

Afin de bien comprendre les différentes possibilités, il nous faut examiner les compétences plus en détail. Notons cependant qu'il n'y a pas de méthode — ni même de terminologie — généralement acceptée pour définir et catégoriser les compétences. C'est pourquoi les gens ont tendance à qualifier différemment une même chose. En outre, certains spécialistes classent les compétences dans de grandes catégories alors que d'autres préfèrent les répartir en petits groupes.

Il importe de se rappeler que chaque compétence est un continuum qui compte de nombreux niveaux de difficulté et de complexité (c'est ce qu'on appelle la «dimension des compétences»). Les personnes possèdent une compétence donnée à différents niveaux, et des postes différents exigeront des degrés différents d'une compétence donnée.

On peut classer les compétences en trois catégories principales, à savoir :

### *Compétences de base*

Les compétences de base sont essentielles à l'exécution de façon compétente d'un large éventail de tâches. On dit que ce sont des compétences de base en ce sens que pratiquement tout le monde en a besoin dans le milieu de travail des années 90.

Les compétences de base touchent la lecture, la rédaction, le calcul, la communication orale, la réflexion, la mémoire, la sociabilité, la coordination motrice et l'autonomie.

### *Compétences polyvalentes*

Les compétences polyvalentes se situent un cran plus haut que les compétences de base. Comme elles sont essentielles pour un large éventail d'emplois et dans de nombreux organismes différents, elles peuvent passer d'un milieu de travail à un autre. Ainsi, par définition, ces compétences sont *négociables*.

Les compétences polyvalentes touchent par exemple les relations interpersonnelles, la communication orale, la communication écrite, l'enseignement, la surveillance, le leadership, la direction, la résolution de problèmes, l'analyse, la pensée créatrice et la culture informatique.

Chaque emploi requiert sa combinaison particulière de compétences polyvalentes, ou son «groupe de compétences particulières». Par exemple, pour travailler en relations communautaires, il faut des compétences en relations interpersonnelles, en communication orale, en pensée créatrice; il faut aussi faire preuve de persuasion, savoir rédiger et parler en public.

### *Compétences propres à l'emploi*

Les compétences propres à l'emploi permettent à une personne d'entreprendre des tâches liées à un emploi ou à une profession donnée. Ces compétences ne sont généralement pas polyvalentes (du moins pas dans un sens large) parce qu'elles sont étroitement liées au contenu d'un emploi particulier, à des normes et à des spécifications établies ou à des connaissances spécialisées.

En voici trois exemples : l'exploitation d'un système d'analyse de données

conçu en fonction des besoins d'une organisation, l'application de connaissances spécialisées à l'élaboration d'une nouvelle technologie et l'identification de symptômes particuliers liés à une maladie physique ou mentale.

*Veillez consulter l'annexe A pour avoir une liste plus détaillée des compétences «de base» et «polyvalentes», ainsi que de l'information sur les origines du plan de classification utilisé dans ce guide.*

## 4

### Développer ses compétences grâce au travail bénévole

#### **Le lien entre le bénévolat et l'apprentissage**

L'APPRENTISSAGE CONSISTE À ACQUÉRIR DES CONNAISSANCES, DES compétences et des valeurs. On y arrive par les études régulières, la formation, l'expérience pratique ou l'auto-apprentissage. L'apprentissage est toujours très personnel et lié au tempérament de chacun. Il dépend du potentiel qu'offre le milieu et de la volonté de la personne d'en tirer parti.

De nouvelles recherches semblent indiquer que le travail bénévole peut être une excellente façon de vivre des expériences d'apprentissage utiles et agréables. Notamment, Paul Ilsley (cité dans la bibliographie) a montré que l'apprentissage est un élément important du bénévolat aujourd'hui. Pour de nombreux bénévoles, c'est ce qui justifie tous leurs efforts. La qualité de leur apprentissage est étroitement liée au degré et à la durée de leur engagement.

Consciemment ou non, la plupart des bénévoles sont motivés par les possibilités de croissance personnelle et d'acquisition de connaissances ainsi que par l'espoir d'éprouver leurs compétences et de s'adonner à des activités nouvelles dans un milieu relativement sans risque. En fait, les bénévoles aujourd'hui sont de plus en plus conscients que leur engagement peut les aider à développer des compétences précieuses qui leur serviront sur le marché du travail. Cet intérêt personnel éclairé est reconnu par les centres de bénévoles et autres organismes bénévoles selon qui diverses motivations animent la plupart des bénévoles.

La possibilité de développer des compétences et d'acquérir des connaissances pratiques sont ainsi deux importantes raisons qui peuvent attirer les bénévoles et les maintenir en place — particulièrement les jeunes.

#### **Maximiser les occasions de développer ses compétences**

«L'expérience est le magister de toutes choses». Bien qu'il y ait une certaine vérité dans ce proverbe, l'apprentissage n'est pas nécessairement le résultat du temps qu'on y consacre. Il faut habituellement bien le planifier et l'alimenter. Ainsi, les avantages qu'une personne motivée retirera du bénévolat dépendront de la qualité du programme et du type de soutien reçu.

Lorsque les organismes bénévoles créent un *climat d'apprentissage sain* pour leurs

bénévoles, la possibilité d'acquérir des connaissances et de développer des compétences est énorme. Les jeunes, en particulier, ont besoin d'occasions stimulantes et pertinentes pour parfaire leurs compétences et en développer de nouvelles, consolidant ainsi la base de leur avenir.

Les divers domaines d'intérêt et capacités des bénévoles leur permettent de remplir des tâches différentes. Le bénévole doit sentir que son travail est utile. Il sera très satisfait du rôle qu'on lui a confié s'il le juge utile sur le plan personnel et si l'organisation y accorde de l'importance.

Pour faire en sorte que les jeunes soient affectés à *des tâches bénévoles appropriées*, il importe d'évaluer les connaissances, les compétences et les domaines d'intérêt de chacun. En examinant toutes les possibilités d'affectation, on peut faire correspondre les points forts et les domaines d'intérêt des bénévoles avec les besoins et le potentiel de l'organisation. Il faut essayer de trouver la meilleure façon d'employer leurs esprits créateurs et curieux et de tirer profit de leurs talents exceptionnels. On peut également envisager de créer de nouvelles affectations pour permettre aux jeunes bénévoles de développer des compétences particulières.

Un élément important de cette approche consiste à faire prendre conscience du concept des compétences. La plupart des gens considèrent leurs compétences comme allant de soi et utilisent régulièrement nombre d'entre elles sans vraiment réaliser qu'ils les possèdent. Toutefois, *le fait de reconnaître l'existence de ses compétences* augmentera la confiance en soi d'une personne.

Lorsque vous aidez vos jeunes bénévoles à reconnaître les compétences qu'ils possèdent et à voir comment ils pourraient les développer, vous augmentez leurs chances d'apprentissage et de développement personnel. Montrez-leur comment reconnaître les compétences qu'ils pourraient acquérir, aimeraient développer ou auraient besoin d'améliorer afin d'atteindre leurs objectifs professionnels. Il est également important que les jeunes sachent quelles compétences ils aiment utiliser et leur apportent le plus de satisfaction. En outre, si les jeunes savent que certaines compétences sont négociables, ils seront plus enclins à les développer et à s'en servir pour s'attaquer à de nouvelles tâches.

Pour aider vos jeunes bénévoles à mettre en valeur leur propre potentiel, vous devez les inciter à *développer des compétences particulières* et les aider à planifier leur apprentissage. Faites preuve de beaucoup de souplesse et permettez-leur de modifier leurs tâches en fonction de l'évolution de leurs besoins et de leurs champs d'intérêt.

Une *bonne formation* permettra aux bénévoles d'acquérir les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour remplir les tâches qui leur sont confiées. Elle devrait être conçue en fonction des capacités, des domaines d'intérêt, des besoins et du style d'apprentissage de chaque bénévole. La formation structurée et progressive (par étape) permet aux bénévoles d'acquérir sans cesse des compétences supérieures. Idéalement, le développement des compétences devrait dépasser le cadre d'un emploi donné et préparer le stagiaire à s'acquitter ultérieurement de nouvelles tâches.

Il est important de *mesurer les compétences acquises* en cours de route. Essayez d'inciter vos jeunes bénévoles à déterminer personnellement quelles compétences ils ont développées. Faites-les réfléchir à des affectations futures qui pourraient leur permettre de développer davantage leurs compétences. Dans la mesure du possible, essayez de plus en plus de donner aux jeunes l'occasion de participer à la planification

et à la prise de décisions dans votre organisme.

Vous pouvez renforcer la dimension de l'apprentissage en incitant les jeunes à *analyser leur expérience de bénévolat*. (Ce processus, appelé «réflexion», fait partie intégrante du concept de l'apprentissage par le service à l'intention des étudiants.) Vous voudrez peut-être réserver du temps pour permettre aux jeunes bénévoles de parler de leurs expériences, individuellement ou en groupe. Invitez-les à dire ce qu'ils ont appris (c'est-à-dire ce qu'ils sont maintenant capables de faire et qu'ils n'auraient jamais pu faire auparavant). Échangez avec eux sur les buts de l'apprentissage et incitez-les à faire leur propre évaluation de leurs compétences et de leurs champs d'intérêt. Cela les aidera à prendre conscience de leur apprentissage.

### **Élaborer un profil de compétences pour les postes bénévoles**

Que ce soit pour un poste bénévole ou rémunéré, une description de travail type précise l'objet et le rôle du poste dans le cadre de l'organisation, indique le degré de responsabilité et souligne les principales tâches et responsabilités inhérentes au poste.

Toutefois, si vous cherchez à favoriser l'apprentissage et le développement des compétences, une approche plus détaillée s'impose. Après avoir énuméré les principales composantes d'un poste, analysez chaque activité pour établir quels types de compétences et de connaissances sont essentielles (c'est-à-dire le niveau minimal de compétences requis pour exécuter les tâches). Établissez ensuite quelles compétences un bénévole pourrait développer en recevant de la formation avant de se joindre à l'organisation, à l'intérieur de l'organisation ou sur le tas. En dressant une liste de ces compétences, vous pouvez établir un profil de compétences pour chaque poste ou chaque tâche.

En examinant les compétences qui pourraient être développées dans le cadre d'une affectation donnée, vous voudrez peut-être souligner celles qui pourraient facilement s'appliquer au marché du travail. (Au sujet des compétences pouvant être facilement transférées, voir «Concept du transfert des compétences» à la page 7 de ce guide.) Votre profil de compétences pourrait ainsi être un outil plus utile.

*Consultez l'annexe B pour avoir des exemples de profils de compétences correspondant à des postes bénévoles.*

## 5

### Comment gérer les jeunes bénévoles

#### **Créer le milieu propice**

POUR RÉUSSIR, UN PROGRAMME DE BÉNÉVOLAT POUR LES JEUNES doit reposer sur la philosophie selon laquelle les jeunes sont des ressources précieuses et peuvent apporter énormément à l'organisation et à la clientèle qu'ils servent. Les jeunes bénévoles doivent être traités avec *un respect et une confiance* véritables.

Tous les intervenants doivent considérer les jeunes comme des personnes compétentes, matures, qui doivent acquérir encore plus d'indépendance pour se préparer à leurs responsabilités futures. Les jeunes et les adultes doivent toujours exercer un pouvoir collégial et ne jamais faire preuve de condescendance ni de paternalisme. Cela n'est possible que si les adultes croient que les jeunes peuvent prendre de bonnes décisions et s'acquitter de leurs tâches de façon responsable. (Même des adultes bien intentionnés éprouvent souvent de la difficulté à mettre de côté la notion qu'ils «savent ce qui convient» aux jeunes et doivent s'efforcer de réprimer le besoin d'intervenir et de dominer.)

Pour qu'un programme de bénévolat soit accueillant pour les jeunes, il doit y avoir un *climat de soutien*. Les jeunes ont besoin d'une structure et de conseils mais non d'une supervision excessive. Ils veulent savoir exactement ce qu'on attend d'eux, mais ils veulent aussi avoir la liberté d'explorer des domaines qui n'avaient pas été prévus. On devrait les encourager à innover et à courir des risques.

Il est également important que les jeunes aient des affectations qui répondent à des besoins réels, et qui ont de vraies conséquences — que ce ne soit pas des tâches superflues, insignifiantes ou artificielles. Dans la mesure du possible, on devrait présenter aux jeunes un éventail de possibilités de façon qu'ils puissent choisir un *poste important et stimulant* qui correspond parfaitement à leurs besoins, à leurs champs d'intérêt et à leurs capacités. Il peut également s'agir d'affectations de perfectionnement visant à développer leurs compétences et à leur offrir des possibilités d'avancement.

Les jeunes bénévoles devraient *collaborer activement* à l'élaboration ou à l'amélioration d'un programme destiné aux jeunes. On devrait les inviter en permanence à donner leurs impressions et à faire des suggestions. On devrait aussi les inciter à parler de leurs motivations, de leurs buts et de leurs sentiments, et à discuter de leurs réalisations et de leurs problèmes. On ne doit pas hésiter à leur faire prendre

des initiatives et acquérir de l'expérience en prise de décisions. Lorsqu'il y a lieu, il faut les faire participer à l'élaboration et à la gestion du programme.

Pour que votre programme soit encore plus intéressant pour les jeunes, aidez vos bénévoles à découvrir leurs domaines d'intérêt et leurs talents respectifs, à identifier les compétences qu'ils possèdent déjà et à comprendre comment ils peuvent s'en servir pour aider les autres, des groupes ou des causes. Faites-leur voir l'éventail de compétences qu'ils pourraient acquérir grâce au bénévolat. Aidez-les à trouver des façons qui leur permettraient de développer leurs compétences.

Il faut recruter, motiver, former et appuyer les jeunes bénévoles et leur confier des rôles appropriés à leurs domaines d'intérêt et à leurs capacités. Quels que soient leurs antécédents, leur expérience et leur potentiel, ils ont tous besoin de sentir qu'ils *ont accompli quelque chose* et qu'on *reconnait* leurs efforts. À cette fin, une planification soigneuse s'impose.

### **Rôle crucial du responsable du programme ou du superviseur**

L'expérience montre que le choix du responsable du programme de bénévolat pour les jeunes ou du superviseur de ces derniers est important pour la réussite du programme. L'attitude de cette personne à l'égard des jeunes influera sur tout.

Que devrait-on rechercher chez un éventuel responsable de programme ou superviseur de jeunes bénévoles? Les qualités suivantes sont manifestement souhaitables :

- véritable respect des jeunes
- conviction que les jeunes peuvent apporter une réelle contribution
- acceptation des différences individuelles, sociales et culturelles
- respect des divers points de vue et opinions
- capacité d'écouter sans juger et de conseiller sans prêcher
- patience

Les compétences qu'il faut pour travailler avec des jeunes bénévoles ressemblent essentiellement à celles que requiert le travail avec d'autres groupes d'âges : capacité d'établir de bonnes relations, de communiquer, de motiver les jeunes et de leur permettre de bien travailler; à cela s'ajoutent des compétences propres à la gestion des bénévoles. Il faut cependant une dose supplémentaire de détermination et de compréhension lorsqu'il s'agit de jeunes bénévoles.

Les responsables du programme ou les superviseurs doivent être d'un grand soutien et doivent comprendre les pressions que subissent les jeunes aujourd'hui. Ils devraient également se méfier des attitudes négatives à l'égard des jeunes en général au sein de l'organisation et essayer de combattre ces préjugés lorsqu'ils apparaissent.

Ils doivent aussi être en mesure de faire participer les jeunes de façon positive. Ils devraient avoir les compétences voulues pour aider les jeunes bénévoles à développer le respect qu'ils ont d'eux-mêmes et leur confiance en eux, à définir leurs buts personnels et à déterminer les façons de les atteindre. Idéalement, ils devraient finir par connaître personnellement chaque bénévole. Ainsi, ils sauraient quel est le potentiel de chacun et pourraient leur offrir les occasions et les moyens les plus appropriés de se développer personnellement.

Les jeunes ont tendance à réagir positivement lorsque les rôles sont bien définis et lorsqu'il y a un partage du pouvoir. Ils en sont à un stade de leur vie où ils doivent

assumer une plus grande part de responsabilités dans les activités auxquelles ils participent. Étant donné que la jeunesse est une période d'expérimentation, un responsable de programme ou un superviseur compréhensif aura une influence énorme sur le résultat des «expériences» que vivront tous les intervenants. Idéalement, le responsable de programme ou le superviseur devrait jouer un rôle de moniteur ou de mentor.

### **Recrutement des jeunes bénévoles**

Une excellente façon de recruter des jeunes bénévoles consiste à insister sur le lien qui existe entre le bénévolat et le développement personnel ainsi que l'expérience professionnelle. (La brochure à l'annexe D, intitulée *Lancez-vous comme bénévole*, est un bon exemple de cette approche.) Votre appel sera davantage entendu si vous insistez particulièrement sur la possibilité de développer des compétences.

En raison de l'énorme potentiel qu'offre le bénévolat, tous les types de jeunes devraient être activement encouragés à en faire. Pour les jeunes qui ont eu plus que leur part d'échecs dans la vie, le bénévolat offre des occasions de réalisation, de réussite et de reconnaissance. Pour ceux qui excellent dans les études et les activités parascolaires, le bénévolat peut offrir de nouveaux défis qui exigent d'eux de nouvelles compétences.

Un programme de bénévolat pour les jeunes devrait autant que possible attirer des bénévoles de toutes sortes : des diplômés comme des décrocheurs; des jeunes de tous les horizons socio-économiques, ethnoculturels et raciaux; des jeunes ayant des handicaps et des besoins particuliers. Une partie des avantages du bénévolat pour les jeunes est de travailler avec d'autres jeunes de leur âge avec qui ils ne se seraient sans doute pas associés autrement.

Pour recruter de jeunes bénévoles, vous communiquerez avec les écoles locales et les organismes au service des jeunes (notamment les services d'emploi et de perfectionnement professionnel). Vous pourrez ainsi partager des connaissances et de l'expertise précieuses avec des organisations importantes. Vous pourrez peut-être même conclure une entente de partage de responsabilités concernant le programme de bénévolat pour les jeunes.

### **Placer de jeunes bénévoles**

Peu de jeunes seront effrayés à l'idée de relever un défi s'ils savent qu'ils auront le soutien nécessaire pour y faire face. Certains seront même enclins à opter pour un emploi difficile et retireront un surcroît de satisfaction de l'avoir mené à bien. Comme pour tous les bénévoles, le secret est de trouver ce qui les intéressera et répondra à leurs besoins personnels.

Si vous avez diverses tâches bénévoles à offrir, il sera plus facile pour vous de recruter et de garder des jeunes à divers stades de développement personnel et aux talents différents. Dans certains cas, vous pourrez simplement partager le travail pour faire en sorte que les participants potentiels ne se sentent pas inhibés par un manque de compétences ou d'expérience.

Comme nous l'avons déjà indiqué, il est essentiel d'offrir du travail intéressant et stimulant, pas uniquement des tâches routinières. Essayez de choisir ou de créer des affectations d'une durée limitée et, si possible, qui débouchent sur un résultat donné.

Si un bénévole a des domaines d'intérêt particuliers et des compétences spécialisées à offrir, vous pourrez peut-être négocier la réalisation d'un projet spécial.

Idéalement, vos jeunes bénévoles devraient participer à la planification de leurs tâches. Commencez par évaluer les connaissances, les compétences et l'expérience de chacun. Établissez ensuite les qualités (connaissances, types de compétences et de qualités professionnelles) que doit avoir un bénévole pour bien s'acquitter de la tâche et les compétences qu'il pourrait développer.

Demandez aux bénévoles s'ils préfèrent travailler seuls ou en équipe. Comme les relations avec les pairs sont très importantes, certains jeunes aimeront peut-être plus travailler avec d'autres jeunes bénévoles.

Affecter des jeunes à des postes bénévoles signifie placer la «bonne» personne au «bon» endroit. Tout le monde a quelque chose d'important à offrir si vous trouvez la bonne combinaison.

### **Aspect légal et questions de responsabilité propres aux jeunes**

Si votre programme de bénévolat pour les jeunes en est à ses débuts, vous devrez vérifier les clauses relatives aux jeunes de la police d'assurance de votre organisation. La couverture est-elle appropriée?

Y a-t-il des conditions relatives aux limites d'âge pour les affectations? Certains postes bénévoles de votre organisation peuvent s'adresser uniquement à des jeunes d'un certain âge, habituellement 16 ou 18 ans. Si tel est le cas, vous voudrez peut-être vérifier la raison de ces restrictions pour faire en sorte qu'on ne mette pas de côté inutilement de jeunes bénévoles.

Vous vous occuperez également de la question du consentement des parents. Votre organisation devrait avoir une politique à ce sujet. Les formulaires de consentement des parents ne servent habituellement que lorsque le bénévole est âgé de moins de 16 ans, quoique certains organismes considèrent l'âge de la majorité comme point de coupure.

Pour obtenir plus de renseignements sur les principes de la gestion des risques ainsi que sur l'aspect légal et les questions de responsabilité qui s'appliquent à tous les bénévoles quel que soit leur âge, comme les vérifications policières et le dossier de conduite automobile, vous pouvez consulter l'ouvrage de Linda Graff intitulé *By Definition* (cité dans la bibliographie).

### **Orientation et formation**

Il est essentiel que tous les bénévoles comprennent bien ce qu'on attend d'eux. Il vous faudra définir les tâches particulières, préciser toutes les fonctions, identifier le superviseur, déterminer le niveau de supervision et discuter des conditions de travail. Idéalement, la description de travail et le plan de formation devraient être élaborés ou revus et signés par le bénévole et le superviseur avant le début de l'affectation. Si les attentes de part et d'autre sont explicites, il ne devrait pas y avoir de surprise.

L'orientation permet de préparer les bénévoles à leur première journée d'affectation. L'objet du processus est de faire en sorte que les bénévoles comprennent le contexte dans lequel ils s'insèrent et la façon dont ils doivent y évoluer. L'orientation peut se faire individuellement ou en groupe. (Les jeunes peuvent se sentir plus à l'aise avec

des personnes de leur âge.) Dans le cas des jeunes bénévoles, l'orientation devrait comprendre une introduction au bénévolat en général.

Au cours de la séance d'orientation, on explique les buts, les priorités et la structure de l'organisation. On y décrit l'ensemble du projet et le rôle de chaque bénévole. On y présente le superviseur immédiat, les membres du personnel et les autres bénévoles avec qui il faudra travailler directement. On y discute du calendrier de travail et de la nature de la supervision (comptes rendus quotidiens, rencontres hebdomadaires, rapports mensuels). On peut également demander aux bénévoles de dresser une liste de tout ce qu'ils aimeraient savoir avant d'assumer leur nouveau rôle.

La formation est plus spécialisée et plus détaillée. Elle vise à fournir aux bénévoles les connaissances et les compétences nécessaires pour bien remplir leur affectation et, idéalement, en retirer une expérience enrichissante. La formation peut se donner avant le début de l'affectation (formation préalable) ou après le début de celle-ci (formation interne). La formation exige du temps, mais le jeu en vaut la chandelle.

Les connaissances et les compétences particulières sont enseignées étape par étape. On commence par établir les besoins en formation du bénévole par rapport aux exigences du poste (*c-à-d*, les connaissances, une compétence de base plus poussée ou une compétence propre au poste). On définit ensuite les buts de la formation et les objectifs d'apprentissage particuliers qui indiquent ce que les bénévoles devront faire et le niveau d'exécution demandé. Le calendrier de formation doit être réaliste et souple en même temps.

Il faut également trouver les méthodes d'apprentissage qui conviennent le mieux à chaque bénévole. Certaines personnes apprennent mieux dans un cadre d'enseignement systématique; d'autres apprennent davantage en cours d'emploi. Certains apprennent beaucoup d'échanges informels avec des membres du personnel et des bénévoles; d'autres vont préférer étudier par eux-mêmes. Idéalement, toutes ces options devraient être offertes.

Les méthodes de formation devraient être choisies avec soin. Il pourrait s'agir de présentations audiovisuelles, d'exposés, de manuels, de documents, de simulations ou de jeux de rôles permettant d'exercer ses compétences, de débats de spécialistes ou de discussions en équipe. Une combinaison de ces méthodes est habituellement ce qui s'avère le plus efficace.

La formation devrait être considérée comme un processus permanent. Lorsque vos jeunes bénévoles se sont familiarisés avec les tâches que vous leur avez confiées, songez à leur offrir une formation plus poussée. Ils pourront ainsi assumer d'autres responsabilités, accepter des tâches additionnelles ou nouvelles et améliorer leurs compétences.

## **Supervision et soutien**

L'objet de la supervision est de donner des conseils, de l'encouragement, du soutien et, à l'occasion, de la formation sur le tas. On peut considérer la supervision comme une façon de définir et d'entretenir de bonnes relations de travail.

Les jeunes n'ont pas nécessairement besoin de plus ni de moins de supervision que d'autres bénévoles. Le degré de supervision nécessaire ne dépend pas de l'âge mais plutôt de la nature du travail et des compétences individuelles. Certaines affectations exigent peu de supervision par définition. D'autres comportent des situations spéciales qui exigent un degré supérieur ou un type différent de supervision (par exemple, un bénévole peut être affecté à un emploi très peu structuré où il y a peu de routine; il lui faudra donc faire preuve de beaucoup de jugement).

En général, la supervision est plus étroite au début. On décide ensuite du degré de supervision qui s'impose de façon permanente compte tenu de la nature de l'affectation et de la performance initiale du bénévole.

Il importe d'indiquer clairement qui a la responsabilité de superviser chacun des bénévoles. Autrement, les jeunes peuvent faire l'objet de trop ou trop peu de supervision ou encore d'une supervision inégale, ce qui, dans l'un ou l'autre des cas, peut créer de la confusion ou de l'inquiétude. Le superviseur peut être un membre du personnel, un bénévole adulte chevronné ou un autre jeune qui travaille comme chef d'équipe.

Le type de supervision doit aussi être précisé (*par exemple*, observation, travail d'équipe, travail autonome). La supervision peut prendre différentes formes : réunions avant le travail, comptes rendus après le travail, appels téléphoniques réguliers, supervision sur place ou à la demande du bénévole. Idéalement, les bénévoles devraient avoir amplement l'occasion de poser des questions, de faire part de leurs expériences, de discuter de leurs problèmes et de leurs réussites et d'établir des contacts professionnels. Montrez-leur que vous accordez de l'importance à leurs opinions et que vous voulez connaître leurs préoccupations.

Au départ, certains jeunes bénévoles peuvent se sentir un peu dépassés, notamment s'il s'agit d'une première expérience de travail. Comme nous l'avons indiqué plus haut, nombre de jeunes ont été habitués à être passifs et dépendants, et peuvent donc être réticents à assumer une responsabilité. L'intervention de moniteurs de leur âge pourrait s'avérer très efficace dans ces cas.

Pour que les jeunes bénévoles puissent voir les résultats de leurs efforts, il importe de fixer des buts réalistes en fonction desquels ils pourront mesurer leur réalisation. Vous envisagez peut-être de créer des outils d'auto-évaluation qui permettront aux jeunes d'évaluer eux-mêmes s'ils sont prêts à exercer chaque tâche et à déterminer les compétences qu'ils sont en train de développer.

Il peut être très important pour les jeunes d'interagir avec leurs pairs — discuter de leurs expériences de bénévolat (réussites et difficultés), s'entraider, échanger des conseils et développer le sentiment de contribuer à un effort collectif. Il peut s'agir aussi d'une occasion de socialiser et de se faire de nouveaux amis. Les rencontres informelles entre les jeunes bénévoles et leurs superviseurs peuvent également être très utiles.

Lorsque vous assurez une supervision permanente, vous pouvez habituellement

anticiper les problèmes. Si un problème survient, il doit être abordé ouvertement, délicatement et de façon constructive. Il faut trouver la nature du problème et essayer ensuite de le régler.

L'expérience montre que les jeunes bénévoles travaillent mieux lorsque les limites de leurs rôles sont soigneusement définies et qu'une bonne part de souplesse leur est consentie. En règle générale, la supervision ne devrait jamais restreindre la créativité et l'esprit d'initiative des jeunes bénévoles.

### **Évaluation de la performance**

La rétroaction régulière et la ré-évaluation des buts et des attentes sont essentielles. Un dialogue permanent permettra de répondre aux besoins du bénévole et de l'organisme d'accueil. L'expérience est-elle intéressante et suffisamment stimulante pour le bénévole? Le degré de soutien est-il approprié? Y aurait-il lieu de donner plus de formation? Les deux parties trouvent-elles les avantages escomptés et satisfaisantes à leurs obligations?

Les jeunes bénévoles devraient considérer chaque affectation comme une sorte d'exploration — une occasion de découvrir dans quoi ils excellent (et peut-être aussi dans quoi ils n'excellent pas). La rétroaction, officielle et officieuse, permet aux bénévoles de mesurer leur performance en fonction des normes établies par l'organisation. Toutefois, il est important de se rappeler que les jeunes ont besoin d'encouragement et de renforcement positif. Ils doivent connaître la réussite et avoir le sentiment de réaliser quelque chose.

Le facteur le plus évident à évaluer est la qualité du travail du bénévole. Mais d'autres facteurs moins tangibles sont aussi importants comme la mesure dans laquelle le bénévole s'acquitte de sa responsabilité et la confiance avec laquelle il fait le travail. Il est utile d'accompagner ses commentaires d'exemples dans la mesure du possible.

Une évaluation plus officielle des bénévoles se fait habituellement à la fin d'une affectation ou à intervalles donnés. Normalement, il s'agit d'une évaluation écrite du rendement, suivie d'une rencontre avec le bénévole. Vous jugerez peut-être utile de demander au bénévole de faire son auto-évaluation avant que vous ne le rencontriez. (Vous pourriez utiliser à cette fin les formulaires intitulés *Résumé du travail bénévole* et *Évaluation du travail bénévole*, que vous trouverez à l'annexe C.)

### **Reconnaissance de la contribution des jeunes bénévoles**

Comme pour tout bénévole, on devrait récompenser les jeunes pour leur comportement responsable et on devrait souligner leur précieuse contribution.

Que ce soit de façon tangible, comme l'éternel T-shirt, ou intangible, la reconnaissance est essentielle à la réussite d'un programme pour les jeunes. Elle peut s'exprimer sous différentes formes. Une lettre de recommandation, par exemple, peut être une marque importante de reconnaissance pour un jeune bénévole.

Même s'ils éprouvent de la gêne à recevoir de l'attention et à être louangés, les jeunes en ont besoin et l'apprécient. Lorsque leurs efforts sont reconnus, leur estime de soi ne s'en trouve que mieux. Le fait de croire que leurs efforts sont importants les incitera à poursuivre leur engagement. Essayez donc de souligner les réussites lorsqu'elles se produisent.

### **Attestation de travail bénévole**

Il est important de conserver un dossier des principaux renseignements sur l'expérience de travail bénévole des jeunes. Il s'agira pour eux d'un outil de référence lorsqu'ils chercheront un emploi rémunéré.

Vos dossiers devraient indiquer ce qui suit : les responsabilités, les tâches particulières, la durée du travail bénévole, les dates et la performance (réalisations et points forts). Idéalement, ils devraient renfermer une liste des compétences développées par les bénévoles. Ces documents devraient être signés par le superviseur direct du bénévole ou par le directeur des bénévoles. Un double de ces documents ainsi qu'une lettre de références devraient être remis aux bénévoles à la fin de leur affectation ou lorsqu'ils quittent un travail bénévole.

Une *lettre de références* est un résumé des responsabilités assumées par le bénévole et une évaluation de l'efficacité de ce dernier dans l'exercice de ses fonctions. Si vous précisez les compétences que le bénévole a améliorées ou développées dans l'exercice de ses fonctions, il s'agira pour lui d'un outil encore plus utile pour chercher du travail rémunéré. Cette approche appuie également le concept de la polyvalence des compétences développées dans le cadre d'un travail bénévole qui peuvent intéresser d'éventuels employeurs. (Vous trouverez à l'annexe C une lettre de références type qui met l'accent sur les compétences.)

### **Portfolio du travail bénévole**

Afin de mieux aider vos jeunes bénévoles à préparer leur avenir, vous pourriez les inciter à tenir un portfolio de leur travail bénévole. Idéalement, ils devraient y inclure ce qui suit :

- la description de travail de chaque affectation
- le profil de compétences de ces postes, s'il existe
- les évaluations de rendement et les comptes rendus écrits des progrès
- les lettres de référence
- des exemples du travail accompli
- un énoncé de la formation reçue
- un résumé de l'expérience de travail à chaque affectation ou poste bénévole.

Vous pourriez également inciter les jeunes bénévoles à faire des évaluations écrites de leurs expériences de travail bénévole (c'est-à-dire les compétences mises à profit, les compétences et les connaissances acquises, les défis particuliers du poste, leurs observations et leurs sentiments) qu'ils ajouteront à leur portfolio.

À la fin de l'affectation ou après une période donnée, vous voudrez peut-être aussi inviter vos jeunes bénévoles à rédiger un bref compte rendu des compétences qu'ils ont développées, des connaissances qu'ils ont acquises et des défis qu'ils ont relevés. Ce compte rendu pourrait être présenté à d'autres bénévoles et être versé au dossier personnel des bénévoles.

Lorsque vos bénévoles sont des étudiants du secondaire, vous devriez aussi les inciter à remplir les évaluations de rendement et les autres documents importants de leur *dossier de rendement scolaire*. (De nombreux ministères de l'Éducation ont adopté une politique de tenue à jour de ce genre de dossiers.)

Toutes ces activités pourraient s'avérer très utiles pour les jeunes. Les documents

recueillis constituent leurs «archives» personnelles, ou bases de données, qui les aident ensuite à rédiger leur curriculum vitae, à remplir des demandes d'emploi et à se préparer à des entrevues d'emploi.

*Vous trouverez à l'annexe C un modèle du Résumé du travail bénévole et de l'Évaluation du travail bénévole. Vous pourriez en remettre des exemplaires à vos jeunes bénévoles pour faciliter le compte rendu qu'ils feront de leur expérience.*

## 6 Résumé

LES JEUNES SONT UN ATOUT PRÉCIEUX POUR UNE COMMUNAUTÉ. LORSQUE leurs talents, leur énergie et leur créativité sont mis au profit d'organismes communautaires, les jeunes de toutes origines peuvent jouer un rôle important. Lorsqu'on les traite avec respect, qu'on les considère comme des ressources précieuses et qu'on leur donne le soutien voulu, les jeunes peuvent accepter pratiquement n'importe quel type de travail bénévole.

Le bénévolat offre beaucoup de potentiel en ce qu'il aide les jeunes à se préparer à entrer sur le marché du travail et à jouer leur rôle de citoyen. Il s'agit d'une façon sûre pour eux :

- d'augmenter leurs compétences liées au travail;
- d'acquérir des connaissances pratiques et de l'expérience;
- de retirer de la satisfaction personnelle et de réussir;
- de développer un sentiment d'appartenance à leur communauté et d'engagement envers celle-ci;
- d'apprendre à devenir des citoyens de demain actifs.

Le travail bénévole est une source précieuse de possibilités tant pour les jeunes que pour les organismes qui les accueillent. En tant que membres de la société, nous avons tous intérêt à alimenter ce genre d'engagement. Les jeunes sont notre avenir — et leur avenir fait partie du présent.

## ANNEXE

### A

## Liste des compétences négociables

NOUS AVONS TENTÉ DE DRESSER UNE LISTE DES PRINCIPALES compétences qu'on peut développer par le travail bénévole. Ce sont toutes des compétences de base puisqu'elles s'appliquent à un large éventail d'emplois sur le marché du travail. Les compétences liées à des types spécialisés d'emplois ou à des professions particulières n'ont pas été incluses, bien qu'elles puissent être pertinentes dans le cas de certains postes bénévoles.

Les listes de compétences «de base» et «polyvalentes» ne sont pas nécessairement exhaustives. De plus, chacune des compétences énumérées ci-après peuvent se subdiviser.

Il n'existe encore aucune méthode généralement reconnue d'établir et de classifier les compétences en milieu de travail. Cependant, plusieurs cadres de classification ont déjà été publiés, et il serait fort utile de poursuivre ce travail dans le but de promouvoir l'établissement d'une politique de développement des compétences au Canada, aux États-Unis et en Grande-Bretagne.

Ce guide a été élaboré selon un plan particulier, même s'il doit beaucoup aux réflexions qui ont été faites auparavant sur le sujet. (Pour les principales sources, voir les ouvrages de référence dans la bibliographie de l'ouvrage de Sydney Fine, RN Bolles, Howard Figler, Bernard Haldane, Anthony Carnevale et Neil Yeager.)

## Compétences de base

*Les compétences de base sont celles qu'il faut pour travailler et apprendre dans le milieu de travail des années 1990 et 2000. Elles constituent le fondement nécessaire pour trouver et conserver pratiquement n'importe quel type d'emploi aujourd'hui. Elles seront probablement les compétences exigées pour la plupart des postes de niveau d'entrée sur le marché du travail de demain.*

*Les jeunes qui travaillent encore au développement de ces compétences de base peuvent devenir plus compétents grâce au bénévolat. Ceux qui ont déjà acquis un niveau raisonnable de compétences de base pourront les parfaire dans leurs affectations bénévoles.*

*Il faut également reconnaître que certains jeunes peuvent avoir beaucoup de difficultés à acquérir certaines compétences en raison d'incapacités ou de besoins donnés. Dans ces cas, il faudra prendre des arrangements particuliers pour faire en sorte que ces personnes aient le soutien voulu pour mener à bien leur tâche bénévole. (Pour de plus amples renseignements sur la question, veuillez consulter Ponts débouchant sur l'avenir : des programmes d'appui aux bénévoles qui ont des besoins spéciaux, qui figure à la partie II de la bibliographie.)*

### *Aptitudes à la lecture*

- interpréter et comprendre de l'information écrite destinée à un public général, dont des horaires et des manuels de base
- dégager les idées essentielles et les faits pertinents dans un texte

### *Aptitudes à écrire*

- présenter de l'information, des pensées et des idées par écrit
- consigner de l'information de façon exacte et exhaustive
- rédiger des lettres et des instructions
- produire des textes sans fautes d'orthographe, de syntaxe ou de grammaire

### *Aptitudes au calcul*

- faire des calculs de base
- utiliser les concepts mathématiques de base dans des situations pratiques (*p ex*, mesure, pourcentages, rapport et proportion)
- faire des estimations raisonnables
- comprendre des graphiques et des tableaux
- savoir remettre la monnaie et dresser des inventaires

### *Savoir s'exprimer*

- organiser et présenter l'information ou les idées de façon claire et concise
- communiquer des messages d'une façon appropriée à la situation et aux destinataires
- participer à des conversations et à des discussions
- donner et recevoir des directives et des ordres

### *Savoir écouter*

- savoir bien écouter les autres
- être ouvert aux idées et aux points de vue des autres (*c-à-d*, les écouter et les évaluer sans se montrer sur la défensive)

#### *Sociabilité*

- bien s'entendre avec ses pairs et ses supérieurs dans des situations courantes et nouvelles
- savoir travailler avec d'autres
- traiter les autres avec respect; éviter les mots et les gestes blessants
- faire preuve de camaraderie et de politesse
- savoir interpréter le langage du corps

#### *Capacité de raisonnement*

- comprendre et assimiler l'information avec assez de facilité
- employer la logique pour tirer des conclusions, prédire des résultats et évaluer des idées
- prendre des décisions et porter des jugements valables
- évaluer d'un œil critique les mesures de rechange
- analyser les problèmes et trouver des solutions
- deviner le sens de mots inconnus
- se servir de son imagination et de son ingéniosité; penser de façon créative
- faire preuve de prévoyance et de débrouillardise
- savoir tirer des leçons et s'en servir dans d'autres contextes

#### *Mémoire*

- se souvenir d'informations et de détails à court et à long termes
- pouvoir suivre des instructions à plusieurs étapes

#### *Habiletés motrices*

- dextérité et agilité
- coordination main-œil
- coordination physique

#### *Capacité de se gérer soi-même*

- être fiable et consciencieux (*c-à-d*, avoir de bonnes habitudes de travail)
- avoir de l'autodiscipline, de la motivation et du dynamisme pour achever le travail
- travailler sans supervision
- maîtriser ses émotions et ses impulsions
- avoir confiance en soi
- savoir gérer son temps
- savoir planifier et achever des projets
- savoir fixer des buts et des priorités dans des situations personnelles et des situations de travail
- faire preuve d'initiative et résoudre des problèmes seul
- prendre des responsabilités et en assumer les conséquences

- savoir demander de l'aide
- accepter l'autorité
- accepter la critique constructive
- demeurer calme et faire face à des échéances serrées
- trouver des stratégies pour faire face aux situations nouvelles ou stressantes
- prendre conscience de soi (connaître ses sentiments personnels, ses besoins, ses capacités, ses points forts et ses valeurs)
- appliquer la dialectique morale

## **Compétences polyvalentes**

*Les compétences polyvalentes se situent un cran plus haut que les compétences de base. Elles sont exigées pour un large éventail d'emplois et peuvent passer d'une tâche, d'un emploi ou d'un milieu de travail à un autre. Les compétences polyvalentes sont donc fort négociables.*

*Chaque emploi requiert sa combinaison particulière de compétences. Les compétences exigées pour un emploi donné se recourent d'une catégorie à une autre et peut-être même à l'intérieur de ces catégories. En outre, certains postes exigent la maîtrise de compétences particulières à un niveau supérieur.*

*Voici la gamme des nouvelles compétences que les jeunes pourraient acquérir par le bénévolat.*

### **Compétences axées sur les personnes**

#### *Relations interpersonnelles*

- savoir interagir avec les autres (collègues, superviseurs et clients)
- savoir exprimer des sentiments avec chaleur et délicatesse
- donner et recevoir de la rétroaction de façon constructive
- comprendre les messages explicites et implicites
- savoir interpréter et utiliser le langage du corps
- faire preuve de tact et de diplomatie
- reconnaître le caractère unique des personnes et y attacher de l'importance
- pouvoir travailler avec un large éventail de personnes : hommes et femmes; personnes aux origines sociales, religieuses, culturelles et raciales différentes et ayant une formation scolaire autre; personnes ayant des handicaps ou des besoins particuliers

#### *Capacité de travailler en équipe*

- respecter les points de vue, les idées et les opinions des autres
- travailler en collaboration
- contribuer aux efforts de l'équipe ou du comité en apportant des idées et des suggestions

#### *Aptitudes à la communication orale*

- présenter de l'information et des idées de façon claire et concise en adaptant le contenu et le style aux destinataires (une personne ou un groupe de personnes)
- émettre des opinions et des idées ouvertement et sans préjugé
- savoir réagir sur le vif (faire preuve de spontanéité)

#### *Savoir parler en public*

- pouvoir faire des exposés
- présenter des idées, des positions et des problèmes de façon intéressante
- faire preuve d'assurance lors des apparitions en public

### *Aptitudes à orienter*

- réagir aux affirmations des autres sans porter de jugement («écoute active»)
- établir un climat de confiance et d'ouverture
- faire preuve d'empathie
- aider les autres à mieux se comprendre et à développer leur estime de soi
- aider les autres à résoudre leurs problèmes
- donner des conseils judicieux

### *Aptitudes à l'encadrement/au mentorat*

- travailler et communiquer avec les autres pour répondre à leurs besoins et à leurs attentes
- donner des conseils judicieux de façon persuasive
- donner de la rétroaction de façon constructive
- aider les autres à développer leurs connaissances ou leurs compétences

### *Aptitudes pédagogiques*

- aider les autres à acquérir des connaissances et des compétences particulières
- inciter les gens à apprendre et à donner un bon rendement
- savoir adapter le contenu et le style pédagogique à l'auditoire
- savoir créer un milieu propice à l'apprentissage

### *Aptitudes à la supervision*

- connaître et utiliser les ressources humaines le plus efficacement possible
- inciter les gens à fournir un bon rendement
- savoir coordonner l'affectation des tâches
- déléguer les responsabilités et établir un système approprié de reddition de compte
- surveiller le progrès et évaluer la qualité du rendement
- créer un climat de confiance et de respect
- savoir constituer des équipes efficaces

### *Aptitudes au leadership*

- motiver et habiliter les autres
- faire participer les autres sans les forcer ou sans user de cajoleries
- favoriser les échanges ouverts et la participation de tous, sans dominer
- savoir faciliter et diriger les interactions d'un groupe
- savoir déléguer
- savoir obtenir la collaboration de personnes non réceptives
- savoir diriger une réunion
- remettre en question les politiques et les procédures existantes de façon responsable

### *Force de persuasion*

- savoir communiquer de façon orale et écrite pour justifier une position ou influencer des décisions
- être un excellent porte-parole de l'organisation; savoir expliquer les buts et les activités à l'auditoire, de façon appropriée
- pouvoir vendre des produits
- être en mesure de promouvoir une idée
- savoir exercer des pressions en vue du changement
- savoir recruter des personnes de façon proactive
- établir et entretenir de bonnes relations avec d'autres organismes
- trouver de l'aide financière (*p ex*, campagne de financement d'un organisme bénévole)

### *Aptitudes à la négociation*

- être habile en négociation
- savoir quand et comment faire des compromis

### *Aptitudes à la médiation*

- pouvoir résoudre un conflit qui découle de points de vue ou d'intérêts divergents
- aider les personnes qui ont des points de vue contraires à en venir à une entente mutuelle (par le consensus ou le compromis); encourager les concessions mutuelles
- savoir traiter un conflit avec ouverture, honnêteté et de façon positive; persuader les autres d'être en accord ou en désaccord ou trouver une situation de compromis qui conviendra aux deux parties

### *Savoir faire des entrevues*

- poser des questions et répondre comme il se doit
- savoir détendre ses interlocuteurs et créer un climat de confiance

### *Savoir assurer le service à la clientèle*

- établir une relation de confiance mutuelle avec les clients
- comprendre ou percevoir les besoins des clients
- donner ou trouver les services appropriés
- aider les personnes à développer des attitudes/compétences nouvelles
- aider les clients à faire face aux situations stressantes
- défendre les intérêts des clients
- trouver des façons adaptées aux besoins individuels d'aider les gens à atteindre leurs buts personnels
- savoir traiter les plaintes et les inquiétudes

### *Savoir donner des soins*

- savoir reconnaître, et y réagir de façon appropriée, une situation qui exige des soins, du counselling, un traitement ou une thérapie
- faire preuve de patience et d'empathie à l'égard des autres

- donner des soins attentifs aux personnes malades ou âgées ou qui ont de graves handicaps
- assurer des services de garde (*p ex*, nourrir, laver)
- connaître les techniques de RCP et donner les premiers soins

### ***Aptitudes mentales***

#### *Aptitudes à la pensée analytique/logique*

- savoir tirer des conclusions particulières d'un ensemble d'observations générales (*c-à-d*, raisonnement déductif)
- savoir tirer des conclusions générales d'un ensemble de faits particuliers (*c-à-d*, raisonnement inductif)
- pouvoir reconnaître un cadre approprié d'analyse et d'évaluation
- savoir examiner des données pour comprendre les relations mutuelles et les corrélations
- pouvoir comparer et faire ressortir des détails et des options
- pouvoir synthétiser l'information et les idées

#### *Aptitudes à la pensée critique*

- pouvoir examiner différents points de vue ou idées et porter des jugements objectifs
- pouvoir examiner des hypothèses sous-jacentes
- pouvoir formuler une question, analyser un problème ou définir une situation avec clarté, précision et impartialité
- chercher toutes les solutions possibles à un problème, peser le pour et le contre
- savoir examiner ou élaborer des politiques et des programmes

#### *Aptitudes à la pensée créatrice*

- pouvoir user librement de son imagination et de son intuition
- pouvoir faire abstraction de la pensée logique et du jugement pour trouver de nouvelles façons d'agir
- trouver des idées nouvelles, inventer des choses, créer des images ou des modèles
- faire de nouvelles interprétations et combiner des idées ou des informations de façon nouvelle
- résoudre un problème non structuré
- élaborer de nouvelles approches pour résoudre des problèmes
- pouvoir faire des liens entre des choses apparemment sans rapport
- pouvoir reformuler des buts de façon à révéler de nouvelles possibilités
- faire preuve d'esprit et d'humour

#### *Aptitude à la résolution de problèmes*

- pouvoir clarifier la nature d'un problème, évaluer des solutions de rechange, proposer des solutions pratiques et déterminer le résultat des diverses options

### *Aptitude à la prise de décisions*

- pouvoir établir toutes les options possibles, en peser le pour et le contre, évaluer la faisabilité et choisir l'option la plus pratique

### *Aptitudes à la planification*

- pouvoir planifier des ordres du jour, des projets, des événements et des programmes
- pouvoir déterminer le besoin d'intervention
- pouvoir élaborer un processus étape par étape pour atteindre un but
- établir des objectifs et des besoins, évaluer des options, choisir la meilleure d'entre elles
- analyser tous les besoins (c.-à-d. en ressources humaines, financières et matérielles) pour atteindre des buts précis
- établir un échéancier réaliste

### *Capacités organisationnelles*

- pouvoir structurer l'information, diriger des gens ou organiser des choses de façon systématique
- répartir une activité en diverses tâches et coordonner les ressources humaines et financières nécessaires à cette fin
- établir les priorités
- comprendre la relation qui existe entre les parties d'un tout
- élaborer ou rationaliser les procédures
- surveiller les progrès et l'efficacité
- bien fonctionner dans un système organisationnel établi

### *Compétences appliquées ou pratiques*

#### *Aptitudes poussées à la rédaction*

- savoir écrire de façon à en retirer le maximum d'effet
- choisir, interpréter, structurer et synthétiser des idées principales
- adapter son style, la forme et le contenu à un auditoire donné
- rédiger de la correspondance hors de l'ordinaire et des rapports complexes
- rédiger de façon créatrice à l'intention du public (*p ex*, matériel publicitaire)
- faire la mise en page d'un texte de sorte que le message soit aussi clair, concis et exact que possible

#### *Compétences en recherche*

- concevoir des projets de recherche
- définir l'étendue d'un sujet
- élaborer une méthode appropriée et mettre le plan en œuvre
- savoir trouver et recueillir de l'information générale pertinente
- identifier les gens qui détiennent de l'information relative à la tâche
- recueillir et compiler des données
- analyser des données, résumer des constatations et rédiger un rapport
- savoir observer et porter attention aux détails

### *Aptitudes au travail administratif/de bureau*

- savoir utiliser des ordinateurs et autre matériel de bureau
- connaître le traitement de texte et l'entrée des données
- compiler l'information de base
- concevoir et tenir à jour des systèmes de classement et de contrôle
- savoir faire du travail général de bureau

### *Aptitudes en finances*

- tenir avec exactitude des dossiers financiers
- pouvoir gérer un budget (*c.-à-d.* établir des budgets détaillés et contrôler les dépenses)
- établir et tenir à jour les procédures de comptabilité et de vérification
- compiler des données financières et d'autres données numériques
- dresser des états financiers et des rapports
- savoir interpréter les rapports financiers et les états vérifiés
- savoir calculer la TPS et d'autres taxes
- contrôler l'inventaire

### *Compétences linguistiques*

- connaissance de langues autres que la langue dominante du groupe
- connaissance fonctionnelle de l'anglais et du français (*p ex*, avoir l'anglais ou le français comme langue seconde)
- pouvoir traduire ou interpréter dans une langue donnée
- connaître le langage gestuel

### *Culture en informatique*

- comprendre les fonctions de base de l'ordinateur
- utiliser un système de traitement de texte
- manipuler des données dans un ordinateur
- utiliser un logiciel d'application spéciale
- utiliser les systèmes de courrier électronique
- entrer en communication avec le système Internet
- apprendre le fonctionnement de nouveaux logiciels avec relativement de facilité

### *Compétences en technologie*

- comprendre les systèmes techniques et savoir les utiliser (*p ex*, les ordinateurs)
- comprendre les spécifications techniques; lire les manuels techniques sans difficulté
- entretenir des ordinateurs ou d'autres systèmes; régler les commandes; analyser les troubles de fonctionnement potentiels; chercher à régler les problèmes potentiels
- suggérer des modifications à un système existant ou concevoir un nouveau système pour améliorer la performance

### *Aptitudes à l'interprétation*

- faire des exposés intéressants pour la vidéo ou la télévision
- savoir divertir, amuser et stimuler un public
- tenir des rôles, chanter ou jouer d'un instrument en public

### *Compétences artistiques*

- dessiner des diagrammes et des illustrations
- utiliser les couleurs et les modèles de façon créatrice
- concevoir des expositions et du matériel de relations publiques (sur papier ou sur vidéo)

### *Compétences perceptuelles*

- pouvoir visualiser de nouvelles présentations et de nouvelles formes
- pouvoir estimer l'espace matériel

### *Compétences en mécanique*

- pouvoir installer et utiliser l'équipement et les dispositifs mécaniques, et en surveiller le rendement
- pouvoir réparer des dispositifs mécaniques
- avoir de la dextérité

### *Capacités d'adaptation*

- s'adapter à des situations et à des cadres nouveaux et bien tolérer le changement
- travailler dans des milieux souples et vagues; tolérer l'ambiguïté
- s'adapter aux besoins du moment
- avoir une attitude positive face au changement; considérer le changement comme un défi plutôt qu'un problème

## ANNEXE

### B

## Profil de compétences Exemples pour certains postes bénévoles

UN PROFIL DE COMPÉTENCES EST UNE LISTE DE COMPÉTENCES QUI peuvent être développées au cours d'une affectation donnée. Les pages qui suivent renferment des exemples de profils de compétences applicables à divers postes bénévoles qui pourraient être comblés par des jeunes.

Ces exemples renferment certaines des compétences polyvalentes décrites dans la *Liste des compétences négociables* à l'annexe A. Dans certains cas, il peut être utile de subdiviser les catégories de compétences en leurs composantes.

Dans certains postes bénévoles, les jeunes peuvent aussi avoir l'occasion d'acquérir des compétences plus spécialisées se rapportant à un type d'emploi ou de profession donné. Dans ce cas, les compétences propres à l'emploi devraient être ajoutées au profil de compétences.

**Membre d'un comité  
ou d'un conseil d'administration  
Profil de compétences**

- Capacité de travailler en équipe
- Aptitude à établir des relations interpersonnelles
- Aptitude à parler en public
- Aptitudes analytiques
- Aptitudes à la pensée critique
- Aptitudes à la pensée créatrice
- Aptitudes à la résolution de problèmes
- Aptitudes à la prise de décisions
- Aptitudes à la planification
- Capacités organisationnelles

**Responsable d'un programme  
pour les jeunes  
Profil de compétences**

- Aptitudes au leadership
- Aptitude à établir des relations interpersonnelles
- Aptitude à parler en public
- Aptitudes à l'encadrement et au mentorat
- Capacité de travailler en équipe
- Aptitudes pédagogiques
- Aptitudes à la supervision
- Aptitudes à la planification
- Capacités organisationnelles
- Aptitudes à la pensée créatrice
- Aptitude à la prise de décisions
- Aptitude à la résolution de problèmes

**Adjoint en informatique  
Profil de compétences**

Culture informatique  
Compétences en technologie  
Aptitudes analytiques  
Aptitudes à la pensée critique  
Aptitude la prise de décisions  
Aptitude à la résolution de problèmes  
Aptitudes à la pensée créatrice

**Adjoint de recherche  
Profil de compétences**

Compétences en recherche  
Aptitudes analytiques  
Aptitudes à la pensée critique  
Aptitudes à la planification  
Capacités organisationnelles  
Aptitude à la résolution de problèmes  
Aptitudes poussée à la rédaction  
Culture informatique

**Adjoint en comptabilité  
ou en finances  
Profil de compétences**

Aptitudes en finances  
Aptitudes analytiques  
Aptitude à la prise de décision  
Aptitude à la résolution de problèmes  
Culture informatique  
Capacités organisationnelles

**Coordonnateur d'événements spéciaux  
Profil de compétences**

- Aptitudes à la planification
- Aptitudes organisationnelles
- Aptitudes à établir des relations interpersonnelles
- Capacité de travailler en équipe
- Aptitudes à la supervision
- Aptitudes à la pensée créatrice
- Aptitude à la résolution de problèmes
- Aptitude à la prise de décisions

**Entraîneur d'une équipe de jeunes enfants  
Profil de compétences**

- Aptitudes à l'encadrement et au mentorat
- Aptitudes pédagogiques
- Aptitudes au leadership
- Aptitudes à établir des relations interpersonnelles
- Savoir parler en public
- Aptitudes à la supervision
- Aptitudes à la planification
- Capacités organisationnelles
- Aptitude à la résolution de problèmes
- Aptitude à la prise de décisions

**Adjoint en publicité  
Profil de compétences**

- Aptitudes à la pensée créatrice
- Aptitudes poussées à la rédaction
- Aptitudes à la communication orale
- Aptitudes à la planification
- Capacités organisationnelles
- Aptitude à la résolution de problèmes
- Aptitude à la prise de décisions
- Force de persuasion
- Savoir parler en public

ANNEXE

C

## Portfolio de travail bénévole

### Types de documents

UN PORTFOLIO DE TRAVAIL BÉNÉVOLE EST UN DOSSIER PERSONNEL qui renferme les expériences de travail d'une personne en qualité de bénévole. L'information relative à chaque affectation y est versée. Cette banque de données peut ensuite servir à rédiger un curriculum vitae ou à se préparer à une entrevue d'emploi.

Le portfolio renferme deux types importants de documents : le *Résumé du travail bénévole* et l'*Évaluation du travail bénévole*. Vous souhaiterez peut-être vous inspirer de ces modèles pour produire des formulaires que vous remettrez à vos jeunes bénévoles afin de faciliter leur tenue de dossiers.

Vous trouverez également une lettre de références type qui met l'accent sur les compétences.

## Résumé du travail bénévole

Nom du bénévole

Adresse

Téléphone

Organisation

Titre du poste

Durée du travail bénévole

Du au

Total des heures travaillées

Principales fonctions

Réalisations

Compétences développées (voir le profil de compétences du poste s'il y a lieu)

Formation particulière (s'il y a lieu)

Date  
viseur

Signature du super-

du superviseur

Titre

## Évaluation du travail bénévole

Nom du bénévole

Organisation

Titre du poste

Qualité de l'expérience :

**G** excellente                      **G** bonne                      **G** moyenne  
**G** mauvaise

Élément le plus enrichissant de cette expérience :

Difficulté éprouvée (raisons) :

Mes points forts :

Compétences mises à profit :

Compétences et connaissances acquises :

Compétences que j'ai aimé utiliser :

Avantages que j'ai retirés de cette expérience :

Compétences que j'aimerais développer davantage :

Autres postes bénévoles qui m'intéressent :

## Lettre de références type

Hôpital Général  
Nulle part, Canada  
Z9Z 9Z9

Le 10 décembre 1994

À qui de droit,

Alice Lapointe a dirigé la boutique de cadeaux de l'hôpital de juin 1993 à novembre 1994. Outre la supervision de 15 bénévoles, elle devait recommander de nouveaux articles à vendre et contrôler l'inventaire.

Au cours des 18 mois qu'elle a passés à la boutique de cadeaux, M<sup>me</sup> Lapointe a mis son potentiel à profit dans de nombreux domaines. Ses aptitudes aux relations interpersonnelles et à la communication lui ont permis de constituer une équipe de travailleurs bénévoles consciencieux. Elle a su répartir les tâches, et a toujours eu la souplesse voulue pour répondre aux besoins de ses collègues bénévoles. Grâce à ses excellentes capacités analytiques et organisationnelles, elle a rationalisé le processus d'achat et a conçu un nouveau système de contrôle de l'inventaire.

M<sup>me</sup> Lapointe a été un atout précieux pour notre organisation. Je suis persuadée qu'elle excellera dans un large éventail d'emplois.

Je vous prie d'agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La directrice des bénévoles,

Sylvie Johnson

**Lancez-vous  
comme  
bénévole**



**Éducation et  
Formation  
professionnelle  
Manitoba**

Programmes d'orientation  
professionnelle pour les  
jeunes  
Programme de bénévolat  
dans la fonction publique



ANNEXE  
D

Exemple de brochure  
pour le recrutement de  
jeunes bénévoles

**Vous désirez acquérir de  
l'expérience?**

De nos jours, il est difficile d'accéder  
au marché du travail. Il faut de  
l'expérience pour obtenir un emploi, et  
il faut un emploi pour acquérir de  
l'expérience.  
Il peut être frustrant, vous décevant, de  
ne pas trouver dans un tel cercle vicieux.

**Pourquoi ne pas essayer le  
travail bénévole?**

Le travail bénévole est la clé de la  
recherche d'emploi pour les années 90.  
Il constitue un élément appréciable à  
ajouter à un curriculum vitae. Les  
employeurs reconnaissent de plus en  
plus la valeur du travail bénévole et  
s'enquêtent à ce sujet lorsqu'ils  
engagent du personnel.

**Une expérience unique!**

Les responsables du **Programme de  
bénévolat dans la fonction publique**  
s'occupent de trouver des postes de  
bénévoles aux personnes qui cherchent  
à acquérir de l'expérience  
professionnelle au sein de la fonction  
publique du Manitoba, ainsi qu'au sein  
des sociétés manitobaines. Les postes  
sont créés en fonction des aptitudes de  
la disponibilité et des intérêts de  
bénévoles et des besoins des  
ministères. Il s'agit de projets spéciaux,  
et de tâches précises flexibles, à  
temps partiel et de courte durée.

**Vous pourriez devenir:**

- ! chercheur, rédacteur  
coordonnateur de conférences
- ! orateur, formateur proposé au  
soutien à la clientèle
- ! commis de bibliothèque aide de  
bureau employé de projets  
spéciaux
- ! opérateur sir ordinateur, assistant  
de laboratoire  
*ou encore*
- ! vous pourriez occuper l'un des  
postes correspondant à vos  
intérêts professionnels

**Le programme vous offre**

- ! une entrevue personnelle
- ! un service d'orientation de la  
formation en cours d'emploi et de  
la supervision
- ! la chance d'obtenir des réactions  
au sujet de votre performance
- ! une lettre de recommandation
- ! la reconnaissance de vos efforts

**Et il y a plus...**

Le Programme vous offre  
également des techniques de  
rédaction de curriculum vitae  
d'entrevue et de recherche  
d'emploi.

**Le bénévolat peut vous aider**

**Il s'adresse plus particulièrement aux:**

- ! étudiants
- ! jeunes sans expérience de travail
- ! personnes sans emploi
- ! personnes qui se préparent à  
réintégrer le marché du travail
- ! personnes qui cherchent à réorienter  
leur carrière
- ! étudiants qui cherchent à satisfaire  
aux exigences de leur programme  
d'études

**Vous pouvez**

- ! acquérir de l'expérience de travail
- ! développer ou perfectionner vos  
aptitudes monnayables
- ! explorer de nouvelles avenues pour  
le choix d'une carrière
- ! établir des liens importants dans le  
milieu de travail
- ! connaître le succès et la réussite



**Pour explorer vos possibilités  
de carrière, veuillez vous  
adresser au**

**Programme du bénévolat dans la  
fonction publique**

Rez-de-chaussée  
114, rue Garry  
Winnipeg (Manitoba)  
R3C 1G1

945-3556  
à Winnipeg

**1-800-282-8069**  
Sans frais au Manitoba

*A Le bénévolat est bien plus  
qu'une expérience profitable...*



*Il peut vous valoir un emploi*

## ***Bibliographie***

### ***I Aperçu : études et rapports***

- American Society for Training and Development. The Learning Enterprise. Washington, DC : United States Department of Labor, Employment and Training Administration, 1989.***
- Beck, Nuala. La nouvelle économie. Montréal : Éditions Transcontinentales, 1994.***
- Bibby, Reginald W et Donald C Posterski. Teen Trends: A Nation in Motion. Toronto : Stoddart Publishing, 1992.***
- Business Advisory Commission. Reconnecting Youth: The Next Stage of Reform. Education Commission of the States, 1985.***
- Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre. Assembler les pièces du casse-tête : pour un système cohérent de transition vers l'emploi au Canada. Ottawa : 1994.***
- Fondation canadienne de la jeunesse. Action jeunesse : rapport sur les ateliers communautaires de la jeunesse du Canada 125. Ottawa : 1993.***
- Carnegie Council on Adolescent Development. Turning Points: Preparing American Youth for the 21<sup>st</sup> Century. New York: Carnegie Corporation, 1989.***
- Carnevale, Anthony P, Leila J Gainer et Ann S Meltzer. Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want. ASTD Best Practices Training for a Changing Work Force Series. San Francisco : Jossey-Bass, 1990.***
- Commission on Work, Family and Citizenship. The Forgotten Half: Pathways to Success for America's Youth and Young Families. The William T Grant Foundation, 1988.***
- Fine, Sydney. Dictionary of Occupational Titles, 4<sup>th</sup> edition. Washington, DC : US Department of Labor, Employment and Training, 1977.***
- Développement des ressources humaines Canada. La sécurité sociale au Canada : données documentaires (Sections sur les jeunes et l'employabilité dans les années 90). Ottawa : 1994.***
- Jones, Lawrence K. The Encyclopedia of Career Change and Work Issues. Oryx Press, 1992.***
- Lindsay, Colin, Mary Sue Devereaux et Michael Bergob. Les jeunes au Canada, 2<sup>e</sup> édition. Ottawa : Statistique Canada, 1994. (N<sup>o</sup> de catalogue 89-511F).***

- McLaughlin, MaryAnn. Profil des compétences relatives à l'employabilité : ce que les employeurs recherchent : points saillants. Ottawa : Conference Board du Canada, 1992.*
- National Crime Prevention Council. Changing Perspectives: Youth as Resources. Washington, DC : 1990.*
- National Governors' Association. Enhancing Skills for a Competitive World: Report of the Action Team on Lifelong Learning. Washington, DC : 1992.*
- Coalition ontarienne pour les enfants et les jeunes. Voix des jeunes. Toronto : 1994.*
- Ontario. Conseil du Premier Ministre sur la nouvelle économie globale. Formation et adaptation des travailleurs pour la nouvelle économie mondiale. Toronto : Imprimeur de la Reine, 1990.*
- Conseil du Premier Ministre sur la santé, le bien-être et la justice sociale. Nos enfants et nos jeunes d'aujourd'hui : l'Ontario de demain. Toronto : Imprimeur de la Reine, 1994.*
- SCANS (The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills). Learning a Living: A Blueprint for High Performance. Washington, DC : US Department of Labor, 1992.*
- Scales, Peter C. A Portrait of Young Adolescents in the 1990s: Implications for Promoting Healthy Growth and Development. Chapel Hill, NC : The University of North Carolina, 1991.*
- Smith, Paul. Essai de classification des compétences nécessaires pour devenir une personne autonome et bien équilibrée. Ottawa : Commission de l'emploi et de l'immigration Canada et le Guidance Centre of the University of Toronto, 1982.*
- Task Force on Education for Young Adolescents. Turning Points: Preparing American Youth for the 21st Century. New York: Carnegie Corporation, Council on Adolescent Development, 1989.*

## *II Les jeunes bénévoles et la gestion du bénévolat : études et guides*

- ACTION — National Student Volunteer Program. It's Your Move: Working with Student Volunteers. Washington, DC : 1976.*
- ACTION — National Student Volunteer Program. Training Student Volunteers. Washington, DC : 1973.*
- Adolph, Val et Valerie Ahwee. Making a Difference — A Guide to Volunteering for Canadian Youth. Toronto : Summerhill Press, 1990.*
- Conrad, Daniel et Diane Hedin. Youth Service: A Guidebook for Developing and Operating Effective Programs. Independent Sector, 1987.*
- Council of National Organizations for Adult Education. I CAN: A Tool for Assessing Skills Acquired Through Volunteer Service. New York : 1979.*
- Cumyn, Peter. Les jeunes et le bénévolat au Canada : un profil des bénévoles tiré de l'Enquête nationale sur le bénévolat de 1987. Direction du Soutien aux organismes volontaires, Secrétariat d'État (devenu le ministère du Patrimoine canadien), 1989.*
- Ellis, Susan J, Anne Weisbord et Katherine Noyes. Children as Volunteers: Preparing for Community Service, édition révisée. Energize, 1991.*
- Graff, Linda L. By Definition: Policies for Volunteer Programs. Etobicoke, Ontario : Association des centres d'action bénévole de l'Ontario, 1992.*
- Graff, Linda L. Volunteer for the Health of It. Etobicoke, Ontario : Association des centres*

- d'action bénévole de l'Ontario, 1991.*
- Greater Pittsburgh Camp Fire Council. VYTAL (Volunteer Youth Training & Leadership) Manual. Pittsburgh, PA : 1993.*
- Groff, Judy M. "Empowering Adults to Value Teenage Youth as Volunteer Resources for Delivering Educational Programs". Document présenté à la rencontre annuelle de l'American Association of Adult and Continuing Education tenue en 1987 à Washington, DC. United States Department of Education (ERIC document), 1987.*
- Hamilton, Stephen F et L Mickey Fenzel. "The Impact of Volunteer Experience on Adolescent Social Development: Evidence of Program Effects" dans Journal of Adolescent Research, vol 3, no 1 (p 65-80), 1988.*
- Hofman, Peter. Selecting the Leader for Effective Teen Programs. Santa Cruz, California : The Salvation Army, 1984.*
- Développement des ressources humaines, Canada. (Projet L'école avant tout) Programme de mentorat : guide. Ottawa : 1992.*
- Ilsley, Paul. Enhancing the Volunteer Experience: New Insights on Strengthening Volunteer Participation, Learning and Commitment. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1990.*
- Lautenschlager, Janet. Ponts débouchant sur l'avenir : des programmes d'appui aux bénévoles qui ont des besoins spéciaux. Ottawa : programme du Soutien aux organismes volontaires, Multiculturalisme et Citoyenneté Canada (devenu le ministère du Patrimoine canadien), 1992.*
- Lloyd, Claire. Teen Power: How to Develop a Teen Volunteer Program. Toronto : Volunteer Centre of Metropolitan Toronto, 1988.*
- Moore, Gail. "Building Motivation" dans Partners in Print, (p 8-9). Richmond Hill, Ontario : Partners Plus, mai/juin 1994.*
- Ontario Association for Volunteer Administration. "Youth Volunteer" numéro de The Journal of Volunteer Resources Management, vol 3, no 2, printemps 1994.*
- Popowski, Karen J. "Youth Views on Volunteering and Service" dans The Journal of Volunteer Administration, vol III, no 4 (p 34-41), été 1985.*
- Sauer, Joyce. "Volunteerism by Students at Risk" dans The Journal of Volunteer Administration, vol X, no 1 (p 33-38), automne 1991.*
- Schram, Vicki R. "Job Skills Developed in Volunteer Work: Transferability to Salaried Employment" dans The Journal of Volunteer Administration, vol III, no 4, été 1985.*
- Street, Lorraine. Le bénévolat, source d'expérience de travail : un moyen de développer et de maintenir les compétences de travail. Ottawa : programme du Soutien aux organismes volontaires, ministère du Patrimoine canadien, 1994.*
- The Salvation Army. Selecting the Leader for Effective Teen Programs. Santa Cruz, CA : 1984.*
- United States Department of Health, Education and Welfare. An Introductory Manual on Youth Participation for Program Administrators. Washington, DC : Office of Youth Development, 1976.*
- Volunteer Centre of Calgary Guide du bénévolat étudiant : avec études de cas. Calgary : 1994.*
- Volunteer Centre of Metropolitan Toronto. Generations Together: a Mentoring Partnership*

*Manual. Toronto : 1994.*  
*Volunteer Centre of Metropolitan Toronto. Youth Volunteer Opportunities Directory. Toronto : 1994.*  
*Centre d'action bénévole d'Ottawa-Carleton. Student Volunteer Handbook. Ottawa : 1994.*  
*Victoria Volunteer Bureau. Youth Volunteer Directory, 4th edition. Victoria : 1992.*

### *III Les jeunes et le bénévolat dans le contexte scolaire*

*Barbeau, Joseph E et William A Stull. Learning from Working: A Guide for Cooperative Education and Internship Students. Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing, 1990.*  
*Beale, Andrew V. "Exploring Careers through Volunteerism" dans School Counsellor, vol 23, no 1 (p 68-71), septembre 1984.*  
*Cairn, Rich Willits et James C Kielsmeier, eds. Growing Hope: A Sourcebook on Integrating Youth Services into the School Curriculum. Roseville, Minnesota : National Youth Leadership Council, 1991.*  
*Conrad, Daniel et Diane Hedin, eds. Youth Participation and Experiential Education. Child and Youth Services Series, vol 4, no 3/4. New York : The Haworth Press, 1982.*  
*Conrad, Dan et Diane Hedin. "School-based Community Service: What we know from research and theory" dans Phi Delta Kappan, juin 1991 (p 743-749).*  
*Conrad, Dan et Diane Hedin. "Service: Pathway to Knowledge" dans Community Service Education, octobre 1987 (p 10-14).*  
*Delve, Cecilia et al, eds. Community Service as Values Education. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1990.*  
*Duley, John. "Basic Skills for Experiential Learning: What Skills Do Students Need to Make the Most of Experiential Learning Opportunities?". MSU Paper no 75, 1978. Document inédit fourni par le Educational Resources Information Centre (ERIC).*  
*Evans, Karen, Alan Brown et Tim Oats. Developing Work-Based Learning: an Evaluative Review of the YTS Core Skills Project. Sheffield, UK: Manpower Services Commission.*  
*Kelley, Elizabeth. "Toward a Tradition of Caring" dans American Education. Washington, DC : United States Department of Education, août/ septembre 1993.*  
*Kendall, Jane C. and Associates, ed. Combining Service and Learning: a Resource Book for Community and Public Service, vol I, II et III. Raleigh, NC : National Society for Internships and Experiential Education, 1990.*  
*McPherson, Kate. Learning Through Service. Seattle, WA : Project Service Leadership, 1989.*  
*Raupp, Carol D et David C Cohen. "Volunteering as Learning Experience" dans Teaching Psychology, vol 19, no 1, février 1992 (p 25-30).*  
*Silcox, Harry C. A How-to Guide on Reflection: Adding Cognitive Learning to Community Service Programs. Philadelphia, PA : Brighton Press, 1993.*  
*Volunteer Kamloops. Education and Volunteering: Course Planning Success. Kamloops, BC : 1990.*

### *IV Planification de carrière et recherche d'emploi : guides utiles pour les jeunes*

- Association of Junior Leagues. Volunteer Skills Portfolio: Passport to the Paid Workplace, 2nd edition. New York : 1987.*
- Bolles, Richard Nelson. The Three Boxes of Life and How to Get Out of Them: an Introduction to Life and Work Planning. Berkeley, California : Ten Speed Press, 1978.*
- Bolles, Richard Nelson. Chercheurs d'emploi, n'oubliez pas votre parachute : guide pratique pour ceux qui cherchent un emploi. Paris : Messinger, 1983.*
- Figler, Howard. The Complete Job-Search Handbook, version révisée et amplifiée. New York : Henry Holt and Company, 1988.*
- Haldane, Bernard, Jean Haldane et Lowell Martin. Job Power: The Young People's Job Finding Guide. Washington, DC : Acropolis Books, 1980.*
- Hecklinger, Fred J et Bernadette M Black. Training for Life: a Practical Guide to Career and Life Planning, 4th edition. Dubuque, IA : Kendall Hunt Publishing Company, 1991.*
- Développement des ressources humaines Canada. Agissons ensemble, vol 2, Bien se connaître. Série Se prendre en main. Ottawa : 1993.*
- Développement des ressources humaines Canada (Projet L'école avant tout) Your Future is Your Call. Ottawa : 1992.*
- Robin, Ginette. Guide en reconnaissance des acquis : plus qu'un CV, un «portfolio» de ses apprentissages, 5<sup>e</sup> édition. Boucherville, Québec : Éditions G Vermette, 1992.*
- Yeager, Neil M. CareerMap: Deciding What You Want, Getting It, and Keeping It! New York : John Wiley and Sons, 1988.*